



La motivación y la incentivación, como fundamento humano de la Gestión

José Ramón Repullo Labrador¹

1) Doctor en Medicina. Profesor emérito de Planificación y Economía de la Salud, de la Escuela Nacional de Sanidad, Instituto de Salud Carlos III.

El enfoque hacia el factor humano en la empresa lleva a estudiar la motivación y los incentivos, tanto los más estructurales, como los ligados a logros y desempeños, o los intangibles. Entender el comportamiento humano en la empresa es esencial para la gestión.

Resumen

El pensamiento empresarial va otorgando cada vez más importancia a las personas que componen las organizaciones y a sus motivaciones.

Alinear visiones y objetivos de la empresa y sus empleados y colaboradores pasa a ser el reto, que ha de materializarse a través de una buena coordinación, así como de una motivación adecuada. El tipo de organización influye en este propósito, particularmente aquellas basadas en el conocimiento que custodian sus profesionales (la sanitaria es un ejemplo paradigmático).

Las reglas de juego en la contratación de las personas configuran una estructura básica y estable de incentivación que sobre-determina el comportamiento: sueldo, contrato y condiciones de trabajo son esenciales, así como la perspectiva de desarrollo laboral y profesional.

Pero también existen incentivos específicos, ligados a logros o desempeños pactados, que pueden ser útiles para complementar a los anteriores, que son más estructurales.

Además, hay generadores intangibles de motivación, que empiezan a ser más conocidos desde las teorías de la economía del comportamiento.

Conviene, finalmente, delimitar los términos de administración de personal, políticas de recursos humanos y políticas profesionales.

Palabras clave: Recursos Humanos, Motivación, incentivación

* Correspondencia: jrepullo@isciii.es



Open Access: los artículos publicados en esta revista están en acceso abierto bajo licencia Creative-Commons 4.0 Atribución-No Comercial-Compartir Igual (CC BY-NC-SA)



Publicación del Instituto Mixto de Investigación Escuela Nacional de Sanidad (IMI-ENS), de la UNED y el Instituto de Salud Carlos III



Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

Abstract

Management Though is giving increasing importance to persons who constitute organizations, and their motivations.

Aligning visions and objectives of the company and its employees and collaborators becomes the challenge, which must be materialized through good coordination, as well as adequate incentives. The type of organization influences this purpose, particularly those based on the knowledge internalized by their professionals (the healthcare sector is a paradigmatic example).

The rules of the game when hiring people form a basic and stable incentive structure that over-determines behavior: salary, contract and working conditions are essential, but also the perspective of work and professional development.

But there are also specific incentives, linked to agreed achievements or performances, which may be useful to complement the previous ones, which are more structural.

In addition, there are intangible motivational generators, which begin to be better known from theories of behavioral economics.

Finally, it is important to define the terms of personnel administration, human resources policies and professional policies.

Keywords: Human Resources, Motivation, Incentives

INDICE

Contenido

1- El descubrimiento de las personas dentro de las organizaciones.

2- Misión de la gestión: alinear intereses de personas y organizaciones.

3- Motivación e incentivos; estructura de incentivos e incentivos específicos.

4- Modelos de vinculación del personal y retribución: la estructura de incentivos.

4.1) Incentivos estructurales transversales; salario, contrato y condiciones de trabajo.

4.2) Incentivos estructurales longitudinales; controlabilidad, desarrollo profesional y realización personal.

5. Los incentivos específicos ligados al desempeño: el fomento de la productividad y la calidad.

6- Los generadores intangibles de motivación.

7- Administración de personal, políticas de recursos humanos y políticas profesionales.

1- El descubrimiento de las personas dentro de las organizaciones.

El pensamiento empresarial ha evolucionado desde una visión centrada en la coordinación de la producción, a otra centrada en las personas.

Taylor y Gantt, los padres de las ciencias de la organización y gestión, se preocuparon del mejor encaje del "hombre a la máquina". Fayol y Weber lo adaptaron al mundo administrativo privado y público.

Mayo incorpora el papel determinante de la persona trabajadora, y avanza en adaptar "la máquina al hombre". Maslow y Herzberg profundizan en los determinantes de la motivación. Ouchi y Deming incorporan a los trabajadores a la apuesta por la calidad, y Mintzberg les da un papel como generadores de estrategias emergentes para la organización.

El inicio de la revolución industrial, con manufacturas basadas en máquina de vapor y uso masivo de energías no renovables, ignoró al trabajador, que era un "proletario" (salarios de supervivencia para él

y su "prole"), reclutado masivamente del campo, y hacinado en suburbios industriales insalubres. **El hombre se adaptaba a la máquina**, en forma de cadena de producción, que ocupaba el verdadero papel central en estas instalaciones fabriles.¹

Cuando había una innovación en la máquina que automatizaba y aumentaba la producción, muchos trabajadores iban despedidos a la calle; y ninguno se beneficiaba de las mejoras. Por eso era frecuente boicotear la producción bajando el rendimiento, o sabotando las innovaciones.

Frederic Taylor y **Henry Gantt** en Estados Unidos partieron de la idea de que parte del beneficio del aumento de productividad debería repartirse entre los trabajadores; que su mayor esfuerzo e interés debería ser valorado; y que su particular talento y pericia debería adaptarse a los diversos puestos de trabajo. Buscaron un mejor encaje entre hombre y máquina a través del estudio de puestos y de desempeños, creando la base teórica del "*scientific management*" (gestión científica).

Paralelamente, en Europa, el francés **Henry Fayol** buscó similar racionalidad en la organización de trabajo administrativo y gestor de la empresa (empleados de "cuello blanco"), y el gran sociólogo alemán **Max Weber**, lo aplicó a las burocracias que gestionan el aparato del Estado (el término burocracia en su inicio era innovador y buscaba cambiar la arbitrariedad e improvisación de la función pública).

Elton Mayo en Estados Unidos demuestra en experimentos en una gran fábrica que los trabajadores alteran su productividad más por sentirse observados que por las modificaciones en la iluminación o entorno físico; y consolida una nueva teoría de las relaciones humanas, donde la motivación emerge como gran determinante del desempeño, y justifica un cambio de filosofía para "**adaptar la máquina al hombre**".^a

En esta misma línea, **Abraham Maslow**, psicólogo estadounidense, propone una gradación

^a La factoría "Howthorne" donde hizo sus experimentos Mayo, dio nombre al "efecto" por el cual los individuos observados en un experimento alteran su comportamiento por el mero hecho de saberse y sentirse observados.

o jerarquía de las necesidades humanas del trabajador, dibujadas en una famosa pirámide: necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación o pertenencia, de reconocimiento, y de auto-realización. Según se asciende en la pirámide se pasa de buscar la mera supervivencia, hacia cotas crecientes de crecimiento y desarrollo personal del trabajador.

Otra forma de visualizar esta gradación de necesidades la propone el también psicólogo estadounidense **Frederik Hertzberg**, donde habría unos factores "higiénicos" (sueldo, seguridad, relaciones grupales...) cuyo fallo genera insatisfacción, pero cuya presencia tiene poca relación con la satisfacción a largo plazo; y habría factores "motivadores" (logros, reconocimiento, autonomía, promoción...) que activan la satisfacción cuando están presentes, aunque no generan insatisfacción si están ausentes.

