



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema

Gestión de recursos humanos

Sub tema

Procesos para la retención de recursos humanos

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de
empresas

Autores

Br. Ronald José Castro Pavón.
Br. Ingrid Samantha Corrales Jaime
Br. Manuel Joaquín López Osorio

Tutora

MSc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Managua, 1 de marzo de 2022

Índice

Dedicatoria	i
Dedicatoria	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Agradecimiento	v
Agradecimiento	vi
Valoración del docente (carta aval)	¡Error! Marcador no definido.
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo uno: Remuneración	4
1.1. Concepto de remuneración	4
1.2. Clasificación de las remuneraciones	4
1.3. Políticas de remuneración directa de las empresas	5
1.4. Determinación de la remuneración directa	7
1.4.1. Valoración de los puestos de trabajo.....	7
1.4.1.1. Método jerárquico	8
1.4.1.2. Método de clasificación	9
1.4.1.3. Método de comparación de factores	9
1.4.1.4. Método de puntos	11
1.4.1.5. Método del plan hay	11
1.4.2. Clasificación de los puestos de trabajo	12
1.4.3. Diseño de la estructura salarial	13
1.4.3.1. Encuestas salariales	14

1.4.4.	Fijación de los niveles salariales en función del valor de los puestos	15
1.5.	Fijación de la estructura salarial	16
1.6.	Planes de remuneración individuales	17
1.6.1.	Trabajo a destajo	18
1.6.2.	Plan de hora estándar	19
1.6.3.	Bonos.....	20
1.6.4.	Pago por méritos.....	21
1.7.	Planes de remuneración grupales.....	22
1.7.1.	Compensación por equipo	23
1.7.1.1.	Ventajas y desventajas de la compensación por equipo	24
1.7.1.2.	Remuneración de empleados profesionales	24
1.7.1.3.	Remuneración de los representantes de ventas	25
1.7.1.4.	Remuneración de los empleados eventuales.....	26
1.7.1.5.	Remuneración de ejecutivos.....	26
1.8.	Planes de incentivos de gainsharing	27
1.8.1.	Plan scanlon	28
1.8.2.	Plan rucker.....	29
1.8.3.	Improshare.....	30
1.9.	Planes de remuneración empresariales	31
1.9.1.	Planes de participación de utilidades	31
1.9.1.1.	Plan de efectivos	32
1.9.1.2.	Plan de dividendos	32
1.9.2.	Opción de acciones.....	33
Capitulo dos: Planes de prestaciones		34
2.1.	Factores de origen de las prestaciones.....	34
2.2.	Políticas de prestaciones y servicios sociales de las empresas	35

2.2.1.	Alineación con la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización	36
2.2.2.	Participación dentro de la empresa	36
2.2.3.	Programa de comunicación de las prestaciones	37
2.2.4.	Control de costos	37
2.3.	Requisitos de un programa de prestaciones sociales	38
2.3.1.	Planeación estratégica de las prestaciones	38
2.3.1.1.	Objetivos de las prestaciones	39
2.3.2.	Enfoques para prestaciones flexibles	39
2.3.3.	Principios de las prestaciones	40
2.3.4.	Planes personalizados de prestaciones	41
2.4.	Prestaciones obligatorias según la ley	42
2.4.1.	Seguridad social	42
2.4.2.	Vacaciones pagadas	43
2.4.3.	Días de asueto pagados	43
2.5.	Prestaciones discrecionales	44
2.5.1.	Periodos sabáticos	44
2.5.2.	Seguro de vida	45
2.5.3.	Planes de retiro	45
2.6.	Servicios para el empleado	46
2.6.1.	Cuidado de niños o guardería	46
2.6.2.	Prestaciones por reubicación.	47
2.6.3.	Asistencia educacional	47
2.6.4.	Servicios de alimentos y cafeterías subsidiados	48
Capítulo 3: Calidad de vida en el trabajo		49
3.1.	Salud e higiene ocupacional	49
3.1.1.	El contexto de la gestión de la salud e higiene en el trabajo	49
3.1.2.	Objetivos de la higiene laboral	50

3.1.3.	Condiciones ambientales del trabajo.....	51
3.1.3.1.	Iluminación	51
3.1.3.2.	Ruido	52
3.1.3.3.	Condiciones atmosféricas.....	54
3.1.4.	Manejo del estrés.....	54
3.2.	Condiciones de trabajo seguras.....	55
3.2.1.	Prevención de accidentes	56
3.2.2.	Cómo identificar las causas de los accidentes	57
3.3.	Relaciones con los trabajadores	58
3.3.1.	Políticas de relaciones laborales	58
3.3.1.1.	Política paternalista	58
3.3.1.2.	Política de reciprocidad	59
3.3.1.3.	Política participativa.....	60
3.3.2.	Promociones	60
3.3.3.	Gestión efectiva de conflictos.....	62
3.3.3.1.	Transiciones en el concepto de conflicto.	62
3.3.3.2.	El proceso del conflicto	64
3.3.3.3.	Negociación.....	66
3.3.4.	Acciones disciplinarias y despidos.	68
3.3.4.1.	Disciplina progresiva.....	69
3.3.4.2.	Disciplina positiva.	70
3.3.4.3.	Despido.	71
3.4.	Percepción del puesto de trabajo.....	72
3.4.1.	Principales actitudes hacia el trabajo	72
3.4.1.1.	Satisfacción en el trabajo.....	73
3.4.1.2.	Involucramiento en el trabajo.....	73
3.4.1.3.	Compromiso organizacional	74

Conclusión	76
Bibliografía	77

Dedicatoria

A mis entrañables amigos felinos, Dido y Mefistófeles, por acompañarme en mis días y noches de estudio.

Ronald José Castro Pavón

Dedicatoria

A mi mamá y a mi abuelita, que, aunque ya no estén entre nosotros, siempre creyeron en mí y me apoyaron según sus posibilidades en todo lo que pudieron.

Ingrid Samantha Corrales Jaime

Dedicatoria

A Dios sobre todas las cosas por regalarme la vida, sabiduría y entendimiento. A mi familia quienes me han dado educación, consejos, y apoyo de diferentes maneras permitiendo culminar con mis estudios. A mi esposa Geysel Aguera por creer en mí, escucharme cuando tengo problemas, por inspirarme y motivarme a seguir con mis estudios.

Manuel Joaquín López Osorio

Agradecimiento

A Dios, por la vida; a mis padres y hermana, por animarme; a mi esposa, por siempre creer en mí, y a los docentes del departamento de administración de empresas por compartir sus conocimientos.

Ronald José Castro Pavón

Agradecimiento

Agradezco a Dios por la inteligencia y la fortaleza que me dio para concluir esta carrera, a mi familia por siempre animarme a seguir adelante, a mi querido esposo por motivarme cada día a ser una mejor persona y a mis docentes que siempre demostraron su vocación por enseñar.

Ingrid Samantha Corrales Jaime

Agradecimiento

A Dios, por permitirme gozar de buena salud y poder llegar a donde estoy. A mi familia, por estar a mi lado a cada momento mis padres, mi esposa y aquellas personas que me ayudaron directa o indirectamente en la culminación de mis estudios. A mis maestros, por brindarnos sus conocimientos, su apoyo y motivación durante la carrera.

Manuel Joaquín López Osorio



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de seminario de graduación sobre el **Tema General: Gestión de recursos humanos**, hace constar que los bachilleres **Ronald José Castro Pavón** carnet N° 16203709, **Ingrid Samantha Corrales Jaime**, carnet N° 10085316 y **Manuel Joaquín López Osorio**, carnet N°. 16203753. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: “**Procesos para la retención de recursos humanos**”, obteniendo la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 11 días del mes de diciembre del año dos mil veintiunos.

Atentamente,

Msc. Silvia Mejía Rivera
Tutora
Seminario de graduación

Resumen

En esta investigación documental sobre la gestión de recursos humanos se estudian los procesos para la retención de recursos humanos a través de la exploración y análisis de la teoría de la remuneración, los planes de prestaciones y la calidad de vida en el trabajo, que promueven la reducción de la tasa de rotación externa de personal en las empresas. La remuneración es uno de los principales aspectos a considerar en los procesos de retención. El aspecto financiero (sueldos, salarios, comisiones, bonos) es un determinante para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Cabe señalar que las remuneraciones tienen un límite de eficacia al que se aproxima conforme los trabajadores obtienen más de este.

En cuanto a las prestaciones juegan un rol muy importante en la motivación y retención de los empleados; estas se clasifican en prestaciones de ley, donde las organizaciones deben ofrecer de forma obligatoria (vacaciones, seguro social, aguinaldo) y están las prestaciones superiores que otorgan más beneficios que lo establecido por la ley (seguro de gastos médicos superiores, seguro de vida, transporte, préstamos, comedor); así promoviendo la idea de que las personas no son simples recursos, como las fábricas o materia prima que su único objetivo es ofrecer ganancia.

La calidad de vida en el trabajo es sin lugar a duda el componente en el que más enfoque se hace en la era moderna para la retención de recursos humanos; diferentes investigaciones sugieren que es lo que retiene a las personas en las empresas. Idea que no es extraña cuando se tiene conciencia de que la calidad de vida en el trabajo abarca aspectos como la salud, seguridad y el manejo de las relaciones con los trabajadores que también se traducen en parte de la cultura organizacional.

Esta investigación consta de una introducción, justificación, objetivos, desarrollo, dividido en tres capítulos, conclusión y bibliografía. Se consultaron diferentes libros de autores especialistas en recursos humanos, tales como Mondy, Chiavenato, Bohlander y Snell, Dessler y Varela, Robbins y Judge, Puchol, Aquino et al, entre otros.

Introducción

La presente investigación documental sobre la gestión de recursos humanos tiene énfasis en los procesos para la retención de recursos humanos. Su objetivo es analizar los principales procesos para la retención de recursos humanos a través de la exploración de la teoría sobre las remuneraciones, planes de prestaciones y calidad de vida en el trabajo, cuyo estudio y practica contribuyan a la reducción de la deserción de los empleados y la creación de un mejor ambiente laboral; estos procesos son indispensables para las empresas que quieren atraer y retener a los mejores talentos. La investigación consta de tres capítulos:

El primer capítulo, remuneración, abarca desde la valuación y creación de los puestos de trabajo y la fijación de los salarios, de manera que estos sean percibidos justos por los trabajadores, hasta llegar a planes de remuneración más específicos como las remuneraciones individuales y grupales como el pago por méritos y la compensación por equipo respectivamente.

El segundo capítulo, planes de prestaciones, es una recopilación de los tipos y planes de remuneración que son utilizados por las empresas. El capítulo incluye tanto los principios y políticas asociadas a las prestaciones, así como las categorías en las que se dividen dependiendo de su naturaleza, ya sean exigidas o no por la ley y también los servicios brindados por las empresas que demuestran ser de vital importancia.

El tercer capítulo, calidad de vida en el trabajo, destaca la importancia de aspectos como la salud y seguridad en los puestos de trabajos y las tareas. También manifiesta lo crítico y fundamental del papel que juegan las relaciones profesionales en el trabajo que juntos a la salud y seguridad promueven el compromiso organizacional que se aborda en la parte final de este capítulo.

Justificación

Desde la perspectiva teórica, esta investigación se fundamenta en información científica de autores especialistas que han realizado estudios sobre la importancia para las empresas contar con talento humano de manera estable, y en ese sentido esta investigación se enfoca a los procesos de remuneración como son las políticas de sueldos y salarios, los planes de incentivos y prestaciones sociales y lo concerniente a la salud y la seguridad laboral que son elementos básicos para promover la calidad de vida en el trabajo.

De igual forma, este documento de investigación desde la perspectiva práctica aporta a personas que laboran como responsables del área de recursos humanos en cualquier organización o empresa que este experimentando un alto nivel de rotación de personal y requiere encontrar una guía que le oriente como definir un plan para retener a su personal, con el propósito de entender las necesidades y expectativas de los empleados como miembros de la organización.

En otro aspecto el informe de esta investigación podrá contribuir como aporte metodológico para futuras investigaciones sobre la retención laboral, la motivación, planes de incentivos y las relaciones laborales, ya sean con enfoque en las empresas que busquen nuevas estrategias de retención de sus colaboradores o de evaluación a las estrategias existentes, llevando estudios de aplicación específica.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los principales procesos de retención de recursos humanos tomando de referencia los principales autores especialistas en el área, que promuevan la reducción de la tasa de rotación de personal en las empresas.

Objetivos específicos

1. Mostrar los elementos de un plan de remuneración que, planeados e implementados de una forma justa y transparente, permita que los empleados perciban la remuneración como proporcional a su contribución.
2. Mencionar los tipos de prestaciones y como su agrupación en paquetes adecuados a las necesidades y perfiles de los empleados, proporciona mayor satisfacción económica a la vez que remueve preocupaciones de los trabajadores.
3. Describir en que consiste la calidad de vida en el trabajo tomando como pilares fundamentales la salud, seguridad y las relaciones profesionales que fomenten una percepción positiva de los trabajadores hacia su entorno laboral.

Capítulo uno: Remuneración

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional) (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 262).

1.1. Concepto de remuneración

Según (Mondy, 2010) “La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados” (pág. 268).

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico (Chiavenato I. , 2019, pág. 242).

1.2. Clasificación de las remuneraciones

La remuneración financiera directa consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. En una encuesta reciente realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el principal instrumento motivador para la satisfacción de los empleados resultó ser la remuneración.

La remuneración financiera indirecta (prestaciones) consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta.

La remuneración no financiera consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. Este aspecto de la remuneración no financiera se relaciona con factores tanto psicológicos como físicos dentro del ambiente laboral de la empresa (Mondy, 2010, pág. 269).

La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Así, ésta abarca todos los componentes del salario directo y todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa (Chiavenato, 2019, pág. 243).

1.3. Políticas de remuneración directa de las empresas

Una política de remuneración establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración. Algunos empleados percibirán que las políticas de remuneración de su empresa son justas e imparciales, mientras que otros tal vez tengan opiniones diferentes.

El resultado de estas percepciones tiene un efecto sobre las imágenes de equidad de los empleados y puede dar como resultado una productividad más baja o la decisión por parte de los empleados de abandonar la empresa. Con frecuencia, una organización, ya sea formal o informalmente, establece políticas de remuneración que determinan si la empresa será un líder en remuneraciones, un seguidor de las remuneraciones, o una compañía que se esforzará por una posición promedio en el mercado laboral (Mondy, 2010, pág. 271).

Para que un sistema retributivo pueda cumplir con los objetivos para los que es creado, es preciso que cumpla o tenga en consideración una serie de principios básicos: la consistencia interna, la competitividad externa, el reconocimiento de las diferencias individuales y su administración. La consistencia interna o equidad interna hace referencia a las comparaciones salariales entre puestos de trabajo de una organización.

