MANEJO DE RECOMPENSAS EN LA ANIMACIÓN DE ACTIVIDADES LÚDICAS EN GRUPO

Es frecuente relacionar la animación o dirección de actividades lúdicas, con la necesidad de tener un ganador y el uso constante de técnicas de confrontación, por lo que innumerables actividades terminan con la designación de un campeón, la frecuencia de esta relación representa serios problemas en la planeación; tanto del juego informal como de aquellas actividades que se encuentran bajo la dirección de un animador.

Existen palabras relacionadas con el hecho de otorgar a alguien un reconocimiento, comenzaremos este tema con una serie de reflexiones con respecto a los términos que se relacionan con el manejo de recompensas puesto que muchas actividades que realiza el ser humano indudablemente tienen que ver con la contienda, quizás con el propósito de satisfacer necesidades como la de reconocimiento, estima, filiación etc.

¿Porqué otorgamos una recompensa?, ¿porque debemos otorgarla?, ¿qué es lo que entendemos por recompensa?, ¿debe existir siempre un ganador?, ¿la recompensa siempre es para el ganador?, ¿todos pueden ser ganadores?, ¿el premio puede ser mayor para el perdedor?.

Muchas personas dedicadas a la recreación en algún momento en el ejercicio de su práctica profesional se han hecho este tipo de preguntas.

La respuesta no es sencilla ya que tiene que ver con innumerables aspectos del comportamiento humano, dado que no es exclusiva de la recreación, sin embargo las actividades lúdicas le proporcionan características que le diferencian de su aplicación en otras circunstancias; por ejemplo; en el ámbito laboral, en un reclusorio, en un certamen de belleza, etc.

El manejo de recompensas tiene que ver prácticamente con todas las actividades del ser humano y ha sido parte importante de las manifestaciones de la cultura de un pueblo, significando no solamente el reconocimiento hacia una persona o grupo, ha significado también el reforzamiento de conductas, de esta forma se perpetúan valores, tradiciones y costumbres. Sirve para encumbrar a una persona, para diferenciar el esfuerzo invertido entre los individuos, como marco de justicia que otorga y despoja, y también como elemento mesurador de las conducta humana.

Actualmente tenemos muestras claras de lo que se puede lograr con su uso, basta con encender nuestro televisor para obtener un ejemplo, cuando vemos los programas de concursos en los que no solamente participan los cientos de personas en el estudio, sino los miles de televidentes desde sus hogares, nos damos cuenta que en ese momento el manejo de recompensas tiene una connotación de comercialización y mercadeo.

Existen premios que son determinados por la suerte, o por manifestaciones de un comportamiento inteligente, otros más con la astucia, de esta forma nos encontramos nuevamente con la pregunta sobre ¿que debemos premiar?, ¿cuál debe de ser nuestra actitud

como recreólogos ante la recompensa? y ¿cuál es la forma de hacerlo para obtener mejores resultados?

La recompensa también se puede otorgar a acciones que van en contra de un individuo, de un grupo o de la humanidad misma, amenazando la integridad del género humano, por lo que es importantísimo esclarecer sus alcances, ya que hacerlo de manera inadecuada puede ser un grave error que dañe a otras personas, por ello la importancia de saber por qué premiar, a quién premiar y en que momento hacerlo.

Al hablar acerca del manejo de recompensas explicaremos las diversas formas en las que se puede instrumentar el premio en una actividad, observando y analizando las diversas reglas aplicables al otorgamiento de premios en el trabajo grupal. El manejo de recompensas puede determinar el ambiente y la calidad de las relaciones personales.

Las tareas realizadas por un conjunto de individuos pueden ser una labor personal, pero también puede ser un trabajo de conjunto y de equipo, muchas veces la diferencia es el manejo de recompensas.

De acuerdo a las reglas establecidas por un grupo, el individuo y el grupo mismo esperan ser recompensados y reconocidos por ello.

Algunos de los elementos que se deben considerar en el planteo de la técnica de manejo de recompensas son las características de la actividad a realizar, la particularidad de la dinámica que un grupo enfrenta.