La profundización de esta teoría del factor humano lleva a relacionar el bienestar del trabajador con la calidad y supervivencia de la empresa; así **William Ouchi** intenta trasladar la fuerte pertenencia familiar de la cultura japonesa a una mayor estabilidad y calidad de empleo en Estados Unidos, a través de la Teoría Z y de los Círculos de Calidad. En un sentido parecido **William Deming** plantea una mayor articulación de la empresa contando con su capital humano y con una visión a largo plazo.

Y, finalmente, el canadiense **Henry Minzberg** señala que los empleados de cualquier organización acumulan un gran conocimiento a través de la interacción con clientes y procesos productivos, y que pueden generar estrategias emergentes de un altísimo valor para la organización (aunque desgraciadamente los directivos no suelen hacer un escrutinio activo de estas ideas y oportunidades).

Es importante señalar que mientras que el pensamiento científico apunta claramente a diseñar organizaciones basadas en su capital humano, la lógica del capitalismo tardío o post-moderno, lleva a prácticas empresariales depredadoras y miopes, que se basan en la precariedad y la explotación a corto plazo, destruyen la confianza, la reciprocidad y la lealtad, desarticulan la organización a través de la externalización sistemática, y hacen muy difícil

establecer un contrato social en la empresa basado en valores compartidos. Incluso conceptualizan y legitiman los liderazgos intimidatorios y agresivos.

Los comportamientos directivos, que atentan contra la dignidad y la autoestima de los trabajadores, no sólo son rechazables como inaceptables por razones éticas; son ineficientes porque no ayudan a crear comunidades de práctica centradas en la tarea, y generadoras de valor a medio plazo. Más bien habría que preguntarse si la propia evolución social con la devaluación de valores y la entronización del beneficio como legitimador dominante está intoxicando la función directiva.

En este sentido, conviene citar al filósofo británico **Zygmunt Bauman**, que acuñó el término de "modernidad líquida" para describir un cambio económico, productivo, social y político que se está produciendo en las sociedades actuales y que erosiona valores necesarios para cohesionar los grupos y sociedades humanas.²

2-Misión de la gestión: alinear intereses de personas y organizaciones.

La empresa tiene una serie de objetivos, que no hay que suponer nunca que son compartidos por los trabajadores contratados (a veces ni son conocidos). Las funciones gestoras de coordinación y motivación buscan alinear visión y objetivos de los componentes de la organización con los de la empresa en su conjunto.

Las palancas de motivación extrínseca, intrínseca y trascendente se deben articular para generar este proceso de alineación: los diferentes tipos de empleados y colaboradores responden de forma diversa a los diferentes tipos de motivación.

En las organizaciones profesionales, además, el modelo de relación entre la tecnoestructura y el núcleo operativo está alterado, y exige adaptaciones importantes en la motivación y los incentivos

Motivación e incentivación se suelen usar coloquialmente de forma bastante intercambiable; pero la literatura señala que la motivación es un deseo de realizar una acción que proviene del interior

de la propia persona; el incentivo es externo y condiciona, estimula o fomenta un comportamiento en la misma; el incentivo busca actuar sobre la motivación. No siempre es fácil distinguirlos o diferenciarlos en la vida real (¿casarse por amor o por interés-seguridad económica?).

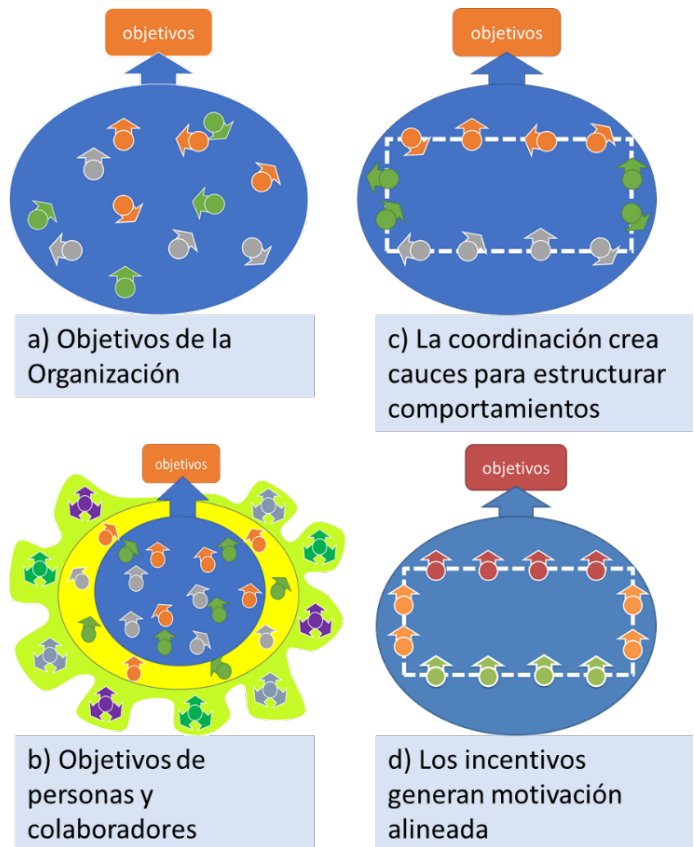


Figura 1: Relación entre objetivos de la organización y de las personas, así como el efecto de acciones de coordinación e incentivación.

La función directiva y gestora tiene como misión "hacer hacer" (hacer que otros hagan); es decir, crear el soporte de instalaciones, tecnologías, insumos y organización, que permita a los trabajadores cumplir su tarea en la cadena de producción. Si lo vemos desde otra perspectiva, la empresa tiene unos fines que pueden ser mucho más diversos y complejos que "ganar dinero" (crecer, diversificar su producción, ganar prestigio, conquistar nuevos mercados, adquirir reputación, etc.). Los trabajadores tienen sus propios fines, que son muy variados (la "biodiversidad" de los seres humanos), y que no tienen por qué coincidir con los de la empresa.

Es necesario indicar que con frecuencia los trabajadores de una empresa simplemente ignoran lo que desea ésta; bien por la diversidad (y eventual divergencia) de los objetivos, o bien porque no son comunicados o explicados. Un aspecto clave de la función directiva moderna es la comunicación de información, y la pedagogía permanente, sistemática y reiterativa de las metas y objetivos perseguidos, así como de los desempeños que se esperan de todas las unidades.

Volviendo a la convergencia de visiones, los diversos mecanismos de contratación, incentivación y motivación buscan **alinear** los objetivos y fines de empresa y trabajadores, para que se orienten en una dirección similar; no debemos esperar que sean del todo coincidentes, pero sí lo suficiente como para "remar en la misma dirección".