La comparación salarial se realiza tomando como referencia las contribuciones que uno realiza y las habilidades o conocimientos que uno aplica. Así, dos puestos de trabajo con similares contribuciones a la organización y requerimientos al individuo deberían tener asignada igual retribución. La competitividad externa hace referencia a los niveles retributivos de la organización en relación a los competidores u otras organizaciones. En este caso, el proceso de comparación es externo y se trata de conocer la posición competitiva de la empresa en términos retributivos.

El reconocimiento de las diferencias individuales trata de reflejar en el sistema retributivo los distintos niveles de rendimiento, competencias y habilidades que las personas poseen. ¿Por qué dos personas que en una organización tienen niveles de eficiencia distintos deben recibir iguales retribuciones?

Un último aspecto a considerar, pero no por ello menos importante, es el relativo a la decisión sobre cómo se va a administrar el sistema retributivo de la empresa, es decir, cuál va a ser su nivel de transparencia, grado de comprensión por parte de los empleados y si se realiza o no una planificación que nos permita evaluar la evolución del sistema retributivo en función de parámetros como son los incrementos retributivos previstos y los cambios que se producen en los efectivos (personas) de una organización.

Cambios que pueden ser tanto de carácter cuantitativo (reducción de personas) como cualitativo (cambios en la estructura interna de las personas). Un sistema retributivo que incorpore los tres aspectos anteriores (equidad interna, competitivo externamente y reconocimiento de diferencias individuales) pero sea mal gestionado o administrado puede resultar disfuncional (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 272).

La evaluación de la capacidad de pago de una organización también es un factor importante en la determinación de los niveles de remuneración. Las empresas financieramente exitosas tienden a otorgar remuneraciones más altas que el promedio. Sin embargo, la fortaleza financiera de una organización establece únicamente el nivel superior de lo que puede pagar. Para llegar a un nivel específico de remuneración, la administración debe considerar otros factores (Mondy, 2010, pág. 272).

1.4. Determinación de la remuneración directa

Varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se conoce como la composición del salario (wage mix). Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos factores variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los salarios. Esos factores actúan de forma independiente o en armonía entre sí, y de ese modo elevan o disminuyen los salarios. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se anulan unos a otros y estabilizan los salarios (Chiavenato I. , 2019, pág. 245).

Existen cuatro factores principales que determinan los sueldos y dan contenido a la mayor parte de las actividades que llevan a cabo los departamentos responsables de gestionar las retribuciones: 1) la estimación del valor de los puestos de trabajo a través del proceso de evaluación; 2) la clasificación de los puestos de trabajo; 3) el diseño de la estructura salarial; y 4) la fijación de los niveles salariales en función del valor de los puestos (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 275).

1.4.1. Valoración de los puestos de trabajo

La valoración del puesto es una comparación formal y sistemática de puestos de trabajo para determinar el valor de un puesto en relación con otro. El procedimiento básico de evaluación del puesto consiste en comparar el contenido de los puestos en relación con otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades (Dessler & Varela Juárez, 2011, págs. 274-275).

La evaluación del puesto de trabajo es el fundamento de un programa de retribuciones sólido. Su fin es establecer el valor relativo de cada puesto de trabajo de la organización de manera que posibilite, posteriormente, asignar una cantidad o una banda salarial para dichos puestos. Asimismo, la evaluación del puesto de trabajo permite a la organización cumplir con el principio de equidad interna.

La cantidad que se pague en un puesto de trabajo podría decidirse a partir de lo que un gerente piense que debiera pagarse, o bien del valor que éste dé al puesto, pero a fin de garantizar la equidad interna, se utilizan con frecuencia métodos más sistemáticos. La evaluación del puesto de trabajo se define como el proceso de comparar puestos de trabajo a través de procedimientos hechos en debida forma y sistemáticos, con el objetivo de determinar su valor relativo en la organización (Dolan, et al, 2007, pág. 276).

Los cuatro métodos tradicionales de evaluación de puestos son el método jerárquico, el de clasificación, el de comparación de factores y el método de puntos. Existen innumerables versiones de estos métodos, y una empresa puede elegir uno y modificarlo para que se ajuste a sus objetivos particulares.

Otra opción es comprar un método de marca registrada como el plan Hay. Este sistema, que es una variación del método de puntos, se expondrá más adelante en esta sección. El método jerárquico y el de clasificación son de tipo no cuantitativo, mientras que el método de comparación de factores y el de puntos son enfoques cuantitativos (Mondy, 2010, pág. 277).

1.4.1.1. Método jerárquico

El método de valuación de los puestos por jerarquización, también llamado método de comparación simple, consiste en enlistar los puestos (por orden creciente o decreciente) con base en algún criterio de comparación. También se conoce como comparación puesto a puesto, porque cada uno se compara con los demás en función del criterio escogido como referencia básica.

Se trata del método de valuación de puestos más rudimentario, pues la comparación es global y sintética, sin tomar en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial (Chiavenato I. , 2019, págs. 247-248).

Éste es el método de evaluación menos preciso. Sin embargo, resulta muy práctico cuando hay que evaluar solamente unos pocos puestos de trabajo y cuando hay una persona que los conoce todos.

A medida que el número de puestos de trabajo aumenta y disminuye la probabilidad de que una sola persona los conozca todos, se hace más importante el análisis pormenorizado y el que la ordenación la realice un comité. Cuando hay que ordenar un gran número de puestos, se utilizan puestos de referencia para hacer la comparación (Dolan, et al, 2007, pág. 277).

1.4.1.2. Método de clasificación

El método de clasificación implica la definición de un número de clases o grados para describir un conjunto de puestos de trabajo. Al evaluar los puestos a través de este método, los evaluadores comparan la descripción del puesto con la descripción de la clase.

Las descripciones de la clase reflejan las diferencias entre los grupos de puestos de trabajo en varios niveles de dificultad. La descripción de la clase que concuerda más fielmente con la descripción del puesto determina la clasificación para ese trabajo (Mondy, 2010, pág. 277).

1.4.1.3. Método de comparación de factores

Se dice que este método, así como el de factores y puntos, es analítico porque descompone la unidad laboral que es el puesto en las tareas que la integran. Esta descomposición del puesto permite que cada tarea sea evaluada en su importancia de acuerdo con una serie de factores predeterminados.

El hecho de que el método se base en una descomposición analítica hace que sea más fiable que los métodos no analíticos, sobre todo en el caso de empresas con más de cincuenta puestos. Su realización también suele requerir la formación de un comité ad hoc. Los factores pueden estar preestablecidos o ser definidos por el comité.

Eduard BenGe, quien ideó este método, definió los siguientes factores:

1. Exigencias mentales
2. Habilidad
3. Exigencias físicas
4. Responsabilidad
5. Condiciones generales

Cada uno de estos factores se descompone, a su vez, en subfactores, por ejemplo, los del factor responsabilidad:

1. Por bienes y equipos
2. Por supervisión
3. Por contactos con clientes
4. Otros

Una vez establecidos los factores y subfactores, se analizan las tareas de cada puesto estimando en qué medida los requiere. Sobre la base de esta ponderación es que se procede luego a ordenar los puestos. Se obtiene entonces un listado de puestos ordenados según la medida en que requieren un grado mayor de desarrollo de habilidades para su desempeño.

Cuando la cantidad de los puestos es grande suele adoptarse el recurso de evaluar los llamados “puestos clave” que sirven luego como “hitos” para el ordenamiento de otros no evaluados en detalle.

Las limitaciones más visibles de esta metodología son las siguientes:

1. Insume más tiempo que los no analíticos.
2. La elección de los factores es arbitraria.
3. Es de baja transparencia para el personal (Aquino, Vola-Luhrs, Arecco, & Aquino, 2010, págs. 193-194).

1.4.1.4. Método de puntos

El método más utilizado para evaluar los puestos de trabajo es el de la clasificación por puntos, que consiste en asignar valores a los factores retribuíbles previamente establecidos, analizar con qué intensidad están presentes en los puestos y sumar todos los valores de los factores para calcular el valor total.

Así pues, son cuatro los aspectos que hay que tener en consideración en este método; 1) Identificar los factores compensables o retribuíbles que serán utilizados; 2) Establecer para cada factor una graduación; 3) Asignar un peso a cada factor en función de su importancia, y 4) Elaborar el manual de evaluación (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 279).

1.4.1.5. Método del plan hay

El método de perfiles y escalas guía de hay (plan hay) es una versión refinada del método de puntos utilizada por aproximadamente 8,000 organizaciones de los sectores público y privado en todo el mundo para evaluar puestos de trabajo a nivel de oficinistas, vendedores, técnicos, profesionales, administradores y/o ejecutivos.

Utiliza los factores relevantes relacionados con el saber cómo (o know-how) y la experiencia, la resolución de problemas, la responsabilidad y algunos otros elementos. Se asignan valores en puntos a estos factores para determinar el total de puntos para cualquier puesto de trabajo.

El saber cómo (know-how) se refiere al total de conocimientos y habilidades que se necesitan para lograr un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo. Tiene tres dimensiones, las cuales incluyen la cantidad de conocimientos prácticos, especializados o científicos requeridos; la habilidad para coordinar diversas funciones; la capacidad para tratar a las personas y para motivarlas con eficacia. La resolución de problemas es el grado de pensamiento original que requiere el puesto de trabajo para analizar, evaluar, crear, razonar y extraer conclusiones.

La resolución de problemas tiene dos dimensiones: el ambiente de pensamiento en el cual se resuelven los problemas (desde los estrictamente rutinarios hasta los definidos de manera abstracta), y el desafío de pensamiento que implican los problemas (desde repetitivos hasta inexplorados). La resolución de problemas se expresa como un porcentaje del saber cómo, ya que las personas usan lo que saben para pensar y para tomar decisiones.

La responsabilidad se refiere al compromiso por la acción y a las consecuencias resultantes. La responsabilidad tiene tres dimensiones, que incluyen el grado de libertad de acción que tiene el titular del cargo, el efecto del puesto de trabajo sobre los resultados, y el alcance del efecto monetario del puesto de trabajo.

El cuarto factor, los elementos relevantes adicionales, se refiere a las condiciones excepcionales en el ambiente laboral. Como el plan hay es un método de evaluación de puestos que usan los patrones en todo el mundo, facilita la comparación de puestos entre las empresas. Por lo tanto, el método sirve para determinar la equidad tanto interna como externa.

La mayoría de los planes de evaluación de puestos determinan el valor relativo de los puestos, lo cual da como resultado una jerarquía de puestos de trabajo. El siguiente paso es determinar el precio real de cada puesto (Mondy, 2010, págs. 281-282).

1.4.2. Clasificación de los puestos de trabajo

Una vez que se ha llevado a cabo la evaluación de los puestos de trabajo, y antes de que se determinen los sueldos, se deben crear familias de puestos y grados o categorías en dichas familiar. Las familias de puestos de trabajo suponen agrupar todos los puestos que tengan una relación en cuanto a contenido; por ejemplo, agrupar todos los puestos administrativos o todos los puestos de gerencia. Dentro de las familias es posible agrupar puestos que tienen puntuaciones similares en distintos grados.

Ello nos permite distinguir, dentro del grupo de dirección, distintos niveles de dirección y, en cada nivel, distintos puestos. Los puestos pertenecientes a un mismo grado o categoría pueden ser bastante diferentes, pero deben tener un valor comparable aproximado para la organización. A todos los puestos de una clase se les asigna un sueldo o un intervalo de sueldos.

Una de las razones de la agrupación de puestos en clases es la de alcanzar una mayor eficiencia en la administración de los salarios. Además, resulta en muchos casos difícil justificar las pequeñas diferencias de sueldo existentes entre diferentes puestos de trabajo. Por último, pueden eliminarse pequeños errores que se hayan producido al efectuar la evaluación de los puestos durante el proceso de clasificación. Así, deberán utilizarse pocas categorías cuando muchos de los puestos tengan un valor parecido (Dolan, et al, 2007, pág. 284).

1.4.3. Diseño de la estructura salarial

Es la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece a fin de pagar el trabajo a sus empleados. La palabra estructura se ha empleado porque originalmente se refería a la distribución y orden de las partes de un edificio, que supone organización, disposición, composición y jerarquía.

Las estructuras salariales pueden catalogarse de acuerdo con:

1. su composición y
2. su forma.

Por su composición. Esta estructura indica los distintos componentes o partes del salario, que básicamente son:

Salario o sueldo base: Es la retribución que debe pagar el patrón por el trabajo, fijada por unidad de tiempo; es de carácter fijo y permanente en cuanto a su percepción.

Compensación total gravable: Es la cantidad total de remuneración que recibe un trabajador incluyendo sueldo o salario base, prestaciones y demás pago en efectivo, en especie y mixtos. Se refiere comúnmente a la unidad de tiempo (anual) y se sujeta a retenciones y pago de los impuestos que tiene que cubrir el trabajador.

Compensación total neta: Es la cantidad total de remuneración que recibe un trabajador incluyendo sueldo o salario base, prestaciones y demás pago en efectivo, en especie y mixtos, después de haberse deducido los impuestos correspondientes; se refiere comúnmente a la unidad de tiempo (anual).

Por su forma. De acuerdo con su forma, la estructura salarial puede ser de tabulador rígido o flexible.

Tabulador rígido: Es una estructura que se compone de un valor numérico para el puesto, ya sean puntos, grados o niveles, con un valor único en dinero (sueldo o salario) para esa o esas posiciones.

Tabulador flexible: Es una estructura que se compone de un intervalo de valor numérico para uno o varios puestos, ya sean puntos, grados o niveles. Con un intervalo de valores en dinero (sueldo o salario), este tabulador tiene como finalidad distinguir niveles de actuación o de antigüedad de los empleados (Varela Juárez, 2013, págs. 200-2001).

Los sistemas de valuación de puestos proporcionan la equidad interna y sirven como base para la determinación de la tasa salarial, pero no la determinan por sí mismos. El valor de cada puesto en términos de alineación, grados, puntos o valor monetario se debe transformar en una tasa salarial por hora, día, semana o mes. La herramienta de compensación que se utiliza para ayudar a fijar los sueldos es la encuesta sobre sueldos y salarios (Bohlander & Snell, 2008, pág. 412).

1.4.3.1. Encuestas salariales

Las encuestas salariales y de prestaciones, o bien, las encuestas por regiones, para niveles ejecutivos o por giro empresarial, contienen información de lo que otras empresas pagan por puestos de trabajo similares, y juegan un rol fundamental en la asignación de montos salariales a los puestos de trabajo. Por lo tanto, la mayoría de las empresas realizan tales encuestas para establecer la remuneración de uno o más puestos.

Los empleadores usan las encuestas salariales en tres formas. Primero, las usan para fijar montos de remuneración para puestos de referencia.