Si es adecuada a las características de sus líderes y a los recursos con los que se dispone se puede asegurar que cualquiera de las técnicas que comprende este método puede ser efectiva de acuerdo al momento y forma en que se utilizan.

En esta ocasión hablaremos brevemente sobre la aplicación, manejo y control de las principales técnicas de liquidación que pueden ser aplicables a las actividades lúdicas.

La manera de cómo están regidos los deportes y algunos juegos, así como las convocatorias de concursos y certámenes representan la regulación de cómo otorgar una recompensa y hacer más espectacular la actividad. El manejo estadístico que se realiza con la tarea cumplida por cada uno de los miembros de un equipo es otra forma de lograr que destaque la importancia de las tareas individuales en la tarea final del grupo como tal, no recompensar el esfuerzo en la totalidad de las tareas por simples que ellas parezcan podría ser un error que ponga en riesgo el éxito de la actividad misma, además de provocar el descontento y desacuerdo general.

Una adecuada recompensa puede ayudar a los integrantes de un grupo a la comprensión de sus metas y a entender el compromiso de cada uno de ellos, facilita también los procesos de integración y coacción.

TIPOS DE RECOMPENSAS

Existen infinidad de artículos y elementos que pueden servir como incentivo, sin embargo, todos ellos pueden clasificarse dentro de estos grandes grupos.

Tangibles

Dentro de este grupo se consideran artículos y objetos que pueden ir desde lo más sencillos hasta lo más sofisticado, desde lo mas pequeño hasta enormes premios, contemplando dentro de este grupo el dinero.

Intangibles

En esta clasificación se encuentran aquellos elementos que representan un valor mucho más allá de lo material y pueden considerarse dentro de ellos aspectos tan subjetivos como: afecto, reconocimiento, prestigio, pero también objetos representativos de un valor muy alto para los participantes.

Predeterminada

Se designa con este término aquel sistema de recompensas que previamente se define por los creadores de la actividad o por los directores de la misma, transmitiéndola ya sea al inicio o al final de la actividad.

Negociada

(Negociación de recompensas) Se denomina así la liquidación que es establecida por el grupo con la orientación del animador o de manera conjunta, ya que intervienen procesos de concertación en el caso de que el monto sea variable o se defina por ambas partes.

Indeterminada

Son llamadas de esta manera las recompensas que se definen hasta la conclusión de la actividad, ya sea por el director de la misma, por el grupo o por ambas partes.

¿CÓMO PODEMOS HACER UNA ADECUADA SELECCIÓN DE UN SISTEMA DE RECOMPENSAS?

Podemos hacerlo considerando los siguientes aspectos;

- **Definir el propósito.** Se debe tener muy claro lo que se pretende lograr al proporcionar una recompensa ya que se influye de manera directa con la dinámica del grupo.

- **Definir el tipo de recompensa.** Es decir seleccionar entre las diferentes recompensas la que permita cumplir el objetivo de acuerdo a la situación y características del grupo.

- **Determinar la actividad idónea**. No solamente basta elegir adecuadamente una actividad sino que en ocasiones se debe o se pueden adaptar las reglas para obtener el mejor resultado.

- **Analizar las características del grupo**. Hay elementos que distinguen a un grupo y éstos determinan el tipo de liquidaciones que es conveniente utilizar.

¿CUAL ES EL PROPÓSITO PARA EL USO DE RECOMPENSAS?

1. Crear grupos inclusivos
2. Propiciar un ambiente de competencia intergrupos
3. Propiciar la identificación de metas
4. Alentar el liderazgo
5. Incrementar la cooperación
6. Incrementar la cohesión
7. Analizar situaciones problemáticas
8. Fomentar valores
9. Compensar diferencias.
10. Etcétera

¿QUE DEBEMOS RECOMPENSAR?

Entre otras cosas:

1. EL VALOR
2. LA ASTUCIA
3. EL CONOCIMIENTO
4. HABILIDADES Y DESTREZAS
5. ACTITUDES
6. COOPERACIÓN
7. CREATIVIDAD
8. BELLEZA
9. EFICIENCIA
10. ETCÉTERA.