En la **Figura 1** vemos (letra a, celda superior izquierda) que la empresa tiene sus objetivos, y los trabajadores los suyos; también vemos (letra b) que puede haber diferentes círculos de identificación con los objetivos de la organización, según la posición de cada trabajador en relación al proceso productivo: los que tienen un trabajo más extenso, variado y amplio (por ejemplo, los ingenieros y profesionales) suelen estar más sintonizados con los objetivos generales que los que llevan actividades más rutinarias y auxiliares. También hay trabajadores que pueden depender de empresas de servicios (externalización) o ser colaboradores contratados específicamente para determinados servicios: es lógico que éstos tengan una menor identificación con los objetivos de la organización, y que requieran otro tipo de instrumentos de incentivación.

Como ya sabemos, la gestión se proyecta en dos funciones (próximas pero diferenciables): la que busca coordinar la producción, y la que intenta despertar la motivación: en las letra c) y d) de **Figura 1** vemos representada la contribución de ambas para estructurar y alinear los objetivos de la organización con los de los trabajadores. Ambos elementos aportan un marco de referencia a los empleados (les seleccionan y ubican en un sitio con unas funciones y tareas), lo que se representa en la parte superior, y también buscan orientar los pequeños vectores de intereses y preferencias

de las personas hacia los del conjunto de la organización.

Un aspecto importante es la propia estructura de gestión de la empresa; por encima del "núcleo operativo" de la organización (donde está la cadena de producción), encontramos el ápex directivo, los mandos intermedios (que conectan el ápex y el núcleo), la tecnoestructura (ingenieros que planifican, diseñan y programan la producción) y las estructuras de soporte (servicios auxiliares que aportan un entorno apropiado para la producción). Este popular modelo de **Mintzberg**,³ cuyo esquema más popular aparece en la **Figura 2**, resulta muy útil para representar el esqueleto de la organización, sobre el cual se encarnan las personas y los procesos.



Figura 2: Modelo de Mintzberg de organización de la empresa, modificado y adaptado a las peculiaridades de las organizaciones profesionales y sanitarias.

Sobre la base de este esquema, se explicó que hay muchos tipos de organización, en las que este modelo cambia radicalmente. Particularmente en los centros sanitarios está muy alterada, porque los "ingenieros" no están en la "tecnoestructura", sino en el propio núcleo operativo (en la base), y el conocimiento fluye de abajo a arriba porque está globalizado y por los circuitos científicos y profesionales que se comparten de forma amplia y sincrónica a escala planetaria. Esto es lo que se indica en **la Figura 2**, cuando aparece una flecha que redirige la función de la tecnoestructura hacia la base de la organización, donde están insertados

los profesionales, y particularmente los médicos.

La "empresa sanitaria" debe tener una **tecnoestructura**, como toda organización; ha de planificar, ha de estandarizar los procesos, procedimientos y actividades, y ha de elegir los cursos de acción que minimizan costes y maximizan resultados. Pero estas funciones las debe hacer contando con los propios profesionales que tiene empleados; no necesariamente en el propio centro sanitario; puede construir estructuras de red, o incorporarlos en instituciones de gestión del conocimiento o de planificación sectorial. Con estos **modelos de red** se busca compensar la miopía clínica local, con una visión más amplia y compartida, y con unas metodologías de análisis y evaluación que garanticen mayor validez y objetividad, y menos sesgos incorporados por los propios profesionales (recordemos la asimetría de información y poder entre los médicos y los gestores que los contratan). Quizás sea el británico NICE el mejor ejemplo de este tipo de institución de gestión del conocimiento.⁴

Los "**mandos intermedios**" son un componente tradicional en la empresa industrial: conectan el ápex con la cadena de producción: las órdenes descienden de arriba abajo, y la información (o incidencias) sube de abajo a arriba. Pero en organizaciones profesionales la mencionada asimetría hace que los **cuadros profesionales (médicos)**, acaben "capturando" con sus miembros y visiones estas estructuras intermedias.

Así jefes de sección, de servicio, direcciones médicas... acaban siendo ejercidos de forma vitalicia o temporal por médicos de la base de la organización; en el primer caso configura una carrera profesional tácita; en el segundo, encargos temporales de gestión que no son permanentes, pero que también son atractivos en el desarrollo profesional del clínico.

Esta ocupación del espacio de mandos intermedios no es una simple astucia gremial (aunque pueda haberla); esa una condición estructural de un esquema de producción singular; por eso los mecanismos de organización y coordinación de los profesionales ha de ser cuidadosamente diseñados (de ahí la importancia, pero también la complejidad de la gestión clínica); más en el caso

de los médicos, porque son auténticos decisores en la asignación de recursos por la autonomía profesional en indicar, prescribir, ingresar, practicar procedimientos, operar, etc.

La **enfermería y otras profesiones técnicas** de la sanidad encajan mejor en los modelos convencionales de mandos intermedios: la función "supervisora" típica de éstos, ha dado nombre a las jefaturas operativas de las enfermeras; sin embargo, según se desarrolle profesional y tecnológicamente la enfermería, habrá un creciente desenganche de la aparente simplicidad del modelo, hacia otros más integrados con la perspectiva de gestión clínica.

La visión de las políticas de coordinación y motivación suele ser con frecuencia muy "estática", como una foto; sin embargo, el éxito de una organización es avanzar hacia el futuro y conseguir que sus componentes acompañen esta evolución. Para ello hay que concebir y diseñar políticas activas de creación y desarrollo del capital humano. Éstas pueden orientarse a los aspectos técnicos de la producción (gestión del conocimiento y capacitación), o a los componentes organizativos y de interacción, para configurar carreras, trayectorias o desarrollos laborales o profesionales: la "**promoción**" se focaliza a través del ascenso en la cadena de mandos intermedios, mientras que la "**progresión**" reconoce niveles de excelencia a quienes no pueden o quieren asumir responsabilidades jerárquicas, y puede implicar enriquecimiento de la actividad laboral por asunción de funciones o proyectos nuevos. A veces se les llama también carreras "*vertical*" y "*horizontal*" respectivamente.

Otro elemento motivador es cuando la estructura de los puestos de trabajo abre horizontes y evita el cierre en lo rutinario o estrecho; los llamados "**job enrichment**" y "**job enlargement**" (enriquecimiento y ensanchamiento laboral), busca que las taras estimulen el interés y creen retos para el trabajador, y que su visión de la "cadena productiva" salte de una esquina a un ámbito más amplio (rotando puestos, creando intra-equipos, vinculando productos con grupos de trabajadores, etc.).

Es necesario advertir que cuando se recompensa a un buen trabajador ascendiéndole a una posición

de mando intermedio, es posible que no tenga un desempeño tan bueno como en el puesto anterior, ya que asume nuevas tareas de coordinar y motivar, que requieren una capacitación y talento diferente. Si esto ocurre perderíamos a un buen trabajador para ganar un mediocre o mal jefe, y en ese punto muy probablemente queda detenido su ascenso. Y si esta situación no es reversible y se generaliza, el resultado es que queda bloqueada la línea directiva por gente particularmente mal adaptada a la función que debe realizar: es lo que establece el conocido **Principio de Peter**, que dice que en una jerarquía todo empleado tiende a ascender hasta alcanzar su máximo nivel de incompetencia, donde se queda atascado (y boqueando el paso).