Éstos determinan los niveles de pago de la empresa. El gerente coloca otros puestos alrededor de ellos, con base en su valor relativo para la empresa.

Segundo, los empleadores por lo general valoran 20% o más de sus posiciones directamente en el mercado (en vez de relacionarlos con los puestos de referencia en la misma empresa), según una encuesta formal de lo que empresas comparables pagan por puestos similares. Finalmente, las encuestas también recopilan datos acerca de prestaciones como seguros, licencia por enfermedad, días de vacaciones, gratificación de fin de año, prima vacacional, etcétera (Dessler & Varela Juárez, 2011, págs. 271-272).

1.4.4. Fijación de los niveles salariales en función del valor de los puestos

Un nivel salarial es el agrupamiento de puestos similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos de trabajo. Por ejemplo, es mucho más conveniente que las organizaciones valúen 15 niveles salariales en vez de 200 puestos en forma separada.

La sencillez de este enfoque es similar a la práctica de una universidad de agrupar las calificaciones de 90 a 100 dentro de la categoría A, las calificaciones de 80 a 89 dentro de la categoría B, y así sucesivamente. Al seguir este enfoque, también se evita una falsa implicación de exactitud. Aunque los planes de evaluación de puestos pueden ser sistemáticos, ninguno de ellos es científico.

Con frecuencia es de utilidad que los administradores grafiquen los puestos de trabajo en un diagrama de dispersión al determinar el número apropiado de niveles salariales para una compañía.

Una curva salarial (o curva de remuneración) es el ajuste de los puntos graficados para crear una progresión suave entre los niveles salariales. La línea dibujada minimiza la distancia entre todos los puntos y la línea; la línea del mejor ajuste puede ser recta o curva. Sin embargo, cuando se usa el sistema de puntos, con frecuencia el resultado es una línea recta. Esta línea se puede trazar ya sea por el método de mano libre o mediante el uso de un método estadístico (Mondy, 2010, págs. 282-283).

1.5. Fijación de la estructura salarial

Una vez que se han evaluado los puestos, los hemos ordenado jerárquicamente y conocemos sus diferencias, es cuando se está en condiciones de fijar las retribuciones o bandas retributivas a cada uno de ellos. La decisión de cuánto pagar es muy importante, ya que incide en la capacidad de atracción, retención y motivación del personal de una organización, así como en sus costes laborales.

A través de la fijación de los niveles salariales estamos determinando la posición competitiva de la empresa en términos retributivos, es decir, cuánto retribuimos nosotros en comparación con nuestros competidores. En definitiva, las organizaciones, tomando en consideración tanto los aspectos externos e internos que hemos señalado, tendrán que fijar y decidir cuál quieren que sea su política retributiva, cómo quieren posicionarse en el mercado en términos retributivos.

La literatura señala que son tres las opciones posibles: retribuir como el que más, siendo líder, retribuir con niveles inferiores a los de la media del mercado o posicionarse en los niveles medios del mercado. La organización debe ser consciente de que la decisión que adopte tendrá importantes consecuencias sobre la capacidad de atracción y retención de personas con altos niveles de cualificación. La elección, no obstante, estará lógicamente condicionada también por la capacidad de pago de la organización (Dolan, et al, 2007, págs. 285-286).

Hay muchas maneras de pagar a los empleados. El proceso de establecer de inicio niveles de pago es complejo y significa equilibrar la igualdad interna –el valor del trabajo para la organización (por lo general se establece por medio de un proceso técnico denominado evaluación de puestos) – y la igualdad externa –competitividad externa del pago en una empresa en relación con el pago en otra de la misma industria (por lo general se establece a través de encuestas de salarios).

Es obvio que el mejor sistema paga el trabajo que tiene algún valor (igualdad interna) y que también hace un pago competitivo en relación con el mercado de trabajo.

Pero ciertas organizaciones prefieren ser líderes en los sueldos y pagan por arriba del mercado, en tanto que otras están por debajo porque no son capaces de enfrentar los salarios del mercado o están dispuestas a enfrentar los costos de pagar menos que éste (sobre todo con una rotación elevada porque la gente busca los empleos mejor pagados). Por ejemplo, Wal-Mart paga menos que sus competidores y con frecuencia traslada empleos al extranjero.

Los trabajadores chinos en Shenzhen ganan \$120 al mes (es decir \$1,440 dólares al año) por fabricar estéreos para Wal-Mart. El 80 por ciento de las 6,000 fábricas que son proveedoras de esa cadena de supermercados se localiza en China. De hecho, la octava parte de todas las exportaciones chinas a Estados Unidos van a Wal-Mart.

Si se paga más se obtendrán empleados mejor calificados y más motivados que permanecerán más tiempo con la organización. Pero es frecuente que el salario sea el costo de operación más alto para una organización, lo que significa que pagar demasiado hace que los productos o servicios de ésta sean demasiado costosos. Es una decisión estratégica que debe hacer la empresa, con intercambios claros (Robbins & Judge, 2009, pág. 228).

1.6. Planes de remuneración individuales

Además de la organización, el mercado laboral y el puesto de trabajo, hay factores relacionados con el empleado que también son esenciales para determinar la equidad en las remuneraciones. Estos factores incluyen el desempeño, las habilidades/competencias, la antigüedad, la experiencia, la pertenencia a la organización y el potencial. Otros factores, menos controlados por el empleado, son la influencia política y la suerte (Mondy, 2010, pág. 285).

Cierto número de organizaciones –tanto empresas de negocios como distritos escolares y otras instituciones gubernamentales– están abandonando el pago basado solamente en las credenciales o la antigüedad en el servicio, para acercarse al uso de programas de pago variable. Los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades, reparto de beneficios, y la entrega de acciones a los empleados, son formas de programas de pago variable.

En vez de pagar a alguien por el tiempo en el trabajo o la antigüedad, un programa de pago variable basa una parte del sueldo del trabajador en cierta medida individual u organizacional del desempeño. Por tanto, sus ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo según la medida del desempeño. Los planes de pago variable se han utilizado durante mucho tiempo para compensar a los vendedores y ejecutivos.

Hace poco comenzaron a aplicarse a todos los empleados. Algunos ejemplos de compañías que los utilizan para pagar a sus empleados de base son IBM, Wal-Mart, Pizza Hut, Cigna Corp., y John Deere. Actualmente, más de 70 por ciento de las empresas de Estados Unidos tienen alguna forma de plan de pago variable, cuando en 1970 sólo constituían el 5 por ciento.

Desafortunadamente, los datos de encuestas recientes indican que la mayoría de empleados no ven una relación significativa entre la paga y el desempeño. Sólo el 29 por ciento dijo que cuando hacen un buen trabajo, su desempeño se ve recompensado. Es precisamente la fluctuación en el pago variable lo que ha hecho que estos programas sean atractivos para la dirección, ya que convierten parte de los costos fijos de la mano de obra de la empresa en un costo variable, lo que reduce los gastos si el rendimiento disminuye (Robbins & Judge, 2009, págs. 228-229).

1.6.1. Trabajo a destajo

Uno de los planes de incentivos más antiguos se basa en el trabajo a destajo. En el trabajo a destajo directo los empleados reciben una cierta tarifa por cada unidad producida. Su compensación se determina por el número de unidades que produce durante un periodo de pago (Bohlander & Snell, 2008, pág. 442).

Como expresa, (Robbins & Judge, 2009), “Los salarios de pago a destajo han gozado de popularidad por más de un siglo como medio de compensación de los trabajadores de producción” (p. 229).

De acuerdo con (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007) “el salario por unidad se determina, normalmente, a partir de los estudios de tiempo y movimiento de una producción estándar, así como del salario base asignado al puesto” (p.299).

En un panorama más simple, Taylor abogó fervientemente por incentivar resultados. Su prédica a favor del trabajo a destajo o de la conversión de regímenes horarios en destajistas mediante un sofisticado sistema de premios, era inobjetable para empresas que actuaban en mercados en permanente expansión. Si se puede vender todo lo que se produzca, la rentabilidad está directamente asociada al nivel de producción (Aquino, et al. 2010, pág. 198).

La limitación de estos planes es que no son factibles en muchos trabajos. Por ejemplo, el entrenador de fútbol de la Universidad de Alabama, Nick Saban, gana \$4 millones anuales. Le pagan ese salario sin importar cuántos juegos gane. ¿Sería mejor que pagaran a Saban, por ejemplo, \$400,000 por cada triunfo?

Es improbable que él aceptara ese trato y también tendría consecuencias imprevistas (como hacer fraude). Entonces, si bien los incentivos son motivadores importantes para ciertos trabajos, no es realista pensar que puedan constituir el único elemento del pago de ciertos empleados” (Robbins & Judge, 2009, pág. 230).

A pesar de sus obvias ventajas (que incluyen su vínculo directo con una filosofía de pago por desempeño) los sistemas de trabajo a destajo tienen una serie de desventajas que contrarrestan su utilidad. Uno de los puntos débiles más importantes del trabajo a destajo, así como de otros planes de incentivos que se basan en el esfuerzo individual, es que existe la posibilidad de que no siempre sean un motivador efectivo.

Si los empleados consideran que un aumento en su producción provocará que se ganen la desaprobación de sus compañeros de trabajo, lo que a menudo se conoce como “rompimiento de tarifa”, evitarán esforzarse al máximo porque su deseo de ser aprobados por sus colegas es mayor que su deseo de ganar más dinero (Bohlander & Snell, 2008, pág. 443).

1.6.2. Plan de hora estándar

Otra técnica común de incentivos es el plan de hora estándar, que establece tasas de incentivos basadas en un “tiempo estándar” determinado previamente para terminar un trabajo.

Si los empleados terminan el trabajo en menos tiempo del esperado, su pago aún se basa en el tiempo estándar para el trabajo multiplicado por su tarifa por hora. Los planes de hora estándar son populares en los departamentos de servicio de las agencias automotrices. Por ejemplo, si el tiempo estándar para instalar un motor en un camión es de cinco horas y el mecánico termina el trabajo en cuatro horas y media, el pago será la tarifa por hora del mecánico por cinco horas.

Los planes de hora estándar son idóneos para operaciones de ciclos largos o trabajos o tareas que no son repetitivas y que requieren diversas habilidades. Sin embargo, aunque los planes de hora estándar pueden motivar a los empleados a producir más, los empleadores deben asegurarse de que el mantenimiento del equipo y la calidad del producto no sufran cuando los empleados se esfuerzan por hacer su trabajo con más rapidez para ganar un ingreso adicional (Bohlander & Snell, 2008, pág. 443)

Las tareas se desglosan en función de la cantidad de tiempo que lleva realizarlas. Esto puede calcularse a través de registros históricos, estudios de tiempo y movimiento, o mediante una combinación de ambos. El tiempo necesario para realizar una tarea se convierte en el «tiempo estándar» (Dolan, et al. 2007, pág. 300).

1.6.3. Bonos

Según (Bohlander & Snell, 2008), “Un bono es un pago de incentivos que se da a un empleado más allá de su sueldo base normal” (p.443).

Como agrega (Mondy, 2010), “De manera creciente, las compañías están destinando un porcentaje más alto de su presupuesto a otorgar pagos variables en tanto que cada vez más compañías adoptan el concepto de remuneración en función del desempeño” (p.286).

En la opinión de (Aquino, et al. 2010), “muchas son las empresas que con cierta periodicidad (generalmente una vez al año) otorgan a ciertas franjas de su personal una suma de dinero a la que se llama bonos o gratificación” (p.202).

(Bohlander & Snell, 2008), también sugieren que “El pago de bonos es común entre los empleados gerenciales y ejecutivos, pero tendencias recientes indican que se están otorgando cada vez más a los empleados de toda la organización” (p.443).

Por otro lado, (Robbins & Judge, 2009) argumentan que “La desventaja de los bonos es que los empleados los perciben como un pago: después de todo, cualquier trabajador preferiría un aumento de \$5,000 incorporado a su salario base en lugar de un pago único de \$5,000” (p. 321).

Sin embargo, (Mondy, 2010) sostiene que “el uso de una remuneración variable ha ayudado a los empleados a administrar sus desembolsos de efectivo en un ambiente de negocios severo y a la vez ha dado el fundamento para compartir el éxito con los empleados” (p.286).

1.6.4. Pago por méritos

Como señala (Mondy, 2010) “Es un pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño” (p.285).

Para utilizar de forma efectiva los planes de retribución por méritos es preciso determinar la cuantía de los aumentos salariales, los momentos en que se concederán y la relación entre los aumentos de retribución por méritos y la posición en la banda salarial (Dolan, et al. 2007, pág. 303).

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2009), “la ventaja principal de los planes de pago por mérito es que permiten que los empleadores diferencien el pago basado en el desempeño, de modo que a las personas consideradas como grandes realizadoras se les dan aumentos más grandes” (p. 230).

Con frecuencia, en la práctica es tan sólo un aumento disfrazado para compensar el incremento en el costo de la vida. Algunos estudios realizados por especialistas en remuneraciones han determinado que el pago por méritos tiene éxito marginal para influir sobre la satisfacción por la remuneración y sobre el desempeño” (Mondy, 2010, pág. 285).

Los incrementos por méritos tienen tanto defensores como detractores. Los defensores argumentan que sólo las recompensas como éstas, que se vinculan directamente con el desempeño, fomentan el mejoramiento del desempeño.

Los detractores señalan que socavan el trabajo en equipo y que, dado que el incremento por méritos por lo general depende de la valoración del desempeño, evaluaciones injustas conducirán a que los trabajadores también perciban la paga como injusta (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 286).

1.7. Planes de remuneración grupales

El énfasis que se da a la reducción de costos y a la administración de la calidad total ha llevado a que muchas organizaciones implementen una variedad de planes de incentivos en grupo. Los planes grupales permiten a los empleados compartir los beneficios de las mejoras en eficiencia que realizan las principales unidades de las organizaciones o varios equipos de trabajo.

Estos planes fomentan un espíritu cooperativo, en lugar de individualista, entre los empleados y los recompensan por su contribución total a la organización. Tales características son deseables en particular cuando las condiciones de trabajo hacen que medir el desempeño individual sea difícil, si no imposible (Bohlander y Snell, 2008, p. 453).

A medida que las organizaciones van haciéndose más complejas, hay un número cada vez mayor de trabajos que se hacen interdependientes en cuanto a la secuencia de acciones u operaciones; es decir, los trabajos que preceden y siguen afectan al rendimiento. En otras situaciones, la consecución de los objetivos requiere un esfuerzo conjunto de las personas. En ambos casos, al ser difícil medir el rendimiento individual, los incentivos de grupo suponen una opción viable. La mayoría de los planes de incentivos de grupo son adaptaciones de los planes individuales.