Si nos damos cuenta la lista puede ser muy grande

DISTRIBUCIÓN DE LAS RECOMPENSAS DENTRO DEL GRUPO

Es evidente que los miembros del grupo experimentan por lo general ciertas pérdidas o ganancias cuando un grupo se dedica a actividades dirigidas hacia una meta. Estas “liquidaciones”, como se les llama en el lenguaje de la teoría del juego, pueden tomar distintas formas, desde las intangibles como el prestigio, el reconocimiento y el afecto hasta algunas tan concretas como el dinero. Las condiciones o reglas que rigen las liquidaciones tendrán importantes consecuencias motivacionales para los miembros y para el funcionamiento del grupo como un todo.

Por ejemplo, si la magnitud de la liquidación de cada miembro depende directamente de la calidad de ejecución del grupo es de suponer que los miembros deseen dedicarse a cualquier conducta que crean contribuirá a este fin (como trabajar duro, ayudar a otros, sugerir formas de mejorar la eficiencia del grupo e incluso “tocar como violín segundo”).

Sin embargo sería de esperar una situación motivacional fundamentalmente distinta en el momento en que la liquidación de cada miembro esta de acuerdo con la calidad de su propia ejecución individual.

Aquí, es ventajoso para cada persona preocuparse sólo de su propia realización; no se proporciona incentivo para ayudar a otros, para buscar modos de mejorar la eficiencia del grupo o hacer cualquier cosa que pudiera disminuir su nivel de ejecución.

Para ejemplificar la variedad de reglas que pueden regir la distribución de liquidaciones dentro del grupo al participar en actividades lúdicas, así como de algunas de sus consecuencias, hablaremos de las principales reglas de compensación.

En todos estos ejemplos se anotará el número de unidades producidas por el grupo durante cada periodo de trabajo de esta manera se obtendrá el rendimiento del grupo.

Se observará la conducta de los miembros, para poder asignar a cada uno cierto número de puntos, según la calidad de su ejecución obteniendo de esta forma la puntuación individual.

Dada tal disposición, se puede emplear un sistema de compensaciones basado en cualquiera de las reglas dadas a continuación:

REGLAS DE COMPENSACIÓN

Regla 1.- ***La paga de cada miembro es independiente del rendimiento del grupo y de su puntuación***.

El grupo y cada uno de sus integrantes reciben una puntuación por un periodo de trabajo sin importar la puntuación propia o la alcanzada por el grupo.

Tal sistema de compensación es análogo al que comúnmente se usa en aquellas organizaciones donde se paga al empleado ciertas gratificaciones o cierto salario, sin tomar en cuenta el rendimiento del grupo o su propia ejecución.

Sin embargo, debe indicarse que la regla no exige que todos los miembros reciban la misma suma; pueden hacerse los pagos individuales de acuerdo a ciertos criterios tan “poco pertinentes” como la edad, el estado social o su cargo. Pero reciban los miembros la misma cantidad o no, ni la puntuación individual ni el rendimiento del grupo afectan la compensación. Por ello, no debe esperarse que los pagos hechos den algún incentivo para elevar la puntuación individual o para hacer que el grupo aumente su rendimiento.

VEAMOS CUAL ES EL PROCESO DE APLICACIÓN DE ESTA PRIMERA REGLA

1. Se fija el monto de la recompensa por el rendimiento del grupo por una tarea o un periodo de trabajo
2. Se distribuye esa cantidad entre los miembros de forma equitativa o proporcional

Si la distribución no es equitativa se determinarán los criterios no pertinentes (edad, estado social, cargo etc.).

¿CUALES SON LOS EFECTOS EN UN GRUPO AL APLICAR ESTA REGLA?

1. La puntuación individual y del grupo no afectan la compensación
2. Los pagos no dan incentivos para elevar el rendimiento individual
3. No hay incentivos para hacer que el grupo aumente su rendimiento.