Lo anterior plantea un dilema: por una parte, necesitamos "jefes" que hayan pasado antes por los diversos puestos de producción y responsabilidad intermedia, y de esta forma, que tengan aprendida y modelizada la organización en la que trabajan; pero hay que estar atentos por si su talento y competencias no se adaptan a funciones directivas. También ocurre que en muchas organizaciones la excelencia técnica sólo puede recompensarse con "promoción vertical" hacia puestos de dirección; esto es un error: un excelente neurocirujano, debe poder "progresar" en su especialidad, sin tener que dejar su tarea para convertirse en un director médico. Los diseños de "**carrera profesional**" pese a lo controvertido de las experiencias existentes, responden a esta necesidad de fidelizar a los que son excelentes y no tiene sentido que progresen sólo por vías jerárquicas.

3- Motivación e incentivos; estructura de incentivos e incentivos específicos.

Para generar motivación en los trabajadores, y "alinearse" su visión, objetivos e intereses con los de la organización, existen múltiples instrumentos.

Aunque el término incentivos se ha venido aplicando como un impulso adicional o incremental para conseguir objetivos de desempeño, puede ser útil concebir el conjunto de instrumentos que motivan el comportamiento del trabajador: unos serían más estructurales (estables y relacionados con el esquema laboral y retributivo) y otros más funcionales, ligados a esfuerzos notorios, o a la consecución de metas o resultados específicos.

El término motivación nace del trabajador como respuesta a un conjunto de circunstancias que despiertan su interés, su compromiso o su deseo de dedicar esfuerzo y talento a unas tareas y actividades.

El término incentivación se refiere a las acciones de la empresa u organización para despertar motivación. La incentivación es exógena, mientras que la motivación es fundamentalmente endógena: se genera desde dentro del individuo, pero con una gran influencia del grupo laboral en el que se incluye.

Esta dimensión grupal es muy importante, porque en realidad los individuos configuran comunidades de conocimiento y práctica altamente interdependientes; más en organizaciones profesionales. En otros términos, podríamos hablar de "**cultura organizativa**" cuyo concepto fue magistralmente definido por **Edgar Schein**:

Cultura (organizativa) es "un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha experimentado lo suficiente como para ser considerados válidos y, por lo tanto, dignos de enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas" (Schein, 2004)⁵.

Definida de esta forma empírica, la cultura es una especie de software colectivo autogenerado a lo largo de los años, y que media entre los estímulos y las respuestas; y por lo tanto, entre las señales (e incentivos) de los directivos, y los comportamientos (y motivaciones) tanto de los grupos como de las personas que componen una determinada organización.

En la **Figura 3** combinamos las funciones directivas y de gestión, con el binomio de coordinación-motivación, que figuran como dos imanes que buscan atraer (alinearse) a las personas de la empresa hacia los objetivos generales. El imán de la coordinación utiliza las funciones directivas más estructurales, como la planificación, organización y dotación de puestos de trabajo. El otro imán, el de la motivación, se aplica a la dirección y resolución

cotidiana de incidencias en las operaciones (conducción), y a la tarea de evaluación y supervisión. En la parte inferior de la figura, hemos dibujado un factor llamado "liderazgo" que es difícil de definir, porque es la cualidad menos tangible y más abstracta de la función directiva.

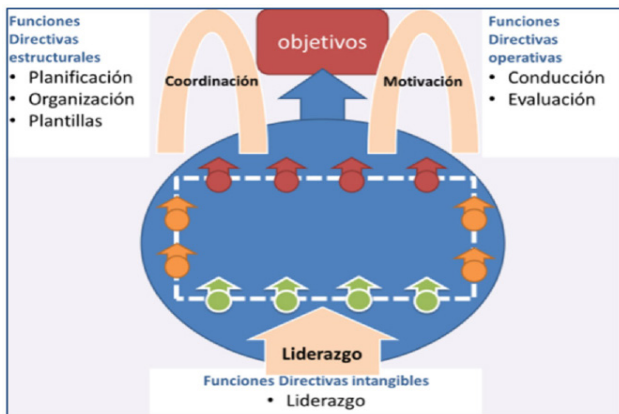


Figura 3: Funciones directivas y alineamiento de objetivos.

El liderazgo se basa en el talento y en el entrenamiento de personas que por su persuasión y capacidad de convicción o influencia consiguen que sus ideas sean rápida y fácilmente entendidas y seguidas por una gran mayoría de mandos intermedios y trabajadores (*leadership*).

4- Modelos de vinculación del personal y retribución: la estructura de incentivos.

La estructura de incentivos es el verdadero "hardware" de la motivación. Cabría un enfoque más "transversal" (estático), y otro más "longitudinal" (dinámico)

4.1) Incentivos estructurales transversales; salario, contrato y condiciones de trabajo.

La "estructura de incentivos" establece el marco de reglas de juego que determina el comportamiento de las personas y grupos que componen una organización.

Desde enfoque más transversal, el salario, el modelo de contratación y las características del puesto de trabajo, serian factores "higiénicos" que permiten atraer, retener y articular el capital humano, aunque no tengan un efecto motivador sostenido a medio plazo.

Desde un enfoque más dinámico, las perspectivas que ofrece un puesto de trabajo para la mejora futura y el desarrollo profesional y personal son atractores importantes.

Al final, cada trabajador hace un balance de ventajas e inconvenientes del conjunto de características estructurales, y de ello depende en buena medida tanto su continuidad como su comportamiento en relación con el desempeño laboral.

No hay un modelo de vinculación de personal apropiado; todos tienen problemas; salario, capitación o pago por acto, en el sector sanitario, se han ensayado con pros y contras. La siguiente cita en clave de humor de Robinson⁶, puede ser un buen prefacio para este apartado, así como un antídoto contra la tentación de doctrinarismo:

«Existen muchos mecanismos para pagar a los médicos. Algunos son buenos y otros malos. Los tres peores son el pago por acto, la capitación y el salario.»

- *El pago por acto premia la provisión de servicios inadecuados, la sobrecodificación fraudulenta de visitas y procedimientos, y el "coleguismo" de las derivaciones en ping-pong entre especialistas.*
- *La capitación premia la denegación de servicios adecuados, el menosprecio de los enfermos crónicos, y una visión estrecha de la práctica médica que excluye a los pacientes cuya atención requiere mayor tiempo.*
- *El salario socava la productividad, fomenta las vacaciones en el trabajo y conduce a una mentalidad burocrática en la que cada procedimiento se convierte en un problema»*

No obstante, como nuestro entorno laboral se basa fundamentalmente en el **salario**, centremos

nuestro análisis en este componente esencial de la estructura de incentivos estática.

El trabajador "vende" su fuerza de trabajo al empresario, y si esto falla, ningún otro elemento incentivador es efectivo (necesidades básicas de Maslow, o factores higiénicos de Herzberg).