Con frecuencia, se utilizan los planes de horas de trabajo normales y de participación en el rendimiento, si bien en su aplicación a los grupos se paga el salario base por la norma de resultados de grupo, y el rendimiento del grupo por encima de esta norma determina la prima que recibirá cada uno de sus componentes.

Sin embargo, para que los incentivos de grupo motiven el rendimiento deben cumplirse ciertas condiciones:

1. Deben existir medidas de rendimiento de grupo (es decir, normas y objetivos).
2. Los miembros del grupo deben creer que pueden lograr esos objetivos.
3. La cultura de la organización debe apoyar la colaboración y cooperación en grupos.

Los grupos pueden ser tanto grupos de trabajo como departamentos o unidades departamentales. En estos casos, el estándar o norma de rendimiento es establecida para el grupo en su conjunto (Dolan, et al. 2007, pág. 302).

1.7.1. Compensación por equipo

A medida que la producción se ha vuelto más automatizada, que el trabajo en equipo y la coordinación entre los trabajadores se ha hecho más importante y que las contribuciones de quienes están involucrados indirectamente en la producción o en tareas de servicio han aumentado, los planes de incentivos por equipo se han vuelto más populares.

Dichos planes recompensan a los miembros del equipo con un bono de incentivo cuando cumplen o sobrepasan los estándares de desempeño acordados. Más aún, el incentivo buscará establecer un ambiente psicológico que fomente la cooperación en equipo.

Por ejemplo, si los costos de personal representan para un equipo 30 por ciento de los ingresos por ventas de la organización y esta paga un bono por ahorro en costos de personal, entonces siempre que esos costos de personal sean menores a 30 por ciento de las ventas monetarias, esos ahorros se pagan a los miembros del equipo como un bono de incentivos (Bohlander & Snell, 2008, pág. 453).

Con frecuencia, las compañías buscan pagar a grupos (en vez de a individuos) sobre una base de incentivos, como cuando quieren fomentar el trabajo en equipo. Hay muchas formas de hacerlo.

Una compañía, por ejemplo, establece una bolsa monetaria tal que, si la compañía alcanza el 100% de su meta global, los trabajadores compartirían aproximadamente el 5% de tal bolsa. Luego, ese 5% se divide entre el número de empleados para llegar al valor de una participación. Cada equipo de trabajo recibe entonces dos metas. Si el equipo logra ambas metas, cada trabajador ganaría una participación (además de su sueldo base).

Los empleados en los equipos que alcancen sólo una meta ganarían media participación. Quienes estén en los equipos que no alcancen meta alguna, no ganarían participación alguna (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 283).

1.7.1.1. Ventajas y desventajas de la compensación por equipo

Del lado positivo, las empresas encuentran más sencillo desarrollar normas de desempeño para grupos que para individuos. En primer lugar, existe un menor número de normas que se deben determinar. Además, es más probable que el resultado de un equipo refleje un producto o servicio completo. Otra ventaja es que los empleados pueden estar más inclinados a ayudarse entre sí y a trabajar en colaboración si la organización basa las recompensas en el resultado final del equipo (Mondy, 2010, pág. 289).

La principal desventaja de un plan de incentivos grupal es que las recompensas de cada trabajador no se determinan según sus esfuerzos propios. Si el individuo no ve su esfuerzo traducido directamente en recompensas proporcionales, un plan grupal sería menos efectivo que un plan individual (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 283).

1.7.1.2. Remuneración de empleados profesionales

Como a otros empleados asalariados, a los empleados profesionales (ingenieros, científicos y abogados, por ejemplo) se les puede motivar por medio de bonos o incrementos por méritos. Por desgracia, en algunas organizaciones los empleados profesionales no pueden avanzar más allá de cierto punto en la estructura de salarios a menos que estén dispuestos a tomar asignaciones administrativas.

Cuando se les promueve, sus talentos profesionales ya no se utilizan por completo. En el proceso, la organización puede perder un buen empleado profesional y ganar un administrador deficiente. Para evitar esta situación algunas organizaciones han ampliado el rango de salarios para posiciones profesionales con el fin de equiparlo o casi igualarlo al de las posiciones administrativas (Bohlander & Snell, 2008, pág. 448).

1.7.1.3. Remuneración de los representantes de ventas

La mayoría de las organizaciones pagan a sus vendedores una combinación de salario y comisiones, por lo general, con un componente salarial considerable. Lo usual es una mezcla 70% de salario base/30% de incentivo. Esto minimiza el riesgo de disminuciones desde el punto de vista del vendedor, y también limita el riesgo de que las recompensas sean demasiado grandes desde el punto de vista de la compañía.

Establecer cuotas efectivas es un arte. Las preguntas a plantear incluyen: ¿Las cuotas se comunican a la fuerza de ventas 1 mes antes del comienzo del periodo? ¿La fuerza de ventas sabe cómo se establecen sus cuotas? ¿Se combina información ascendente (como predicciones de ventas) con requisitos descendentes (como los planes empresariales de la organización)? ¿Las cuotas son estables a lo largo del periodo de desempeño? ¿Las devoluciones y cancelaciones son razonablemente bajas? ¿Y la firma usualmente evita litigios relacionados con las remuneraciones?

Un experto sugiere lo siguiente como regla empírica acerca de si el plan de incentivos en ventas resulta efectivo: 75% o más de la fuerza de ventas logra las cuotas o las mejora; 10% de la fuerza de ventas alcanza un nivel de desempeño superior (que anteriormente); de 5% a 10% de la fuerza de ventas obtiene desempeño por debajo de las cuotas y recibe orientación para mejorar el desempeño.

Algunos vendedores responden de forma más positiva a los planes de salario fijo; mientras que otros prefieren los incentivos. Como resultado, los gerentes de recursos humanos y de ventas deben seleccionar cuidadosamente a sus vendedores, al menos considerando si el puesto de trabajo se basa en comisiones o en salario (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 285).

1.7.1.4. Remuneración de los empleados eventuales

Los empleados eventuales, contratados a través de una agencia de empleo o de forma directa, con frecuencia ganan menos que los empleados tradicionales. Un problema inherente a la remuneración se relaciona con la equidad interna. Usted puede tener dos empleados trabajando juntos; uno de ellos es un empleado temporal y el otro un empleado regular, ambos realizan las mismas tareas, o casi las mismas, y uno gana más dinero que el otro.

En la mayoría de los casos, los empleados eventuales ganan menos y tienen mucho menos probabilidades de recibir prestaciones de salud o de retiro que sus contrapartes permanentes. Los empleados eventuales también pueden tener un riesgo más alto de enfermedades y de lesiones relacionadas con el trabajo (Mondy, 2010, pág. 292).

1.7.1.5. Remuneración de ejecutivos

Las habilidades que poseen los ejecutivos de una compañía determinan en gran parte si ésta prosperará, sobrevivirá o fracasará. El programa de remuneración de los ejecutivos de una empresa es un factor fundamental para atraer y retener a los mejores talentos disponibles.

Por lo tanto, a pesar de las críticas que suscitan las onerosas remuneraciones de los ejecutivos, el hecho de pagarles adecuadamente es vital. El diseño de un paquete de remuneración de los ejecutivos empieza con la determinación de las metas de la organización, sus objetivos y el plazo anticipado para su logro. El paquete ejecutivo depende del alcance de la responsabilidad, del riesgo y del esfuerzo aportado por el ejecutivo como una función de la escala de la empresa.

Por lo general, las organizaciones prefieren relacionar el crecimiento del salario de los administradores de nivel más alto con las tarifas de mercado y el desempeño corporativo en general, incluyendo el valor de mercado de la empresa.

Para el siguiente nivel administrativo, tienden a integrar el desempeño corporativo general con las tarifas de mercado y con las consideraciones internas para ofrecer una remuneración adecuada.

Para los administradores de niveles más bajos, las tarifas de mercado, las relaciones internas de remuneración y el desempeño individual son factores básicos. En general, cuanto más alta sea la posición administrativa, más difícil será definir las tareas de los puestos de trabajo. Las descripciones se concentran en resultados anticipados en vez de concentrarse en las tareas o en la manera en la que se realice el trabajo.

Por lo tanto, el precio de mercado puede ser el mejor enfoque general que debe usarse al determinar la remuneración de los ejecutivos. Aun cuando el mercado puede dar apoyo a un alto salario para los administradores, tal vez ese monto todavía parezca extremadamente alto. Sin embargo, los administradores de mayor nivel representan un porcentaje relativamente pequeño de la fuerza laboral total, y el efecto general sobre los costos totales de la mano de obra es reducido.

Al basarse en los precios de mercado, las organizaciones usan los datos de las encuestas salariales para determinar los niveles de remuneración de un grupo representativo de puestos de trabajo (Mondy, 2010, págs. 293-294).

1.8. Planes de incentivos de gainsharing

Los planes de gainsharing son programas de la organización que se diseñan para aumentar la productividad o reducir los costos de personal y compartir las utilidades monetarias con los empleados. Estos planes se basan en una fórmula matemática que compara una línea de partida del desempeño con la productividad real durante un periodo determinado.

Cuando la productividad excede el punto de referencia, los ahorros acordados se comparten con los empleados. Inherente al gainsharing es la idea de que los empleados involucrados mejorarán su productividad por medio de un uso más efectivo de los recursos de la organización. Aunque la productividad se puede medir de varias maneras, por lo general se calcula como una proporción de la inversión con la producción. Las ventas, piezas producidas, costos estándar totales, la cantidad monetaria directa de personal ganada y los pedidos de clientes son medidas de producción comunes.

Las inversiones que con frecuencia se miden son materiales, mano de obra, energía, inventario, bienes o servicios comprados y costos totales. Por lo general se obtiene un aumento en la productividad cuando:

1. Se obtiene más producción con menor o igual inversión.
2. Se obtiene una producción igual con menos inversión.

Aunque el gainsharing es un sistema de recompensas popular entre los empleados la experiencia con estas técnicas pone de relieve una serie de factores que contribuyen a su éxito o a su fracaso. Hay tres planes típicos de gainsharing.

Dos planes, el Scanlon y el Rucker, enfatizan la administración participativa y fomentan la reducción de costos compartiendo con los empleados los ahorros que resultan de estas reducciones. El tercer plan, Improshare (mejora en la productividad mediante la participación), se basa en el número de bienes terminados que los equipos de trabajo de empleados terminan en un periodo establecido (Bohlander y Snell, 2008, pág. 454-455).

1.8.1. Plan scanlon

El plan Scanlon es un plan de incentivos desarrollado en 1937 por Joseph Scanlon, un funcionario del sindicato de trabajadores acereros de Estados Unidos, y es notablemente progresista considerando que se desarrolló hace mucho tiempo. Es uno de los muchos planes de participación en las ganancias, cuya meta consiste en fomentar el mejoramiento de la productividad del empleado al compartir con los trabajadores las ganancias financieras resultantes. Otros tipos populares de planes de participación en las ganancias incluyen los planes Rucker e Improshare (Dessler y Varela Juárez, 2011, pág. 289).

La filosofía detrás del plan Scanlon es que los empleados deben ofrecer ideas y sugerencias para mejorar la productividad y, a cambio, reciben una recompensa por sus esfuerzos constructivos. De acuerdo con los partidarios del Scanlon, la participación efectiva de los empleados, que incluye el uso de comités que representan a los empleados, es la característica más importante del plan.

Las mejoras o ganancias se obtienen “trabajando de manera más inteligente, no más fuerte” (Bohlander & Snell, 2008, pág. 455).

El plan Scanlon refleja el hecho de que la eficiencia de las actividades de explotación depende de la cooperación de toda la empresa, y que los incentivos en forma de bonificaciones estimulan la cooperación. La bonificación se determina sobre la base de los ahorros en los costes de mano de obra, los cuales se miden por la relación entre los costes salariales y el valor de producción de las ventas.

Así, si la relación tomada como base entre costes salariales y valor de las ventas es del 30%, dicho porcentaje podrá ser utilizado para calcular los costes salariales teóricos que deberían corresponder al valor de una producción en un momento determinado (Dolan et al, 2007, pág. 303).

Según (Mondy, 2010) el plan Scanlon implica una cooperación entre la administración y los empleados, la colaboración para la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la confianza, la participación de ganancias, una administración de libro abierto y un liderazgo de servidores (p. 291).

1.8.2. Plan rucker

El plan de participación de producción (SOP, por sus siglas en inglés) o plan Rucker, por lo general ampara sólo a los trabajadores de producción, aunque puede ampliarse a todos los empleados. Como con el plan Scanlon, se forman comités para obtener y evaluar sugerencias de los empleados. Sin embargo, el plan Rucker utiliza una estructura de participación menos elaborada.

El incentivo financiero del plan Rucker se basa en la relación histórica entre el total de ingresos de los empleados por hora y el valor de producción que generan. El bono se basa en cualquier mejora en esta relación que los empleados puedan realizar. Así, por cada aumento de uno por ciento en el valor de producción que se logre, los trabajadores reciben un bono de uno por ciento de sus costos totales de nómina.

Tal vez la lección más importante que se aprende de los planes Scanlon y Rucker es que cualquier administración que espere obtener la cooperación de sus empleados para mejorar la eficiencia debe permitirles involucrarse tanto psicológica como financieramente en la organización. Si los empleados van a contribuir con su máximo esfuerzo, deben tener un sentimiento de participación e identificación con su organización, el cual no surge de la relación tradicional de gerente-subordinado.

Por consiguiente, es importante que las organizaciones se den cuenta de que, aunque la cooperación de los empleados es primordial para la administración exitosa de los planes Scanlon y Rucker, los planes por sí mismos no estimulan esta cooperación. Además, la actitud de la administración es de suma importancia para el éxito de cualquier plan. Por ejemplo, cuando los gerentes muestran poca confianza en sus empleados, los planes tienden a fracasar (Bohlander y Snell, 2008, pág. 456-457).

1.8.3. Improshare

El improshare (la mejora en la productividad mediante el gainsharing) es otro programa de gainsharing. Por lo general los bonos de producción individual se basan en cuánto produce un empleado por encima de una cantidad estándar, pero los bonos de Improshare se basan en la productividad total del trabajo en equipo.

La producción de Improshare se mide por el número de productos terminados que produce un equipo de trabajo en un periodo determinado. Tanto los empleados de producción (directos) como los de no producción (indirectos) se incluyen en la determinación del bono. El bono se basa en las ganancias de productividad que resultan de reducir el tiempo que toma elaborar un producto terminado. Los empleados y la empresa reciben pagos por 50 por ciento de la mejora.

Dado que un ambiente cooperativo beneficia a todos, Improshare promueve un aumento en la interacción y el apoyo entre los empleados y la administración. Empresas como Hinderliter Energy Equipment pagan los bonos en forma de cheques por separado para enfatizar que son ingresos adicionales (Bohlander y Snell, 2008, pág. 457-458).