Regla 2.- ***La paga de cada miembro es independiente del rendimiento del grupo, pero es contingente con su puntuación.***

Esta regla puede aplicarse de dos modos diferentes.

a) Se fija la paga total del grupo. Se determina una cantidad para el trabajo grupal, la cual se dividirá entre los miembros de acuerdo a los resultados obtenidos individualmente. Esto es, si un participante logra el cincuenta por ciento del total del grupo ganará el cincuenta por ciento de la recompensa.

Este sistema de compensaciones proporciona a cada persona un incentivo que la hace aumentar la puntuación propia, y es de esperar que los miembros traten de conducirse de un modo que les haga ganar la mayor cantidad de puntos, sin tomar en cuenta su efecto sobre el rendimiento del grupo.

Desde luego, como la suma total de la recompensa disponible es fija, lo que un miembro gana lo pierde otro. Dada la interdependencia competitiva, cada miembro se sentirá motivado no sólo por aumentar su puntuación, sino también por obtener una puntuación mayor que los demás. De hecho, un miembro puede aumentar su paga simplemente haciendo que otros miembros obtengan puntuaciones bajas.

EL PROCESO DE APLICACIÓN DE ESTA REGLA ES EL SIGUIENTE:

1. Se asigna una recompensa fija para el trabajo grupal el cual será el 100%
2. El total de puntos logrados por el grupo tendrá el valor de 100%
3. Se le compensa a cada miembro del grupo proporcinalmente al porcentaje logrado de forma individual con el valor por punto de cada uno de los que haya logrado.

Efectos:

1. Cada persona recibe un incentivo que le hace desear aumentar la puntuación propia.
2. Su comportamiento se dirige a que el juez le de más puntos con conductas permitidas o no permitidas.
3. Sus conductas ignoran el efecto sobre el grupo y su puntuación
4. Como la cantidad es fija, lo que un miembro gane otro lo pierde.

5. Se busca aumentar la puntuación propia y la mayor del grupo
6. Puede buscar su incremento de puntuación haciendo que otros la disminuyan.

Otra manera de aplicar esta regla es la siguiente:

b) No se fija la paga total del grupo. Se otorga la recompensa de acuerdo a la puntuación lograda de forma individual. No se restringe el monto de la recompensa que puede ganarse. Este sistema es análogo a las tasas por pieza a veces empleadas en la industria. En este plan, la puntuación propia de cada miembro determina su paga. Las puntuaciones de otros no afectan la cantidad que recibe. Por ello, es de suponer que cada miembro se sentirá motivado a mantener una elevada calidad de su propia conducta, y que se interesará relativamente poco por la conducta de otros (a menos que tenga influencia sobre la propia) o en el rendimiento del grupo.

PROCESO DE APLICACIÓN

1. Se fija el valor de cada tarea en puntos
2. La producción del grupo no recibe puntuación
3. Cada miembro recibirá en proporción a los puntos logrados
4. Las puntuaciones de otros no afectan la puntuación propia

Efectos:

1. Cada uno pretenderá impresionar el juez con la elevada calidad de su conducta

2. Se interesará relativamente por la conducta de los otros a menos que influya sobre la propia.
3. Existe un interés relativo por el rendimiento del grupo

Regla 3.-

La paga de cada miembro es contingente al rendimiento del grupo, pero es independiente de la propia puntuación.

Se otorga una puntuación por cada unidad producida por el grupo, sus integrantes recibirán recompensas por cada punto logrado por el grupo, podría darse a cada miembro parte distinta, de acuerdo con cualquier criterio no pertinente, pero sean iguales o distintas las partes ésta regla hace que todo miembro se beneficie cada vez que otro miembro contribuye al rendimiento del grupo. Y como las puntuaciones individuales de los miembros no influyen en sus ganancias, debe estar dispuesto a sacrificar su puntuación en interés de la ejecución del grupo.