Puede ser útil hacer algún comentario del nivel salarial:

- Un **salario realmente mínimo** es el que sólo llega a cubrir la subsistencia y reproducción de la mano de obra. Por lo tanto no se fija por el valor que aporta, sino por las necesidades más elementales del trabajador para poder reponer su fuerza de trabajo y sustentar a su familia.
- Un **salario "ajustado"** estaría claramente por encima, pero es difícil saber cuánto, porque todos los trabajadores querrían subirlo a un altísimo nivel, mientras que el empleador fuerza a bajarlo al mínimo posible. Quizás desde una perspectiva objetiva podría definirse como *aquella retribución que desalienta a un trabajador para irse a otra empresa*. Este criterio nos remite a **mercados laborales**, de manera que los salarios tendrían relación con el equilibrio entre oferta y demanda de determinadas profesiones u oficios en un momento y lugar determinados.
- Cuando hablamos de "**salario negociado**" incorporamos la dimensión empresarial y sindical, que permite generar a través de la relación *adversarial* colectiva un nuevo elemento de ajuste: en general tiende a mejorar la retribución media de los diferentes grupos de trabajadores, bien en la empresa o en el sector productivo. Las grandes negociaciones entre sindicatos, patronales y gobiernos, son muy relevantes, pues afectan al conjunto de la economía, y en particular a los salarios mínimos, condiciones de trabajo (jornada máxima, turnos, horas extra y descansos), y otros aspectos muy importantes. Los grupos laborales y profesionales superiores, suelen mejorar su posición si consiguen una negociación diferenciada del resto de trabajadores, lo que incentiva la creación de sindicatos

profesionales y de altos funcionarios.

- Y más difícil aún es explorar lo que significa un "**salario justo**", ya que implica una referencia al reparto del valor añadido entre rentas del trabajo y del capital, así como una referencia a la contribución de cada grupo profesional o individuo a la cadena de valor.

Junto al salario, el **modelo de contratación** es otro importante elemento estructural, porque cubre las necesidades de seguridad del trabajador:

- La **precariedad laboral** puede parecer una opción tentadora para un empresario que quiere aprovecharse del miedo del trabajador a perder el empleo, pero socava la pertenencia y compromiso del trabajador, hace desaparecer la lealtad y en el medio plazo puede expulsar al talento.
- La **calidad del empleo** es una buena alternativa para construir equipos de alto rendimiento que integran capacidades y talentos diferentes, ya que los va engarzando con las tareas, actividades y procesos. Para esto hace falta tiempo de trabajo conjunto, y este talento colectivo se construye sobre las competencias que se han ido adquiriendo en la interacción (**learning by doing**). En organizaciones profesionales, creativas, o basadas en el conocimiento, es particularmente importante crear un clima de continuidad y seguridad laboral para retener el talento, y compartir las competencias y creatividad generadas.

Las características del puesto de trabajo también importan:

- Los **turnos** de trabajo de tarde y noche interfieren en la conciliación de la vida familiar y laboral; en los servicios sanitarios es fundamental el diseño de estos turnos, que son inevitables por la actividad de hospitalización, urgencias y atención continuada; pero también por la conveniencia de que existan consultas en horario de tarde para los pacientes y usuarios que trabajan por la mañana (la gran mayoría) y no quieren o pueden pedir

permiso con frecuencia para ir al médico.

- La **penosidad**, riesgo o sobre-esfuerzo que tienen algunos puestos de trabajo también son relevantes. También el aislamiento, lejanía, o movilidad pueden hacer menos atractivo un puesto de trabajo. No obstante, hay que tener en cuenta que lo que para unos individuos es penoso y arriesgado, para otros puede ser excitante y apasionante. Por eso la función de asignación de puestos es muy importante: colocar a la persona correcta en el puesto adecuado y en el momento oportuno (*the right person, in the right place, at the right time*). Para esto, la rigidez burocrática de las organizaciones públicas con régimen administrativo no ayuda nada.
- El **clima laboral** es una característica muy relevante, aunque no es operativa hasta que el trabajador lleva un tiempo dentro de la organización; cuando no hay apoyo mutuo, hay tensiones, prevalece la rivalidad, hay mandos intermedios "tóxicos", o existen compañeros que maltratan, se produce una tendencia al escape, bien por bajas laborales, peticiones de traslado, o abandonos de la empresa.

4.2) Incentivos estructurales longitudinales.

Los incentivos estructurales dinámicos o longitudinales se refieren a:

- La capacidad del trabajador de controlar su entorno laboral.
- Su perspectiva de progresar y promocionarse con el tiempo
- La posible ganancia en prestigio, reputación y desarrollo científico, técnico y profesional.
- Y la posibilidad de capitalizar en trabajos complementarios la excelencia y especialización adquirida, con mejora incremental de rentas y/o reputación.

Otros incentivos estructurales del puesto de trabajo son también importantes; el enfoque en este caso es más longitudinal y dinámico, y suelen ser determinantes en el ámbito de organizaciones profesionales, y para personal altamente especializado, cuyo valor en el mercado laboral es alto.

- La **capacidad de control** ("controlabilidad") implica varias cosas: que el trabajador no es superado por la cantidad de trabajo o la complejidad del mismo, que puede pedir ayuda, o que puede adquirir las competencias para dominar las dificultades que encuentra; también que el trabajo puede tener pausas para reponerse; o que el trabajador tiene capacidad y autonomía para organizar sus propias cargas de trabajo de manera más adaptada a sus preferencias. Incluso que puede aumentar su actividad ("horas extras") para obtener retribuciones complementarias que le ayuden a superar momentos de mayores necesidades económicas.
- La **capacidad de promoción y progresión laboral**; visualizar una trayectoria de mejora dentro de una institución u organización, fideliza al trabajador y facilita su identificación con los objetivos generales de la misma. De hecho, el encuadramiento a cuerpos y escalas funcionariales, pese a ser éstos denostados por la merma de incentivos a la productividad (y ser el despido virtualmente impracticable), tienen un cierto efecto en la prevención de la corrupción, dado que el empleado se juega mucho bienestar y rentas futuras si acepta un cohecho o prevarica. Pero, si no se castiga la corrupción, estos cuerpos funcionariales pueden salirse de control y pervertir el funcionamiento de las instituciones.
- La ganancia en **prestigio, reputación y el desarrollo científico y profesional** son, poderosos incentivos para la excelencia, aunque no necesariamente para la fidelización a la propia organización. En la práctica pueden actuar más como criterio e reclutamiento o *atractor*: si queremos que se incorpore a nuestro equipo un joven profesional excelente que tiene múltiples ofertas, puede que éste

valore y exija un espacio claro de crecimiento laboral y profesional. Retener este talento obliga a una función directiva inteligente y atenta. Más doloroso para la organización resultan los casos de jóvenes trabajadores que se han convertido en excelentes, tanto por su talento y esfuerzo, pero también por la formación y experiencia dentro de la empresa, y se marchan a otro lugar para ganar más o mejorar sus condiciones de trabajo.