1.9. Planes de remuneración empresariales

En los negocios, los planes extensivos a toda la compañía ofrecen una posible alternativa para los planes de incentivos que se expusieron anteriormente. Las organizaciones por lo general basan los planes extensivos a toda la compañía en la productividad de la empresa, en los ahorros en costos o en la rentabilidad (Mondy, 2010, pág. 291).

Los planes de incentivos empresariales se diferencian de los planes de incentivos grupales e individuales en los que todos los miembros de la organización participan en el pago de compensación del plan. Los planes de incentivos empresariales recompensan a los empleados con base en el éxito de la organización en un periodo amplio, casi siempre de un año, aunque puede ser más largo (Bohlander y Snell, 2008, pág. 458).

1.9.1. Planes de participación de utilidades

La participación de utilidades es un plan de remuneración que da como resultado la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa entre los empleados. Muchas empresas usan este tipo de plan para integrar los intereses de los empleados con los de la compañía. Los planes de participación de utilidades pueden ayudar al reclutamiento, la motivación y la retención de empleados, lo cual tiende a mejorar la productividad. (Mondy, 2010, pág. 290).

Sobre estos planes, Robbins y Judge (2009) expresan: “son programas que incluyen a toda la organización para distribuir la compensación con base en cierta fórmula establecida diseñada de acuerdo con la rentabilidad de la empresa” (p. 231).

Los planes de participación de utilidades tienen la intención de dar a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos contribuyendo al crecimiento de las utilidades de la organización. Estas contribuciones se pueden dirigir hacia la mejora de la calidad del producto, la reducción de los costos de operación, la mejora en los métodos de trabajo y la creación de buena voluntad en lugar de sólo aumentar los índices de producción.

La participación de utilidades puede ayudar a estimular a los empleados a pensar y sentirse más como socios de la empresa, y así preocuparse por el bienestar de la organización en general. Por consiguiente, su propósito es motivar un compromiso total por parte de los empleados en lugar de sólo hacer que contribuyan en áreas específicas (Bohlander & Snell, 2008, pág. 458).

La investigación acerca de la efectividad de tales planes es insuficiente. Un estudio concluye que hay “amplia” evidencia de que los planes de participación en las utilidades fomentan la productividad, aunque su efecto real sobre las utilidades es insignificante, una vez que se factorizan los costos de los importes desembolsados de los planes. Como hay muchos planes de este tipo, los planes en efectivo son los más conocidos. En ellos, los trabajadores reciben un porcentaje de las utilidades (por lo general, de 15% a 20%) como participación en las utilidades a intervalos regulares.

En Nicaragua no hay una participación de utilidades, pero sí es posible integrar o definir el salario por participación en los cobros de ventas o en las utilidades (art. 20. Código del trabajo) (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 287).

1.9.1.1. Plan de efectivos

Los planes de «efectivo» (dinero) contemplan el pago de la participación en los beneficios a intervalos regulares, normalmente cada año. En el caso de que la empresa no obtenga beneficios, los empleados no recibirán compensación por ese concepto. Debido a ello, muchos planes de participación en los beneficios se denominan también «participación en las ganancias», considerándolas como el aumento de la productividad y, consiguientemente, creación de beneficios adicionales en los que participan todas las partes. (Dolan et al, 2007, pág. 302).

1.9.1.2. Plan de dividendos

En los planes de dividendos-salario (un tipo especial de plan de efectivo) se fija el porcentaje de beneficios que se paga a los empleados en función de la cantidad de dividendos que se pague a los accionistas.

Se basa en el supuesto de que estos planes aumenten el entendimiento entre los empleados y los accionistas y, a menudo, se percibe que son más justos para los empleados que los planes normales de «efectivo». En varios estudios realizados en EE.UU. se ha concluido que las empresas que utilizan planes de participación en los beneficios obtienen mejores resultados en todos los indicadores económicos que las empresas que no los tienen (Dolan et al, 2007, pág. 303).

1.9.2. Opción de acciones

Robbins y Judge (2009) afirman: “los planes de propiedad de acciones para los empleados los establece la compañía como prestación para que los trabajadores adquieran acciones, con frecuencia a precios por debajo del mercado, como parte de sus prestaciones” (p. 232).

Por su parte Chiavenato I. (2019) menciona: “es la oferta de acciones vendidas a precio subsidiado o transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios. El objetivo es convertir al colaborador (el socio principal) en accionista independiente, pero con ayuda de la organización” (p. 266).

Los programas de opciones de compra de acciones algunas veces se implementan como parte de un plan de prestaciones de los empleados o como parte de una cultura corporativa que relaciona el esfuerzo del empleado con el desempeño de las acciones. Sin embargo, las organizaciones que ofrecen un programa de opción de compra de acciones para los empleados lo hacen con la creencia de que hay algún valor de incentivos en los sistemas.

Al permitir a los empleados que compren acciones, la organización espera que aumente su productividad, que asuman un papel de asociados en la organización y que provoquen que aumente el precio de las acciones. (Bohlander y Snell, 2008, pág. 459).

Bohlander y Snell (2008) agregan: “cuando el precio de las acciones aumenta, los planes de acciones de los empleados pueden ser financieramente gratificantes” (p. 459).

Capítulo dos: Planes de prestaciones

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca los pagan directamente los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción (Chiavenato I. , 2019, pág. 272).

Las prestaciones representan una parte importante de casi toda la remuneración del empleado. Se definen como pagos monetarios y no monetarios indirectos, que un individuo recibe por su trabajo continuo para la compañía. Las prestaciones incluyen cuestiones como tiempo libre con goce de sueldo, seguro de gastos médicos y seguro de vida, e instalaciones para el cuidado infantil (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 292).

2.1. Factores de origen de las prestaciones

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la toma gradual de conciencia de la responsabilidad social de las empresas. El origen y crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado en razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para reducir sus obligaciones tributarias.

Al principio, los planes de seguridad y prestaciones sociales se inclinaban a un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y disminuir la rotación de personal.

Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas, en las cuales se necesitaba la definición de incentivos económicos y extraeconómicos para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general. Hoy, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados (Chiavenato I., 2019, pág. 272).

2.2. Políticas de prestaciones y servicios sociales de las empresas

La política de los servicios y las prestaciones debe equilibrar las ventajas obtenidas por el empleador y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos; debe tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés y los incentivos para el logro y la mejora personal.

Frecuentemente, el funcionamiento de las políticas de personal se encuentra obstaculizado por la ausencia de evidencia confiable sobre las reacciones de los empleados. Las políticas deben tomar en consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por éstos como un paternalismo objetable por parte del empleador.

En las relaciones cotidianas, la mejor política será posiblemente otorgar sólo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes puedan recibirlas. Cuando se piensa en ampliar las prestaciones es preciso considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas.

Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores también deben tener en consideración los efectos en las colectividades en las cuales están inmersas las organizaciones. Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si está cumpliendo con su cometido.

Desde luego, los empleadores se preocupan y se ven afectados por los costos de las prestaciones y los servicios. Como ya se ha visto, estos costos no son en manera alguna nominales, ni incidentales, pues los totales varían grandemente a causa de la diferencia en la amplitud y el número de los servicios proporcionados (Heredia Espinosa, 2021).

2.2.1. Alineación con la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización

Como cualquiera otra fase del proceso administrativo, un programa de prestaciones debe ser congruente con la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa. Los objetivos tienen que satisfacer la misión, los valores, las necesidades y las expectativas del trabajador y del empresario, al tiempo que busquen la identificación de la razón de ser de la organización. Los objetivos de cualquier organización dependen de factores como tamaño, ubicación, rama, industria o comercio (Varela Juárez, 2013, pág. 228).

2.2.2. Participación dentro de la empresa

A menos que una organización haya diseñado el sistema de prestaciones a su medida y esté funcionando de manera adecuada, cualquier programa de beneficios tendría que desarrollarse conjuntamente entre la empresa y sus trabajadores, lo que permitirá un análisis más cuidadoso de las prestaciones posibles, la expresión de la preferencia de los directamente interesados y la evaluación —por parte tanto de los trabajadores como de la empresa—, del costo estimado de cada prestación y de sus posibilidades reales dentro de la organización.

Muchas empresas establecen comités compuestos por representantes de la administración y trabajadores, quienes estudian las necesidades y hacen recomendaciones en lo que concierne a las prestaciones y los servicios deseados (Varela Juárez, 2013, pág. 228).

2.2.3. Programa de comunicación de las prestaciones

El éxito de un programa de prestaciones depende del grado de confianza y comprensión de los trabajadores. La comunicación efectiva es fundamental para lograr estos objetivos. Al explicar a los trabajadores las condiciones de un seguro de vida o de gastos médicos, o del plan de pensiones, hay que definir con claridad los requisitos para obtenerlo, con la finalidad de evitar que haya algún malentendido o que el empleado no disfrute del programa por ignorancia (Varela Juárez, 2013, pág. 229).

Para comunicar a los empleados sus prestaciones los empleadores utilizan una serie de métodos como los siguientes:

1. Publicaciones internas (manuales para los empleados y boletines de la organización).
2. Juntas de grupos y clases de capacitación.
3. Cintas de audio y video.
4. Tableros de anuncios.
5. Mensajes en el talón de los cheques de nómina.
6. Folletos de especialidad.

Para comunicar las prestaciones a los empleados el mejor consejo es utilizar múltiples técnicas de medios. Distintos grupos de empleados tienen diferentes maneras de aprender y distinguir preferencias sobre cómo desean recibir la información. Otro factor que también interviene en la determinación del medio a utilizar es el nivel de complejidad de la prestación (Bohlander & Snell, 2008, pág. 474).

2.2.4. Control de costos

Muchas prestaciones representan costos fijos. La administración debe analizar si puede otorgar la prestación mediante algún sistema donde el costo sea variable, es decir, que se pague en cada ocasión que se requiera sin tener que pagar una infraestructura fija. Los costos fijos de las prestaciones pueden ser aceptables para una organización grande.

Sin embargo, en una organización pequeña el costo fijo de las prestaciones sería considerablemente alto en proporción con el número de empleados y su capital (Varela Juárez, 2013, pág. 229).

2.3. Requisitos de un programa de prestaciones sociales

La solidez de un programa de prestaciones depende de dos factores: 1) la selección de prestaciones que apunten a las necesidades importantes de los empleados, a la vez que promueven los objetivos estratégicos de la organización y 2) la administración efectiva de los programas de prestaciones.

Ya pasaron los días en los que se proporcionaba una prestación particular porque otros empleadores la ofrecían, porque alguien con autoridad creía que era una buena idea o porque el beneficio era “popular” en ese momento. Por consiguiente, los especialistas de prestaciones recomiendan poner atención a ciertas consideraciones básicas (Bohlander & Snell, 2008, pág. 471).

El conjunto de prestaciones debe elegirse en función de lo que sea bueno tanto para la empresa como para el empleado. Ser consciente de las preferencias del empleado a menudo puede ayudar a determinar cuál debe ser el conjunto de prestaciones que ofrezca la empresa. La existencia de diversas preferencias supone un sólido argumento en favor de la flexibilidad en las prestaciones (Dolan, et al. 2007, pág. 315).

2.3.1. Planeación estratégica de las prestaciones

Como cualquier otro componente del programa de RH, un programa de prestaciones para los empleados debe basarse en objetivos específicos. Los objetivos que una organización establezca dependerán de muchos factores, entre los que se incluyen el tamaño de la empresa; su ubicación, grado de sindicalización y rentabilidad; así como de las pautas que establezca la industria.

Aún más importante, estas metas deben ser compatibles con el plan estratégico de compensaciones de la organización [...], el cual incluye su filosofía y políticas (Bohlander & Snell, 2008, pág. 471).

2.3.1.1. Objetivos de las prestaciones

Los principales objetivos de la mayoría de los programas de prestaciones son los siguientes:

1. Mejorar la satisfacción de los empleados en el trabajo.
2. Cumplir los requisitos de seguridad y salud de los empleados.
3. Atraer y motivar a los empleados.
4. Retener a los empleados de alto desempeño.
5. Mantener una posición competitiva favorable.

Además, estos objetivos se deben considerar dentro del esquema de contención de costos, una cuestión de gran importancia para los programas de hoy (Bohlander & Snell, 2008, pág. 471).

2.3.2. Enfoques para prestaciones flexibles

Existen tres enfoques habituales para elaborar un conjunto de prestaciones flexible:

1. Prestaciones básicas más opciones. Se ofrece un programa general básico a todos los empleados que reúnen las condiciones necesarias. Además, se da la opción de aumentar o ampliar la cobertura y, en algunos casos, los empleados pueden elegir recibir cantidades de dinero en lugar de las prestaciones.
2. Enfoque modular. Este método permite a los empleados seleccionar el conjunto preferido de los diferentes módulos existentes. Estos módulos están estructurados de forma que satisfagan situaciones habituales en la fuerza laboral.
3. Gasto flexible. Este concepto funciona, en cierto modo, como una cuenta bancaria. Por ejemplo, en el caso en el que un empleado opte por no acogerse a la prestación médica complementaria, la empresa «deposita» en la «cuenta de financiación de prestaciones» del empleado una cantidad equivalente al valor de

la prestación no utilizada. De este modo, por tanto, el empleado recibe un reembolso.

Puesto que el objetivo principal de los planes flexibles de prestaciones es garantizar el equilibrio entre las ofertas del plan y las necesidades de los empleados, así como crear un medio más efectivo de administrar los costes de las prestaciones, se aconseja a los gerentes de recursos humanos que busquen la aportación de los empleados a través de datos sobre actitudes. En caso contrario, los efectos de los planes podrían ser contraproducentes (Dolan, et al. 2007, págs. 315-316).

2.3.3. Principios de las prestaciones

Además de los principios del rendimiento de la inversión y de la responsabilidad mutua, hay otros que sirven de criterio para diseñar los planes de prestaciones y seguridad social, como los siguientes:

1. Las prestaciones de los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Las prestaciones se deben limitar a las actividades en las cuales el grupo es más eficiente que el individuo.
3. La prestación se debe otorgar a la mayor cantidad posible de personas.
4. La concesión de la prestación debe evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de las prestaciones se deben calcular y sustentarse en un financiamiento sólido y garantizado para evitar presiones políticas.

En este contexto, todo plan de prestaciones y seguridad social debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. Debe ofrecer ventajas de largo plazo tanto para la organización como para los empleados.
2. Se debe aplicar sobre bases económico-financieras defendibles.
3. La organización y los empleados deben planearlo y costearlo en cuanto a tiempo, dinero, tareas y, sobre todo, a la administración de los servicios (Chiavenato I. , 2019, pág. 272).

2.3.4. Planes personalizados de prestaciones

Es importante ofrecer flexibilidad en las prestaciones, no sólo porque da a los empleados lo que quieren, sino porque les hace darse cuenta de las prestaciones que reciben y, por tanto, aumenta su moral, ya que muchos no saben ni los tipos de prestaciones que reciben ni sus costes. Si los empleados no conocen las prestaciones de que disponen, no hay razón para pensar que se logren los objetivos que la empresa persigue con estos programas (Dolan et al, 2007, p. 316).