PROCESO DE APLICACIÓN

1. Se determina el valor por cada tarea
2. El grupo recibe el monto que corresponda al total de puntos
3. Se determina el porcentaje que recibirá cada miembro, ya sea este igual o diferente por tarea según los criterios poco pertinentes.
4. El monto recibido por el grupo se divide entre los miembros según se haya determinado

5. Cada miembro se beneficiará cada vez que otro miembro contribuye a mejorar el rendimiento del grupo.
6. Las puntuaciones de cada miembro no influyen en sus ganancias propias.
7. Se puede sacrificar puntuación en el interés de mejorar la ejecución del grupo.

Regla 4.-

La paga de cada miembro es contingente al rendimiento del grupo y a la puntuación propia.

Se asigna puntuación al grupo por cada unidad producida, pero ahora la parte de cada miembro igualará su proporción en el número total de puntos ganados por todos. Es decir si el grupo logra cien puntos y un miembro logra hacer un cuarenta por ciento de la tarea de forma individual recibirá cuarenta puntos, pero si el grupo hace 200 por el mismo cuarenta por ciento recibirá ochenta puntos Este plan es complejo combina los rasgos de cooperación de la regla 3 con los competitivos de la regla 2. Da incentivo a cada miembro para que contribuya al rendimiento del grupo y para que busque con su conducta aumentar la puntuación propia en relación a los demás. Pero también plantea un problema motivacional: los integrantes del grupo desearán que los actos de otros miembros contribuyan al máximo rendimiento del grupo, pero no desearan que tales actos eleven las puntuaciones de los otros en relación a la propia.

PROCESO DE APLICACIÓN

1. Se asigna valor a la tarea grupal en unidades.
2. Se determina un valor de puntos a la tarea individual
3. Se suman el total de unidades producidas por el grupo
4. Se suman los puntos logrados por todos los integrantes del grupo
5. Se recompensa de acuerdo a los puntos logrados de manera individual en relación al rendimiento del grupo.

Ejemplo:

Si cada unidad vale 100

Si el grupo produce 10 unidades y si un miembro hace 25 puntos recibirá 250 pero si el grupo produce 20 el mismo miembro ganará 500 en vez de 250

Si el grupo produce 30 ganará 750.

1. Motiva a cada miembro para contribuir al rendimiento del grupo
2. Da incentivo para buscar conductas que contribuyan a aumentar la puntuación propia en relación a los demás
3. Se produce el deseo que los actos de otros miembros contribuyan al máximo rendimiento del grupo.
4. Pero a la vez no desea que tales actos eleven la puntuación de otros con respecto a la suya.

Esta regla combina los rasgos competitivos y cooperativos.

SITUACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA APLICACIÓN DE RECOMPENSAS

Con la aplicación de estas reglas de compensación en las actividades lúdicas se provocan dos situaciones diferentes en los grupos.

Cooperación interdependiente

Cuando cualquiera de sus miembros recibe la misma paga por realizar un acto que le es valioso para su puntuación, otorgando beneficios a todos.

1. Permiten la sustitución de acciones
2. Facilita la especialización
3. Propicia las decisiones grupales rápidas
4. Incrementa la aprobación de las conductas individuales que otorgan puntuación
5. Amplía el reconocimiento personal a los individuos que realizan acciones que incrementan la puntuación grupal.
6. Propicia la coordinación de esfuerzos
7. Aumenta la comunicación intergrupal

Competición interdependiente

Cuando cualquier miembro realiza un acto que le es benéfico para su puntuación y reduce la paga que recibirán los otros.

1. Dificulta la sustitución de individuos o tareas

2. Incrementa el índice de oposición a la especialización
3. Provoca una reacción negativa a las conductas que incrementan la puntuación individual
4. Propicia incertidumbre en la inversión de tiempo en actividades grupales que no sumen puntos de manera individual
5. Incrementa el rechazo por el participante más destacado
6. Poca influencia intergrupo a la actuación de otros participantes
7. Se estorba la conducta ajena
8. Dificulta la cohesión del grupo en las actividades que exponen al grupo a una situación de peligro

Conclusiones

1. La interdependencia se basa en la naturaleza de las tareas grupales
2. Si se organiza la tarea de manera independiente para cada miembro dará mayor productividad