- La capacidad de **compatibilizar el puesto de trabajo con otras actividades laborales** es otro elemento importante, aunque poco comentado. Las competencias del trabajador pueden tener valor en el mercado (particularmente en oficios y profesiones), y es frecuente que las practiquen a menor escala en la economía sumergida, o en actividades complementarias con otras empresas.
 - Para el trabajador el “poder hacerlo” es atractivo, pues le permite mejorar su renta económica; para la empresa puede ser un problema, pues añade fatiga a lo largo de la semana, y a veces crea conflictos de interés con otras empresas.
 - Otras veces puede beneficiar a ambas partes, cuando añade reputación compartida: puestos de profesores asociados, proyectos de estudio o investigación, colaboraciones y rotaciones con centros de excelencia.
 - Y con frecuencia en instituciones públicas (hospitales) que pagan mal a sus mejores especialistas, la tolerancia y aceptación de su práctica en el sector privado ayuda a retenerles en el centro: esto suele interesar al especialista, porque combina una mañana en el entorno estimulante del hospital público y la universidad, con una tarde rutinaria pero lucrativa en su consulta particular.

5. Los incentivos específicos ligados al desempeño: el fomento de la productividad y la calidad.

Los incentivos específicos buscan complementar a los estructurales para motivar la consecución de determinados objetivos importantes para la organización, con métricas y recompensas previamente establecidas (pago por desempeño)

El pago de incentivos específicos estaría en un gradiente entre “pagar por ser” y “pagar por hacer”, con una amplia variedad de modelos y equilibrios.

Su efectividad final (generar motivación) depende de factores de contexto: la naturaleza del trabajo, la capacidad de medir y controlar el desempeño, los efectos adversos que pueden producirse, la cultura organizativa, y la situación vital del propio trabajador.

Los incentivos específicos se añaden a un marco de vinculación laboral y de retribución (estructura de incentivos) y lo complementan para promover comportamientos de mayor interés, productividad, calidad o responsabilidad en la producción de un bien o la prestación de un servicio. Son incrementales y su efecto tiene un gran componente contextual (la cultura organizativa es determinante en los efectos positivos o negativos que desencadenan).

No hay una distinción tan radical entre incentivos estructurales e incentivos específicos; aunque los primeros afectan más a la vinculación de los inputs (contratar y retener capital humano), y los segundos se relacionan con la realización de determinados outputs (objetivos de cantidad y calidad de producción).

Cabría pensar en un gradiente:

- En un extremo está el **pago por “hacer”**: por ejemplo, si se paga a un trabajador por pieza producida, por producto vendido, o por tarea ejecutada, sus incentivos estructurales estarían ampliamente identificados con los de desempeño. En la sanidad esto recibe el nombre de “pago por acto” y frecuente en la retribución de los médicos (pago por consulta, por exploración, por intervención

quirúrgica...), más en el sector privado que en el público.

- En otro extremo está el **pago por "ser"**: por ejemplo, un funcionario público que tiene una "plaza en propiedad" ganada en una oposición oficial. Los funcionarios públicos gozan de un privilegio de estabilidad de empleo que intenta preservar al "aparato del Estado" de la influencia e interferencia de los cargos políticos; pero esta fijeza hace que sean prácticamente imposibles de despedir, incluso si su dedicación es baja y la calidad de su trabajo es mala. Por eso hablamos de pagar por ser (posición o cargo), más que por hacer (actividad).
- Y en el medio habría diversas combinaciones entre el ser y el hacer, que podrían situarse el "**pago por conseguir**", relacionado con otra denominación genérica, el **pago por desempeño** (*pay for performance* -P4P-), que sería una retribución modulada por el cumplimiento de unos indicadores cualitativos y cuantitativos que establece la organización con métricas previamente definidas; en la sanidad tienen una importante presencia los indicadores de calidad asistencial, control del gasto inducido por las decisiones clínicas, actividad desarrollada, y listas de espera acumuladas para los servicios.

Los métodos para combinar un salario con unos pagos de incentivos específicos son variados. En ese gradiente entre el "ser" y el "hacer" podríamos distinguir cinco escalones:

- **Salario.**
- **Salario con bonificaciones:** cumplimiento de objetivos, méritos de carrera profesional, compensación por penosidad de turnos de noche y festivos...
- Acuerdos de cantidad fija por un **conjunto de servicios** que asume el proveedor: en sanidad sería el modelo capitativo, donde un médico asume un número de familias o personas (usen poco o mucho sus servicios), o un hospital asume un territorio-población

(y ha de atenderla con un presupuesto fijo acordado).

- Salario con pagos extra ligados a **actividades adicionales:** guardias de urgencias, consultas o procedimientos realizados fuera de la jornada (para reducir listas de espera), docencia a estudiantes, participación en ensayos clínicos.
- **Pago por acto.**

Es difícil saber qué efectos van a tener los incentivos específicos. Porque dependen de la naturaleza del trabajo, de la capacidad de medir y controlar el desempeño, de la cultura organizativa, y de la situación del propio trabajador.

- Se puede pagar más "por hacer" que "por ser", **cuando el empleado no puede inducir incrementos de actividad o aumentar la actividad a costa de la calidad.** Por ejemplo: puedo pagar una cantidad por trasporte de ambulancia, ya que es bastante sencillo objetivar el servicio y comprobar que se ha hecho. Pero es más difícil si pago por intervenciones de catarata o de próstata, ya que los oftalmólogos y urólogos podrían encontrar casos dudosos que también podrían acabar siendo operados (zonas grises o de dudosa indicación quirúrgica). En el mismo sentido cabría decir que los obstetras no pueden influir en el número de embarazos y partos que les llegan, pero, si las cesáreas dan mayor beneficio que el parto vaginal, es muy posible que deslicen su práctica hacia este procedimiento (con merma de la calidad).
- Si la **actividad es observable** y tuviéramos buenos indicadores para medirla, la bonificación por hacer es más sencilla: por ejemplo, si damos una gratificación por exploración radiológica al técnico. Aquí la cautela es que no se aumente la cantidad facturada reduciendo la calidad de bienes o servicios (particularmente en las características menos observables de la calidad). Otro problema aparece cuando el trabajo tiene múltiples procesos y dimensiones: si se bonifica una de ellas (la de medición más objetivable o

fácil), corremos el riesgo de que sea a costa de otras (lo que llaman "efecto lupa").