Las prestaciones flexibles permiten que cada empleado reúna en un paquete prestaciones elaboradas para que cubran sus necesidades y situación individuales. Este tipo de prestaciones reemplaza los programas tradicionales de “un plan para todos” que dominaron a las organizaciones por más de cincuenta años.

En forma consistente con la tesis de la teoría de las expectativas, de que las recompensas organizacionales deben vincularse a las metas de cada empleado, las prestaciones flexibles individualizan las recompensas al permitir que cada uno escoja el paquete de compensación que satisfaga mejor sus necesidades actuales (Robbins y Judge, 2009, p. 234).

Los tres tipos más populares de planes de prestaciones son los modulares, los de base más opciones y los de cuenta de gastos flexibles.

Los planes modulares son paquetes prediseñados de prestaciones, con cada uno de sus módulos constituyentes hecho para que cubra las necesidades de un grupo específico de trabajadores, de manera que un módulo diseñado para empleados solteros sin dependientes incluiría sólo las prestaciones esenciales. Otro módulo, diseñado para padres solteros, tendría seguro de vida adicional, seguro por discapacidad y cobertura médica expandida.

Los planes de base más opciones consisten en un núcleo o base de prestaciones esenciales y una selección tipo menú de otras opciones del que los empleados eligen las que se agregarán a la base. Lo común es que a cada empleado se le den “créditos de prestaciones”, que permiten la “compra” de prestaciones adicionales que satisfacen en forma única sus necesidades.

Los planes de gastos flexibles permiten que los trabajadores dispongan de la cifra de dinero que ofrece el plan para el pago de servicios particulares. Es una forma conveniente para, por ejemplo, pagar gastos médicos y dentales. Las cuentas de gastos flexibles incrementan la cantidad con que se quedan los empleados debido a que no pagan impuestos por los gastos que realizan con dichas cuentas (Robbins y Judge, 2009, p. 234).

2.4. Prestaciones obligatorias según la ley

Según (Chiavenato I. , 2019) Son las que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos (pág. 273). (Bohlander & Snell, 2008), agrega que las prestaciones para los empleados requeridas por la ley constituyen casi una cuarta parte del paquete de prestaciones que proporcionan los empleadores (pág. 478).

2.4.1. Seguridad social

Julián Arturo de Diego, como se cita en (Aquino et al, 2010), acerca de la seguridad social, menciona: “es la rama del derecho que se ocupa del hombre en general, frente a la posible ocurrencia de contingencias sociales que comprometen todo o parte de sus ingresos y que generan cargas económicas suplementarias” (p. 212).

El programa de seguridad social está apoyado por medio de un impuesto recaudado de los ingresos de un empleado que debe ser igualado por el empleador en cada periodo de pago. Los ingresos de los impuestos se utilizan para pagar tres tipos principales de prestaciones: 1) prestaciones de seguro de vejez, 2) prestaciones de discapacidad y 3) prestaciones de seguro de sobrevivientes.

Para tener derecho a las prestaciones del seguro de vejez, una persona debe haber alcanzado edad para retirarse y estar completamente asegurada. El programa de seguridad social está apoyado por medio de un impuesto recaudado de los ingresos de un empleado que debe ser igualado por el empleador en cada periodo de pago (Bohlander & Snell, 2008, pág. 479).

El seguro de discapacidad protege a los empleados contra la pérdida de sus ingresos como resultado de una incapacidad total. Las prestaciones de los supervivientes se otorgan a ciertos miembros de la familia de un empleado cuando éste fallece. Estas prestaciones se pagan a la viuda o al viudo y a los hijos no casados. Los hijos no casados pueden ser elegibles para recibir las prestaciones en calidad de sobrevivientes hasta que tengan 18 años de edad (Mondy, 2010, pág. 306).

2.4.2. Vacaciones pagadas

En un estudio acerca de las tendencias en las prestaciones de los empleados, el 68 por ciento de los trabajadores de tiempo completo identificaron las vacaciones pagadas como la prestación más importante que reciben.

El periodo de vacaciones sirve para cumplir ciertas metas importantes de remuneración. Por ejemplo, las vacaciones pagadas ofrecen a los trabajadores la oportunidad de descansar, de revitalizarse y, por lo tanto, de volverse más productivos. También pueden motivar a los empleados para que permanezcan con la empresa (Mondy, 2010, pág. 307).

El número promedio de días anuales de vacaciones varía alrededor del mundo. En Nicaragua, todo trabajador tiene derecho a disfrutar de 15 días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada 6 meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 293).

2.4.3. Días de asueto pagados

Los asuetos son días no laborables que suelen establecer las autoridades ante alguna circunstancia especial. Muchas veces la declaración de la jornada festiva se aplica a un solo sector: así, en el Día del Bancario, los trabajadores que se desempeñan en un banco no concurren a sus lugares de trabajo ya que tienen asueto. El resto de los trabajadores, en cambio, debe cumplir con sus obligaciones como siempre.

El asueto también puede ser más amplio. En vísperas de ciertas fiestas, como el 24 de diciembre (víspera de Navidad) y el 31 de diciembre (víspera de Año Nuevo), muchas veces los empleados públicos cuentan con asueto para que puedan dedicarse a los preparativos habituales de estas celebraciones. Los gobernantes, en estos casos, pueden sugerir al sector privado que haga lo propio y otorgue asueto a sus empleados (Pérez Porto & Gardey, 2016).

2.5. Prestaciones discrecionales

Aunque la ley establece el carácter obligatorio de algunas prestaciones, las organizaciones otorgan voluntariamente numerosas prestaciones más. Por lo regular, éstas provienen de decisiones administrativas unilaterales en algunas empresas y de negociaciones entre la fuerza laboral sindicalizada y la administración de las empresas. Además, el deseo de un empleado por una prestación específica puede cambiar.

Por ejemplo, con los precios desenfrenados de la gasolina, ha nacido el deseo por las prestaciones relacionadas con el transporte hacia el trabajo; por esa razón, algunos empleadores pagan a los empleados el transporte público, mientras que otras empresas tienen camionetas de transporte para el personal.

Las principales categorías de prestaciones discrecionales incluyen el pago de tiempo no trabajado, la atención médica, el seguro de vida, los planes de retiro, los planes de opciones de compra de acciones por parte de los empleados, las prestaciones complementarias por desempleo y los servicios para los empleados (Mondy, 2010, pág. 307).

2.5.1. Periodos sabáticos

Los periodos sabáticos son licencias temporales de ausencia dentro de una organización, generalmente con una remuneración reducida. Aunque los periodos sabáticos han sido una costumbre durante varios años en la comunidad académica, tan sólo en fechas recientes se han incorporado al sector privado.

Con frecuencia, los periodos sabáticos ayudan a reducir la rotación y a evitar que los empleados caigan en estados de fatiga crónica; es de esperar que regresen a trabajar revitalizados y más comprometidos con sus tareas (Mondy, 2010, pág. 309).

Estos periodos sabáticos –cuya duración va de unas cuantas semanas a varios meses– permiten que los empleados viajen, se relajen o emprendan proyectos personales que consumen un tiempo más largo que las vacaciones normales. Los defensores de este enfoque afirman que los periodos sabáticos reviven y rejuvenecen a los trabajadores que podrían ir hacia el agotamiento (Robbins & Judge, 2009, pág. 646).

2.5.2. Seguro de vida

Una de las más antiguas y populares prestaciones para el empleado es el seguro de vida de grupo, que proporciona prestaciones por muerte a los beneficiarios y que también puede proporcionar prestaciones por muerte accidental y pérdida de miembros.

Los costos de la prima por lo general son pagados por el empleador, con el valor neto del seguro de vida equivalente a dos veces los salarios anuales del empleado. Estos programas con frecuencia permiten a los empleados comprar cantidades adicionales de seguro por cargos simbólicos. Cuando los empleadores operan un programa de prestaciones de cafetería, la selección de un seguro de vida extra puede ser parte de las opciones ofrecidas a los empleados (Bohlander & Snell, 2008, pág. 489).

2.5.3. Planes de retiro

El retiro es actualmente un tema del que se habla mucho debido al envejecimiento de la generación de baby boomers. Sin embargo, en una encuesta acerca de la confianza en el retiro que se realizó en 2008, tan sólo el 18 por ciento de los trabajadores afirmaron que tenían mucha confianza en que tendrían suficiente dinero para vivir holgadamente luego de su jubilación.

Esto representó una notable reducción con respecto al 27 por ciento que así pensaba en 2007.

Los empleadores se encuentran en la parte media de este desafío, ya que son uno de los principales proveedores de nuestra sociedad de ingresos para el retiro (Mondy, 2010, pág. 313).

2.6. Servicios para el empleado

Aunque las prestaciones de permisos con goce de sueldo y de tiempo libre, seguros y jubilación de un empleador representan la parte medular de sus costos de prestaciones, muchas empresas también ofrecen un rango de servicios que van desde servicios personales (como consultoría legal y personal), servicios relacionados con el trabajo (como instalaciones subsidiadas para el cuidado infantil), hasta becas y gratificaciones a los ejecutivos (como autos de la compañía y planes para sus ejecutivos) (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 306).

2.6.1. Cuidado de niños o guardería

Contar con una guardería en el lugar de trabajo brinda claros beneficios para los padres, sus hijos y, también, para el logro de metas en la compañía. Mejora en el desempeño, reducción del estrés y una baja en el ausentismo de los trabajadores son tres ventajas provenientes del servicio de guardería.

Así lo comprobó un estudio del grupo estadounidense Bright Horizons Family Solutions, tras recabar opiniones de 3.500 padres trabajadores, en 900 empresas con centros infantiles. De igual forma, estudios publicados por el Massachusetts Institute of Technology demostraron que este servicio fortalece el desarrollo familiar, baja la rotación de empleados, eleva la productividad y el sentido de pertenencia a la compañía (González Mesén, 2015).

2.6.2. Prestaciones por reubicación.

Las prestaciones por reubicación consisten en que la compañía paga el envío de bienes para el hogar y los gastos temporales de sustento; estos pagos cubren ya sea la totalidad o una parte del costo del bien inmueble asociado con la compra de una nueva casa para el empleado y la venta de la que ocupaba anteriormente.

Aunque los empleados solían considerar la transferencia a una nueva localidad como un paso hacia arriba, ahora están examinando con mayor detalle no solamente el costo económico de la mudanza, sino también el efecto sobre su calidad de vida. Esta preocupación ha ampliado el alcance de los servicios de reubicación, los cuales ahora incluyen también el suministro de información de diversos temas, como estadísticas acerca del crimen, información sobre equipos deportivos de los hijos, tutores, iglesias y médicos.

La reubicación puede ser tan estresante para los empleados como la muerte de un familiar, un divorcio o la pérdida del trabajo.

No solamente se consideran los factores relacionados con el empleo, sino también la alteración de los patrones de vida familiar, como el transporte diario hasta el trabajo, las oportunidades culturales y recreativas, y las afiliaciones escolares y eclesiásticas (Mondy, 2010, pág. 315).

2.6.3. Asistencia educacional

Muchas compañías invierten en el desarrollo profesional de sus empleados ya sea que hagan reembolso por el pago de sus estudios al haber obtenido buenas calificaciones o que paguen sus estudios por adelantado. Otras compañías pagan la mitad de la inversión por adelantado y la otra mitad al culminar sus estudios. En muchos casos estos estudios no están directamente relacionados con el actual puesto de trabajo del empleado (Mondy, 2010, pág. 316).

2.6.4. Servicios de alimentos y cafeterías subsidiados

La mayoría de las empresas que ofrecen comidas gratuitas o subsidiadas sienten que obtienen una alta retribución en términos de las relaciones con los empleados. Lo que esperan obtener a cambio es un incremento en la productividad, un mejor aprovechamiento del tiempo, una mejora en la moral de los empleados y, en algunos casos, una fuerza de trabajo más saludable.

El mantenimiento de las horas para la comida a un mínimo es una ventaja obvia, pero los empleados también aprecian la oportunidad de reunirse y relacionarse con sus compañeros de trabajo (Mondy, 2010, pág. 316).

Capítulo 3: Calidad de vida en el trabajo

Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar un excelente ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas.

Los gurúes de la calidad dicen que la calidad externa de una organización —lo que ofrece al mercado y a la sociedad— nunca es mayor que la interna, sino sólo una derivación de ella. Cabe decir lo mismo de la calidad de vida de las personas (Chiavenato I. , 2019, pág. 284).

En la opinión de Robbins y Judge (2009): “tiene mucha más importancia la calidad del trabajo del empleado y el apoyo del ambiente laboral” (p. 5).

3.1. Salud e higiene ocupacional

Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de males o enfermedades. La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y su ambiente laboral (Chiavenato I. , 2019, pág. 284).

3.1.1. El contexto de la gestión de la salud e higiene en el trabajo

El proceso de análisis del puesto permite identificar aspectos del mismo que puedan contribuir a producir lesiones en el lugar de trabajo y, por tanto, aplicar los principios ergonómicos para su rediseño.

En algunas compañías, el proceso de la selección se ve influido también por el deseo de promover la seguridad y salud laboral, ya que las investigaciones indican que algunas características de la personalidad predicen los accidentes laborales y los síntomas relacionados con el estrés (Dolan, et al, 2007, pág. 112).

La salud laboral afecta a varios grupos, en primer lugar, al trabajador y a su familia. Una baja laboral o un accidente, tiene un coste directo e inmediato en dolor y padecimiento, gastos de atención médica, farmacológica, necesidad de una persona que cuide al enfermo, etc. pero es que, además, el trabajador enfermo afronta una pérdida temporal o permanente de ingresos, e incluso corre el riesgo de perder el empleo.

En segundo lugar, a la sociedad entera, ya que las bajas laborales ocasionadas por las enfermedades de todo tipo, las incapacidades laborales que derivan en una jubilación anticipada y el cuidado de cualquier tipo de lesión, discapacidad o enfermedad aguda o crónica se sufragan a cargo de la Seguridad Social. En tercer lugar, a los mismos empresarios, y aquí la relación es tan extensa que se hace necesario hacer una doble clasificación: costes directos e indirectos (Puchol, 2012, pág. 382).

3.1.2. Objetivos de la higiene laboral

La higiene laboral o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la higiene laboral está eliminar las causas de las enfermedades profesionales; reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas; prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones; conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral (Chiavenato I. , 2019, pág. 285).

3.1.3. Condiciones ambientales del trabajo

Tres grupos de condiciones influyen en gran medida en el trabajo:

1. Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, etc.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etc.
3. Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etc. (Pág. 285).

La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, de las condiciones ambientales del trabajo, aunque no se desentiende por completo de los otros dos grupos. Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Esto es, al ambiente físico del empleado mientras desempeña su función. Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son iluminación, ruido y condiciones atmosféricas (Chiavenato I. , 2019, pág. 285).

3.1.3.1. Iluminación

Se entiende como iluminación la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Así, los estándares de la iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual específica; es decir, cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo.

La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es responsable de una parte considerable de los accidentes. Un sistema de iluminación debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. Ser suficiente: de modo que cada luminaria proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.

2. Distribuir la luz de forma constante y uniforme: para evitar la fatiga visual, la cual se deriva de sucesivas adaptaciones debidas a las variaciones de la intensidad de la luz. Se deben evitar los contrastes violentos de luz y sombra, y de claros y oscuros (Chiavenato I. , 2019, pág. 285).

Como plantean (Dolan, et al. 2007), “una iluminación inadecuada en el trabajo puede acarrear consecuencias negativas para la visión, dolores de cabeza, fatiga visual, tensión y frustración por resultar el trabajo más molesto y costoso” Pág. 338.

La distribución de la luz puede ser por:

1. Iluminación directa: hace que la luz incida directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y común para espacios grandes.
2. Iluminación indirecta: hace que la luz incida sobre la superficie iluminada reflejándose en paredes y techos. Es la más dispendiosa. La luz queda oculta a la vista por medio de algunos dispositivos o pantallas opacas.
3. Iluminación semiindirecta: combina los dos tipos anteriores, por medio de bombillas translúcidas que reflejan la luz en el techo y las partes superiores de las paredes, las cuales la transmiten a la superficie iluminada (iluminación indirecta). La luz se difunde directamente por la bombilla (iluminación directa), lo que provoca los efectos luminosos.
4. Iluminación semidirecta: dirige la mayor parte de la luz directamente a la superficie iluminada (iluminación directa), pero refleja un poco de luz en las paredes y el techo (Chiavenato I. , 2019, pág. 286).

3.1.3.2. Ruido

La intensidad del sonido se mide en decibelios (db). Algunas investigaciones arrojan evidencia de que el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el ruido influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo en su audición. De cierta forma, la exposición prolongada a niveles elevados de ruido produce pérdida de audición en proporción con el tiempo de exposición (Chiavenato I. , 2019, pág. 286).

Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será la pérdida de capacidad auditiva. El efecto desagradable del ruido depende de:

1. Intensidad del sonido.
2. Variación de ritmos o irregularidades.
3. Frecuencia o tono

La intensidad del sonido es muy variable. La vibración sonora audible más baja corresponde a un decibelio (1 db), mientras que los sonidos en extremo fuertes suelen provocar una sensación dolorosa a partir de los 120 db.

La intensidad máxima de ruido permitida legalmente en el ambiente fabril es de 85 decibelios. Se considera que el ambiente es insalubre si sobrepasa este nivel. Los ruidos entre 85 y 95 decibelios pueden producir daños auditivos crónicos, directamente proporcionales a la intensidad, frecuencia y tiempo de exposición. Con el control de los ruidos se pretende eliminar, o al menos reducir, los sonidos indeseables. En general, los ruidos industriales pueden ser:

1. Continuos: máquinas, motores o ventiladores.
2. Intermitentes: prensas, herramientas neumáticas, forjas.
3. Variables: conversaciones, manejo de herramientas o materiales.

Los métodos para controlar o disminuir el ruido en la industria se clasifican en las cinco categorías siguientes:

1. Eliminar el ruido: del elemento que lo produce, mediante la reparación o ajuste de la máquina, engranajes, poleas, correas, etc.
2. Separar la fuente del ruido: mediante barreras acústicas o defensas, o montaje de máquinas y demás equipos sobre láminas, filtros o amortiguadores de ruido.
3. Encerrar la fuente de ruido: con paredes a prueba de ruido.
4. Construir techos, paredes y suelos: en forma acústica para que absorban los ruidos.
5. Utilizar equipo de protección individual (EPI): protectores auriculares, lentes de seguridad, guantes, cascos, etc (Chiavenato I. , 2019, págs. 286-287).

3.1.3.3. Condiciones atmosféricas

Una condición ambiental importante es la temperatura. Existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas —proximidad a los hornos en una siderúrgica de una empresa cerámica, o de una herrería, etc.—, en los cuales el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo, hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas, como frigoríficos, que exigen también ropa adecuada. En estos casos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales.

La humedad es consecuencia del alto contenido higrométrico del aire. Existen lugares de trabajo con condiciones ambientales de gran humedad, como en la mayor parte de las fábricas textiles, que exigen un elevado grado higrométrico para el tratamiento de los hilos. Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad; por ejemplo, la industria de la cerámica donde el aire debe ser seco. En estos dos ejemplos extremos, la insalubridad constituye la característica principal (Chiavenato I. , 2019, pág. 287).

3.1.4. Manejo del estrés

El estrés es una reacción no específica del cuerpo humano a cualquier exigencia que se haga sobre él. Afecta a los individuos en distintas formas y, por lo tanto, es una condición altamente individualizada. Ciertos acontecimientos pueden ser muy estresantes para una persona, pero no para otra. Además, el efecto del estrés no siempre es negativo. Por ejemplo, un estrés moderado en realidad mejora la productividad y en ocasiones ayuda a desarrollar ideas creativas (Mondy, 2010, págs. 352-353).

Varios factores externos pueden disparar el estrés. Entre ellos se incluyen los horarios laborales, el ritmo del trabajo, seguridad laboral, la ruta hacia y desde el trabajo, el ruido en el centro laboral, y el número y la naturaleza de los consumidores o clientes. Sin embargo, ningún par de personas reaccionó igual porque factores personales también influyen sobre el estrés.

Por ejemplo, quienes tienen personalidades Tipo A, las personas que son adictas al trabajo y se sienten impulsadas por siempre estar a tiempo y cumplir con la fecha límite, normalmente se colocan a sí mismos bajo mayor estrés que los demás (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 436).

Muchos empleadores han desarrollado programas de manejo del estrés para enseñar a los empleados a minimizar los efectos negativos del estrés relacionado con el trabajo. Un programa típico puede incluir instrucción en las técnicas de relajación, habilidades para enfrentar las cosas, habilidades auditivas, métodos para tratar con gente difícil, administración del tiempo y asertividad.

Todas estas técnicas están diseñadas para romper el patrón de tensión que acompaña a las situaciones de estrés y ayudar a los participantes a lograr un mayor control de sus vidas. Las técnicas de la organización, como aclarar la función del trabajo del empleado, rediseñar y enriquecer los puestos, corregir los factores físicos en el ambiente y manejar de manera efectiva los factores interpersonales, no deben ignorarse en el proceso de enseñar a los empleados a manejar el estrés. (Bohlander & Snell, 2008, pág. 539).

3.2. Condiciones de trabajo seguras

Las muertes y las lesiones relacionadas con trabajos de todo tipo alcanzan un alto número no sólo en pérdidas humanas, sino también en términos de pérdidas económicas. Los costos financieros significativos con frecuencia se transmiten al consumidor bajo la forma de precios más altos. Por lo tanto, las muertes y las lesiones relacionadas con el trabajo afectan a todo mundo, ya sea directa o indirectamente. Los riesgos de seguridad pueden ser significativos para los empleadores.

Además de los costos que implica el pago de indemnizaciones que debe hacerse a los trabajadores en esas situaciones, (...). Los costos indirectos relacionados con la rotación y con una menor productividad contribuyen al gasto. La tasa de crecimiento en el costo de las lesiones en el ámbito de trabajo ha frenado de manera significativa. Sin embargo, el costo sigue siendo alto (Mondy, 2010, pág. 342).

Las organizaciones con programas de seguridad formales tienen por lo general un comité de seguridad formado por empleados y la administración, que incluye a representantes de la administración, de cada departamento o unidad de manufactura o servicio y representantes de los empleados. Por lo común los comités participan en la investigación de los accidentes y ayudan en la difusión de la importancia de las normas de seguridad y de su aplicación (Bohlander & Snell, 2008, pág. 516).

3.2.1. Prevención de accidentes

Las políticas de seguridad y la prevención de riesgos deben ir estrechamente ligadas. Frente a la alternativa de incrementar los incentivos en función de la evolución de los siniestros, los directivos de los recursos humanos, con el apoyo de la alta dirección, tienen la obligación de desarrollar políticas y prácticas preventivas. El establecimiento de medidas preventivas incluye numerosas etapas, entre las cuales la evaluación de los factores que condicionan los riesgos laborales se sitúa en primer lugar (Dolan, et al. 2007, pág. 333).

Lo que debe recordarse acerca de la prevención de accidentes es que no siempre son los trabajadores quienes los causan. Aunque es claro que el comportamiento individual influye en los accidentes, comenzar y terminar la investigación personal en este nivel ignora la influencia contextual más amplia sobre el comportamiento en las organizaciones.

Ciertamente, detectar o despedir a los trabajadores impulsivos podría reducir la incidencia de los comportamientos inseguros. Sin embargo, también lo hará limpiar los derrames de aceite y colocar vallas de seguridad alrededor de las máquinas; también son importantes factores psicológicos como reducir el estrés y la presión. En la práctica, las causas de los accidentes tienden a ser multifacéticas, de modo que el gerente debe seguir un enfoque multifactorial para evitarlos (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 427).

3.2.2. Cómo identificar las causas de los accidentes

Los accidentes pueden ocurrir incluso en las empresas más conscientes de la seguridad. Independientemente de que un accidente dé como resultado o no una lesión, una organización debe evaluar con sumo cuidado cada caso para determinar su causa y para asegurarse de que no se repita (Mondy, 2010, pág. 345).

Los accidentes ocurren por tres razones principales: ocurrencias fortuitas, condiciones laborales inseguras y actos inseguros por parte de los trabajadores. Las ocurrencias fortuitas (como cuando alguien camina junto a una ventana justo cuando alguien lanza una piedra contra ella) contribuyen a los accidentes, aunque están relativamente lejos del control de los gerentes; por lo tanto, nos enfocaremos en las condiciones laborales inseguras y en los actos inseguros.

Las condiciones inseguras son la principal causa de accidentes. En ellas se incluyen factores tan obvios como:

1. Equipo guardado de forma inadecuada
2. Equipo defectuoso
3. Almacenamiento inseguro, como congestión o sobrecarga
4. Iluminación inadecuada, como reflejos o luz insuficiente
5. Ventilación inadecuada, como cambio de aire insuficiente o fuente de aire impuro (Dessler & Varela Juárez, 2011, págs. 420-421).

Aunque los accidentes pueden ocurrir en cualquier sitio, hay algunas zonas de riesgo elevado. Aproximadamente un tercio de los accidentes industriales ocurren alrededor de montacargas, carretillas y otras áreas de manejo y elevación. Los accidentes más graves por lo general ocurren cerca de máquinas y sierras que trabajan con metales y madera, o alrededor de maquinaria de transmisión como engranes, poleas y volantes.

Algunas causas de accidentes relacionadas con las condiciones laborales son menos evidentes porque implican la psicología o el “clima de seguridad” del lugar de trabajo. Por ejemplo, uno de los primeros estudios al respecto se enfocó en las audiencias oficiales sobre los accidentes mortales sufridos por los trabajadores petroleros británicos en las aguas del Mar del Norte.

Una fuerte presión para completar las labores tan rápido como sea posible, trabajadores bajo estrés elevado, y un clima de seguridad deficiente (por ejemplos supervisores que nunca mencionan la seguridad) son algunas de las condiciones laborales no tan obvias que ponen el escenario para los accidentes (Dessler & Varela Juárez, 2011, págs. 424-425).

3.3. Relaciones con los trabajadores

Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen las promociones, las transferencias, los descensos de categoría, las renunciaciones, los despidos y el retiro o la jubilación. La disciplina y la acción disciplinaria también son aspectos decisivos en las relaciones internas con los empleados (Mondy, 2010, pág. 412) .

3.3.1. Políticas de relaciones laborales

Las relaciones laborales se basan en las políticas de la organización respecto de los sindicatos, tomados como representantes, al menos en teoría, de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales son, en el fondo, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros a través de los sindicatos. En la práctica, se trata de una especialidad política, pues el añejo conflicto entre capital y trabajo en una sociedad en transformación se resuelve mediante una negociación política inteligente (Chiavenato I. , 2019, pág. 312).

3.3.1.1. *Política paternalista*

Se caracteriza por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales.

A medida que los sindicatos consiguen satisfacer las necesidades o las reivindicaciones de sus bases, crean otras de interés colectivo o privativo de sus propios líderes, que presentan como si vinieran de las bases que representan. El sindicato se fortalece por medio de un refuerzo positivo; es decir, a cada necesidad satisfecha surge otra mayor, con la expectativa de que también será satisfecha.

Cada concesión representa un costo adicional para la organización. La visión global de las necesidades y aspiraciones de los empleados se sustituye por la casualidad y la inmediatez para resolver cada reivindicación conforme surge. Esa postura de corto plazo para resolver problemas debilita a la organización y provoca la inseguridad de los gerentes y supervisores de la línea del frente ante las constantes y variadas presiones sindicales (Chiavenato I. , 2019, pág. 313)

3.3.1.2. Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven, directa y exclusivamente, entre la dirección de la organización y el sindicato, con una participación mínima de los trabajadores y los supervisores. El objetivo es constituir un acuerdo y atribuir al sindicato toda la responsabilidad de vigilar que las partes no violen las cláusulas pactadas.

Este pacto no siempre cumple con las aspiraciones de los trabajadores y las demandas de los supervisores, lo que hace que los primeros queden sometidos a la presión del sindicato, y los segundos, a la presión de la dirección de la organización. En realidad, esta política no siempre se cumple, además de que no cuenta con el apoyo y compromiso de los trabajadores y supervisores, y genera la desconfianza de los trabajadores, que dejan de creer en los dirigentes del sindicato, como ocurre con los supervisores en relación con los directivos de la organización (Chiavenato I. , 2019, pág. 313).

3.3.1.3. Política participativa

Se caracteriza por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado y a la organización, sus dirigentes y sus supervisores por el otro, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y, sobre todo, a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización. Se supone que las soluciones se negocian y discuten con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no se basan en opiniones personales.

Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable, en el cual los gerentes y supervisores reciban asesoría de especialistas de staff no sólo en asuntos tocantes a las relaciones laborales, sino también a la solución de problemas que implican las relaciones humanas en el trabajo. La política participativa considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo como un simple factor de producción (Chiavenato I. , 2019, págs. 313-314)

3.3.2. Promociones

Las empresas que persiguen el éxito corporativo suelen recurrir a diferentes herramientas para motivar y cuidar de sus trabajadores. Saben que ellos son un pilar fundamental para conseguir los objetivos previstos y, por tanto, necesitan sentirse atendidos. Con este fin, se utiliza frecuentemente la promoción dentro de las empresas, un recurso cada vez más importante.