- Aquí también merece la pena citar la **selección adversa** contra las actividades más penosas: por ejemplo, el descremado de pacientes, llevándose los menos graves o con menor comorbilidad, que es una forma muy efectiva de incrementar la actividad (más incentivos) expulsando la entropía al exterior (otro colega que acabaría siendo penalizado con más esfuerzo y menos incentivos).
- La **cultura organizativa** es un mediador claro del efecto de las bonificaciones y gratificaciones: si hay un sentimiento muy igualitarista (típico entre funcionarios o empleados públicos), puede ser mal recibida la discriminación (por objetiva y justa que sea); si son organizaciones emprendedoras, el que todos cobren igual (incluidos los más perezosos, descuidados o absentistas), supone una auténtica erosión de la moral de los más comprometidos. En el mundo profesional médico, se suele reseñar la "competencia por comparación" (prestigio – reputación) como elemento clave en el funcionamiento de los incentivos específicos (importa casi más el reconocimiento de la excelencia, que la gratificación asociada).
- Y, finalmente, la **situación vital del trabajador** influye: circunstancias vitales, condicionan mayores necesidades de incentivos extrínsecos: ganar más dinero para comprarse una vivienda, o para escolarizar a los hijos, ...) en unas etapas de la vida. O bien hacen valorar más el tiempo discrecional y el ajuste de la jornada de trabajo (conciliar cuidados a niños a familiares enfermos o frágiles), o bien sitúan el crecimiento profesional y científico en el punto de mayor interés (etapas formativas o de rápido desarrollo de competencias distintivas).^b

La función directiva y gestora enfrenta una difícil tarea: conviven individuos y generaciones, con diferencias personales, profesionales, familiares, sociales; ¿qué "pegamento" puede mantener unidas las diferentes cohortes, enriqueciéndose mutuamente? ¿qué aceite puede reducir la fricción entre individuos y generaciones?

Con los incentivos específicos y el pago por desempeño hay modas, experiencias contradictorias y un vivo debate. En organizaciones profesionales y complejas, donde el conocimiento es el activo esencial, hay aún más reparos en su efectividad a medio plazo. La experiencia más amplia y próxima ha sido la del sistema de incentivos en Atención Primaria desarrollada en la sanidad inglesa, conocida como Quality and Outcomes Framework (QOF), donde enfatiza la mejora en detección de patologías diana, con menor éxito en resultados de salud, y mejoras en la atención de crónicos en atención primaria.

Durante los muchos años desde 2004 que se inicia el sistema, se han incurrido en números gastos⁷: En 2012 Fleetcroft lo estimaba en 1.140 millones de €) al año, o el 15% del gasto en atención médica primaria sólo en Inglaterra. La introducción de la QOF dio lugar a un aumento sustancial de alrededor del 25% de los ingresos del GP (Médico General) principal. Los críticos han argumentado que la QOF representaba una mala relación calidad-precio, e interroga sobre opciones alternativas a esta estrategia.

Excede el propósito de este texto entrar en el debate de pros y contras de los incentivos específicos en los servicios asistenciales. Aportamos una referencia de revisión del QOF⁸ y una traducción de una reflexión de Lewis⁹ que ejemplifica de forma lúcida los principales problemas de incentivar acciones específicas en el ámbito clínico.

REFLEXIONES DE STEVEN LEWIS SOBRE EL PAGO POR DESEMPEÑO (P4P) EN EL REINO UNIDO

El P4P tiene tendencia a deslizarse a un sistema acumulativo de micro-bonificaciones por cumplir indicadores.

Lo indicadores suelen cubrir variables sencillas,

^b Una broma habitual en el mundo clínico afirma que hay tres tipos de médicos que asumen guardias de los compañeros: los que se están comprando casa, los que se están divorciando, y los que se están divorciando y comprando casa.

realizables en el corto plazo, super-alcanzables (para no desanimar), simples y poco sofisticadas (para no confundir).

Dado que el 90% acaba cumpliendo, y que da una falsa sensación de seguridad y control a ambas partes, el sistema se hace autosostenible y lleva al crecimiento de variables e indicadores (todo lo que se deje medir), y al crecimiento de las retribuciones variables (o totales).

Estimular los bajos instintos no mejora mucho la naturaleza humana: socava conceptos como profesionalismo, devoción al servicio público y compromiso con la excelencia.

Profecía autocumplida: pagar por cumplir indicadores lleva a convertir a mucha gente desinteresada y altruista en sombras egocentristas de sí mismos.

Mensaje confuso: al ir pagando por muchas pequeñas cosas razonables, la pregunta es ¿qué se supone que estamos retribuyendo fuera de los incentivos?: ¿estamos redefiniendo la normalidad como pasotismo, indiferencia y desatención?

Muchas cosas importantes suelen estar fuera del foco de los indicadores...

Enseñadme algún sistema de P4P que recompense la excelencia en la atención de los ancianos frágiles, el cuidado longitudinal del paciente pluri-patológico crónico, la reducción de la necesidad de cirugía a medio plazo (15 años), o que aumente la probabilidad de terminar la carrera profesional del médico con un ánimo alegre y la compasión por los pacientes intacta

El peor resultado ... es que funcionara como estaba previsto, ya que probaría realmente lo bajo que habríamos caído".

Para una revisión clarificadora de los pros y contras de los pagos por desempeño, recomendamos el artículo de Peiró y cols.¹⁰

6- Los generadores intangibles de motivación.

Como hemos visto, la motivación surge como resultado de muchos factores, y de diversos tipos de incentivos.

Movilizar los motivadores intrínsecos y trascendentes es un objetivo estratégico de cualquier institución u organización; más aún si actúa en entornos de servicio público, su activo principal es el conocimiento, y su capital humano está formado por profesionales de alta cualificación.

La moderna economía del comportamiento ha profundizado entre dos tipos de lógicas que usamos en nuestro comportamiento y decisiones: la basada en normas sociales, y las basadas en normas de mercado. Es importante calibrar su uso en las relaciones laborales y con los usuarios.

Las motivaciones intrínsecas (trabajo bien hecho) y, sobre todo, las motivaciones trascendentes (hacer el bien a los demás), son importantes en todas las organizaciones, pero mucho más en el mundo profesional, y en el ámbito de los servicios educativos, sanitarios y sociales.

Como **potenciador de la motivación intrínseca** está la autonomía organizativa de los grupos profesionales. Tener un espacio de maniobra y unas capacidades y holguras de organización y decisión generan auto-compromiso y motivación. En sentido contrario, la intromisión cotidiana de jefes en micro-decisiones genera descontento e induce una inmadurez y regresión de roles en los profesionales, lo que tiene efectos de atenuar el compromiso y la motivación.

Como **catalizador de la motivación trascendente** estarían todos los mecanismos de buen gobierno y responsabilidad social corporativa, que permita vincular y visualizar el esfuerzo que hoy hacemos, con los resultados finales para los usuarios, la sociedad, los compañeros, el conocimiento, la sostenibilidad de los servicios, etc. La ejemplaridad en la conducta de los directivos y líderes es un factor muy importante en la gobernanza de organizaciones e instituciones.

En este punto es relevante citar una aportación muy interesante de la moderna “**economía del comportamiento**” que intenta profundizar en los determinantes de la conducta humana y de sus decisiones. Al observar que muchos de nuestros comportamientos no buscan maximizar el beneficio o la utilidad, esta escuela ha buscado la razón de las decisiones “sistemática y predeciblemente irracionales” que se producen. El Premio Nobel **Kahneman**, y su divulgador **Ariely**, abren un nuevo territorio de fusión de disciplinas de economía, sociología y psicología.

El aspecto que es pertinente comentar es la coexistencia de dos tipos de esquemas mentales que regulan el comportamiento; vivimos simultáneamente en un mundo en el que algunas relaciones están regidas por **normas sociales** y otras por **normas mercantiles**. Y aunque en ocasiones las diferencias entre unas y otras puedan parecer sutiles, introducir la lógica mercantil dentro de una relación regida por normas sociales hará que ésta se destruya o al menos que se transforme.^c

En la **Tabla 1** vemos que las **interacciones basadas en normas sociales** son fuertemente personales (personas conocidas), cálidas (cercanía, confianza, amistad), con intercambios implícitos (ayuda incondicionada), con reciprocidad no inmediata (hoy por ti, mañana por mí), y con obtención de satisfacción por el mero hecho de haber ayudado (he sido útil, o he cumplido con mi deber).

Las **normas mercantiles** obligan a un mayor nivel de abstracción, y por eso pueden sustentar una economía abierta o incluso globalizada: los intercambios suelen ser impersonales: comprar productos envasados en una cadena de supermercados, e incluso por contestador o por internet, sin contacto humano; tienen más frialdad que calidez (la cortesía se agradece pero no es esencial); son muy concretos, mensurables (define el producto o servicio objeto de transacción), inmediatos y específicos (con un contrato que tiene letra grande y pequeña, y existe la posibilidad de

^c Una buena referencia es la historia que narra Ariely respecto a una guardería donde impusieron penalizaciones a los padres que llegaban tarde a recoger a sus hijos (introdujeron una norma mercantil que luego fue muy difícil de controlar o revertir): aquí cuentan la historia de forma breve... <https://factorhumano.wordpress.com/2010/09/02/predictably-irrational-de-dan-ariely-un-paso-mas-alla-de-freakonomics/>
Este es el blog de Dan Ariely <http://danariely.com/>

recurrir a los tribunales en caso de engaño o fraude); además, la satisfacción de la interacción proviene de los resultados del intercambio (satisfacción de necesidades y expectativas del producto o servicio prestado).

Características	Normas sociales	Normas mercantiles
Relación entre partes	Personal	Impersonal
Tono emocional	Calidez	Frialdad
Delimitación del intercambio	Difuso - implícito	Concreto – explícito
Reciprocidad	No inmediata - abierta	Inmediata o contractual
Satisfacción	Del propio intercambio	De los resultados del intercambio

Tabla 1: Esquema de características diferenciales de las normas sociales y las mercantiles.

Las empresas que tratan a sus empleados de forma paternal, “**como una gran familia**” asumen un gran compromiso y también un riesgo: si al final hay que despedir a trabajadores por causas objetivas de la producción, esta decisión se vive como abandono y traición a todos los empleados (y no sólo a los despedidos). Lo mismo ocurre cuando la publicidad de una empresa se basa en el compromiso incondicional con sus consumidores o usuarios: si les falla no sólo incumple un contrato, sino que defrauda la relación de confianza establecida.

Como las normas sociales y mercantiles coexisten en nuestro entorno, se debe discriminar donde emplearlas y en qué medida; la famosa “**distancia terapéutica**” que se propugna entre médicos y pacientes es también un ejemplo de esta opción prudente, y puede generalizarse a aquello de “*el paciente no es un amigo*”. En las políticas de personal, se debe mantener una cordialidad, transparencia y honestidad máxima, pero las distancias las debe marcar la profesionalidad y el respeto mutuo.

Cuando pedimos esfuerzos como favores personales (continuos y sistemáticos) estamos moviéndonos de lo contractual a lo particular. Y esto condiciona un cambio de relación poco funcional y escasamente reversible.

7- Administración de personal, políticas de recursos humanos y políticas profesionales.

La política de personal es administrativa y busca que todos los procesos de gestión funcione como está previsto.

Las políticas de recursos humanos (o de gestión de personas) buscan crear un marco activo de diálogo y mejora de condiciones laborales para estimular la mejora del entorno y clima laboral.

Las políticas profesionales añaden un enfoque a la actualización de competencias y al desarrollo y crecimiento científico, técnico y profesional de sus trabajadores.

Para finalizar esta revisión, conviene diferenciar estos tres términos:

La administración o "**políticas de personal**", se refieren a los aspectos más objetivos y burocráticos de la selección, contratación, pagos, gestiones tributarias y de seguridad social, retribuciones por antigüedad o por guardias y servicios especiales, pago de viajes, dietas, etc. El éxito de una buena gestión de personal se mide en que todo funcione sin ruido (sólo se suele notar cuando falla).

Cuando hablamos de "**políticas de recursos humanos**" (o de forma más moderna, de "personas", porque son algo más que un "recurso"), incorporamos de forma más amplia las relaciones laborales y los sistemas de diálogo y negociación sobre condiciones de trabajo y mejoras en el entorno y clima laboral. El éxito de estas políticas ya se mide en elementos positivos de satisfacción y creación de espíritu colectivo y cooperativo.

Cuando usamos el término "**políticas profesionales**", nos referimos a un esfuerzo adicional para contemplar la capacitación y

desarrollo laboral de los empleados, estimulando su crecimiento científico, técnico y profesional, y orientándolo hacia objetivos alineados con los de la organización en el medio plazo (la construcción de capital humano siempre ha de tener una orientación estratégica). El éxito de las políticas profesionales es la creación de comunidades de conocimiento y práctica altamente autónomas y auto-motivadas, orientadas a la excelencia.

Bibliografía

- 1 Wren DA. *The Evolution of Management Thought* [6ª ed]. New York: John Wiley and Sons, 2009.
- 2 Barranco J. Pero, ¿qué es la modernidad líquida? Las ideas de Zygmunt Bauman explicadas con sus propias palabras. *La Vanguardia* [Internet]. 9 de enero de 2017. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/cultura/20170109/413213624617/modernidad-liquida-zygmunt-bauman.html> (consultado 19/02/2023)
- 3 Mintzberg H. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo, 1991. Disponible en: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- 4 The National Institute for Health and Care Excellence (NICE). <https://www.nice.org.uk/>
- 5 Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. 2004: p: 7. Disponible en: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- 6 Robinson JC. *Theory and practice in the design of physician payment incentives*. *Milbank Q.* 2001;79:149-77. <http://doi.org/10.1111/1468-0009.00202>
- 7 Fleetcroft R, Steel N, Cookson R, Walker S, Howe A. *Incentive payments are not related to expected health gain in the pay for performance scheme for UK primary care: cross-sectional analysis*. *BMC health services research.* 2012. (1): 94. DOI:10.1186/1472-6963-12-94.
- 8 *Report of the Review of the Quality and Outcomes Framework in England*. NHS England. 2018. Disponible en: <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2018/07/quality-outcome-framework-report-of-the-review.pdf>
- 9 Lewis S. *Opinion: Pay for Performance: The Wrong Time, the Wrong Place?* *Healthcare Quarterly*, 12(3) 2009: 8-9. <http://www.longwoods.com/product.php?printable=Y&productid=20869&cat=600>
- 10 Peiró S, García-Altés A. *Gac Sanit. Posibilidades y limitaciones de la gestión por resultados de salud, el pago por objetivos y el redireccionamiento de los incentivos*. *Informe ESPAS 2008*. 2008;22(Supl 1):143-55. Disponible en: <http://gacetasanitaria.org/es/pdf/S0213911108760862/S300/>