Si una empresa necesita personal para un puesto específico, el puesto vacante se puede cubrir con empleados que ya están trabajando para la empresa. Disponer de un programa de promoción laboral claro, transparente y eficiente en la empresa, disipará dudas sobre si desde el Departamento de Recursos Humanos y la dirección han tomado la decisión de forma arbitraria y, por tanto, se evitarán suspicacias en la plantilla. El reclutamiento interno puede hacer mucho por la empresa. Es económico y también tiene sentido en términos de motivación de los empleados.

Tener la oportunidad de desarrollar una carrera profesional en la empresa, evitará la fuga de talento por falta de alicientes. Con el reclutamiento interno todo es mucho más rápido y fácil. Las referencias están en la propia empresa y ya se conocen las aptitudes y actitudes del empleado que opte por el puesto que promovemos, para determinar si encaja o no.

Por otro lado, el empleado promocionado conoce la cultura de la empresa, por lo que no necesitará de un periodo de adaptación y, además, está familiarizado con los procesos, procedimiento y herramientas de la compañía.

El punto más importante en un programa de promoción interna es la transparencia, sólo así salvaguardaremos la equidad en el proceso. Para ello deberemos tener en cuenta:

1. El anuncio del nuevo puesto debe estar visible para toda la plantilla. Un portal del empleado puede ser un lugar perfecto para su publicación
2. El anuncio debe detallar qué tareas conllevan el puesto vacante, además de los requisitos del perfil que lo ocupe, como formación, actitudes o experiencia y habilidades que se demandan
3. La aplicación al puesto ha de ser de total confidencialidad. De este modo, evitaremos que aquellos empleados que no prosperen en la promoción interna no sientan un “rechazo público”
4. La empresa que lleva una correcta medición del desempeño podrá mostrar una mayor y mejor transparencia en sus procesos de promoción laboral, al ser estos tenidos en cuenta. Además, aporta una mayor tranquilidad de que la decisión que se tome no se ha hecho en base a favoritismos ni se han dejado de valorar aspectos relevantes. Para la empresa es una garantía de que el perfil seleccionado es el correcto y para los trabajadores una prueba de objetividad y de que su esfuerzo no pasa desapercibido para la dirección (Integra, 2021).

3.3.3. Gestión efectiva de conflictos

Se define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones “se cruzan” para convertirse en un conflicto entre las partes. Agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc. (Robbins & Judge, 2009, pág. 485).

Los conflictos entre las personas y las organizaciones se generan por las condiciones antecedentes (como diferenciación de actividades, recursos compartidos e interdependencia) que, cuando se suman a las condiciones desencadenantes (como percepción de incompatibilidad de objetivos y de posibilidad de una interferencia) producen el comportamiento de conflicto, que exige una resolución a fin de evitar secuelas. El conflicto tiene resultados constructivos o destructivos (Chiavenato I. , 2019, pág. 321).

3.3.3.1. *Transiciones en el concepto de conflicto.*

Una escuela de pensamiento ha planteado que debe evitarse el conflicto: que indica un mal funcionamiento del grupo. Llamamos a este el punto de vista tradicional. Otra corriente de pensamiento sostiene el concepto de las relaciones humanas, y argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es dañino, sino que tiene el potencial de ser una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo.

La tercera, y más reciente, corriente filosófica propone que el conflicto no sólo es una fuerza positiva en un grupo, sino que afirma explícitamente que es absolutamente necesario para que el grupo se desempeñe con eficacia. El punto de vista de esta tercera escuela recibe el nombre de interaccionista.

El punto de vista tradicional del conflicto era coherente con las actitudes que prevalecían acerca del comportamiento de los grupos en las décadas de 1930 y 1940. El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

El punto de vista de que todo conflicto es negativo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de las personas que los generan. Como ha de evitarse todo conflicto, solo necesitamos dirigir nuestra atención a sus causas y corregir lo que funcione mal para mejorar el desempeño del grupo y la organización. Aunque los estudios e investigaciones actuales aportan evidencias fuertes que ponen en duda que este enfoque hacia la reducción de conflictos dé como resultado un rendimiento elevado del grupo, muchos de nosotros aún evaluamos las situaciones conflictivas con este estándar caduco.

El punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto planteaba que este era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de las relaciones humanas preconizaba la aceptación del conflicto. Quienes lo proponían racionalizaban su existencia: no puede eliminarse, y hasta hay épocas en que beneficia el desempeño de un grupo. El punto de vista de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde el final de la década de 1940 hasta la mitad de la de 1970.

Mientras que el enfoque de las relaciones humanas aceptaba el conflicto, el punto de vista interaccionista del conflicto promueve que haya conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve con facilidad estática, apática y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación. Entonces, la contribución más grande del enfoque interaccionista es que invita a los líderes del grupo a mantener un cierto nivel mínimo de conflicto: suficiente para que el grupo se conserve como viable, autocrítico y creativo.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; estas son las formas funcionales, constructivas de conflictos. Además, hay otros que obstaculizan el desempeño del grupo; estas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto. ¿Qué distingue a los conflictos funcionales de los disfuncionales?

Las evidencias indican que se necesita observar el tipo de conflicto. En particular, hay tres tipos: tarea, relación y proceso. El conflicto de tarea se relaciona con el contenido y metas del trabajo. El conflicto de relación se centra en las relaciones interpersonales. El conflicto de proceso tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo (Robbins & Judge, 2009, págs. 485-486).

3.3.3.2. *El proceso del conflicto*

Según (Robbins & Judge, 2009), “el proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados” (p.486).

1. Oposición o incompatibilidad potencial: La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Tales condiciones no generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Tales condiciones no necesariamente conducen al conflicto de manera directa, pero para este surja, es necesaria la aparición de una de ellas.

2. El conocimiento y la personalización: Las condiciones de la etapa uno afectan de manera negativa a algo que le interese a una de las partes, entonces la posible oposición o incompatibilidad se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones precedentes solo pueden conducir al conflicto cuando una o varias partes se ven afectadas por el conflicto o tienen conciencia de él. El hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya personalizado.

3. Las intenciones: intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera dada ante un conflicto. Muchos conflictos aumentan solo porque una de las partes está atribuyendo otras intenciones a la otra, además suele haber mucha variación entre las intenciones y la conducta.

La conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona, existen cinco intenciones para manejar los conflictos:

Competidor: cuando una persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en las otras partes del conflicto, la persona será competidora.

Evasivo: el deseo de retirarse de un conflicto o acabarlo.

Acomodación: la disposición de una de las partes para colocar los intereses de la otra por encima de los propios.

Conciliador: situación donde las dos partes del conflicto están dispuestas a ceder algo.

Colaborador: situación donde las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.

4. La conducta: Cuando la mayor parte de las personas piensa en situaciones conflictivas se suele referir a la etapa cuatro porque es ahí es cuando el conflicto se torna visible, esta etapa incluye afirmaciones, actos, y reacciones de las partes en conflicto.

Estas conductas de conflicto suelen ser intentos francos por poner en práctica las intenciones de las partes. Estas conductas son independientes a las intenciones. Las conductas francas resultado de un error de cálculo se pueden desviar de la intención original.

Manejo de conflictos: cuando se usan técnicas de resolución y estímulo para alcanzar el grado deseado del conflicto.

5. Los resultados: El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias pueden ser funcionales en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

Los resultados funcionales: el conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

Los resultados disfuncionales: la oposición descontrolada alienta el descontento, el cual hace que se disuelvan los vínculos comunes y con el tiempo conducen a la destrucción del grupo: consecuencias: retraso de la comunicación; disminución de la cohesión del grupo; subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo (PRODUCTIVIDAD, 2021).

3.3.3.3. Negociación

A medida que ha aumentado el número de juicios legales relacionados con el empleo, las compañías han buscado la forma de protegerse contra los costos y las incertidumbres del sistema judicial.

La resolución alternativa de disputas es un procedimiento a través del cual el empleado y la compañía acuerdan en forma anticipada que cualquier problema será tratado por los medios convenidos. Algunos de estos medios incluyen el arbitraje, la mediación, los juicios breves y los mediadores (Mondy, 2010, págs. 423-424).

La negociación impregna las interacciones de casi todos los participantes en grupos y organizaciones. Hay una que es obvia: las negociaciones laborales con la administración. Hay otras no tan obvias: los gerentes negocian con los empleados, colegas y jefes; los vendedores negocian con los clientes; los encargados de compras negocian con los proveedores.

Y hay unas sutiles: un empleado accede a tomar la llamada de un colega durante unos minutos en agradecimiento por algún favor pasado o futuro. En las organizaciones poco estructuradas del presente, en las que sus miembros tienen que trabajar cada vez más con colegas sobre quienes no tienen autoridad directa y ni siquiera comparten un jefe en común, tener buenas aptitudes de negociación se vuelve crítico.

Se define negociación como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien. Hay dos enfoques generales para la negociación –los acuerdos distributivos y los integradores.

Los acuerdos distributivos y los integradores difieren en su meta y motivación, atención, intereses, compartir información, y duración de la relación (Robbins & Judge, 2009, págs. 495-496).

3.3.3.3.1. *Acuerdos distributivos*

La característica que más la identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que yo obtenga es a expensas de usted, y viceversa. Por tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál tajada de un pastel fijo. Por pastel fijo queremos decir que las partes que negocian creen que solo hay una cantidad invariable de bienes o servicios por repartir. Por tanto, los pasteles fijos son juegos de suma cero en los que cada dólar en el bolsillo de un participante es uno menos en el de sus contrapartes. Cuando las partes creen que el pastel es fijo, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva.

Es probable que el ejemplo más citado de acuerdos distributivos sean las negociaciones laborales sobre los salarios. Es común que los representantes de los trabajadores lleguen a la mesa de negociaciones con la determinación de obtener de la administración tanto dinero como sea posible. Como cada centavo adicional que los trabajadores negocian incrementa los costos para la empresa, cada parte negocia agresivamente y trata a la otra como un oponente al que hay que derrotar (Robbins & Judge, 2009, pág. 496).

3.3.3.3.2. *Acuerdos integradores*

A diferencia del acuerdo distributivo, el integrador opera con la suposición de que hay uno o más arreglos que crean una solución ganar/ganar. En términos de comportamiento intraorganizacional, en circunstancias iguales es preferible el acuerdo integrador al distributivo. ¿Por qué? Porque el primero construye relaciones de largo plazo. Une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de que lograron una victoria.

Sin embargo, el acuerdo distributivo deja a una parte como la perdedora. Tiende a generar animosidades y profundiza las divisiones cuando las personas tienen que trabajar juntas. Las investigaciones demuestran que, con episodios repetidos de acuerdos, cuando la parte “perdedora” tiene sentimientos positivos sobre el resultado de la negociación, es mucho más probable que participe cooperativamente en negociaciones futuras. Esto marca la ventaja importante de las negociaciones integradoras: Aun cuando “gane”, usted quiere que su oponente se sienta positivo respecto de la negociación (Robbins & Judge, 2009, págs. 498-499).

3.3.4. Acciones disciplinarias y despidos.

La disciplina es el estado de autocontrol del empleado y de conducta ordenada que indica el grado de trabajo de equipo genuino dentro de una organización. Un aspecto necesario, pero con frecuencia difícil en las relaciones internas con los empleados es la aplicación de la acción disciplinaria. La acción disciplinaria invoca una sanción contra un empleado que deja de satisfacer las normas establecidas.

El efecto sobre la rentabilidad puede ser enorme”, afirma Robert Moore, director ejecutivo de Effectiveness Connection, una firma de consultoría ubicada en Tampa, Florida. La acción disciplinaria va dirigida en primer lugar hacia estos empleados.

Una acción disciplinaria eficaz apunta al comportamiento impropio de un empleado, y no a la persona directamente. Una acción disciplinaria incorrectamente administrada es destructiva tanto para el empleado como para la organización. Por lo tanto, la acción disciplinaria no debe aplicarse al azar. La acción disciplinaria no es por lo regular la respuesta inicial de la administración ante un problema. Por lo común, existen formas más positivas de convencer a los empleados de que se adhieran a aquellas políticas de la compañía que son necesarias para lograr las metas organizacionales.

Sin embargo, en ocasiones los administradores deben aplicar una acción disciplinaria cuando se infringen las reglas de la compañía. Las políticas de acción disciplinaria brindan a la organización la mejor oportunidad para el logro de las metas organizacionales, beneficiando con ello tanto a los empleados como a la corporación.

Las políticas escritas en relación con la acción disciplinaria deben estar disponibles de tal manera que todo mundo conozca la filosofía de la compañía en relación con este asunto (Mondy, 2010, pág. 414).

3.3.4.1. *Disciplina progresiva*

Por lo general, la disciplina se aplica de manera progresiva. Por definición la disciplina progresiva es la aplicación gradual de medidas correctivas y se diseña para motivar al empleado a enmendar su mala conducta de forma voluntaria.

La técnica se enfoca en atacar el problema de raíz aplicando sólo la acción correctiva suficiente para remediar las anomalías. Sin embargo, la secuencia y severidad de la acción disciplinaria varía con el tipo de falta y las circunstancias que la rodean. Como cada situación es única, se debe considerar una serie de factores para determinar qué tan severa tiene que ser una acción disciplinaria.

El procedimiento habitual de disciplina progresiva incluye cuatro pasos. A partir de una advertencia verbal (o asesoría) de que ya no se tolerará un comportamiento o desempeño poco satisfactorio, la acción puede avanzar a una advertencia por escrito, después a una suspensión sin sueldo y por último al despido.

La “pena capital” de despido se utiliza sólo como último recurso. Por lo general, las organizaciones aplican acciones disciplinarias más leves para los problemas de desempeño menos severos. Es importante que los gerentes recuerden que cuando la disciplina progresiva se aplica de manera apropiada ocurren tres cosas importantes:

1. Los empleados siempre saben en qué situación se encuentran respecto a las faltas.
2. Los empleados saben qué mejora se espera de ellos.
3. Los empleados comprenden qué sucederá si no se logra la mejora (Bohlander & Snell, 2008, pág. 573).

3.3.4.2. *Disciplina positiva.*

La disciplina positiva se basa en el concepto de que los empleados deben asumir la responsabilidad por su conducta personal y su desempeño en el trabajo. La disciplina positiva requiere un ambiente cooperativo en el que el empleado y el supervisor establezcan una conversación para el análisis y la solución del problema que representan los incidentes de irresponsabilidad del empleado.

El enfoque se concentra en la corrección temprana de la mala conducta, donde el empleado asume la total responsabilidad de resolver el problema. La administración no impone nada; las soluciones y afirmaciones se obtienen de manera conjunta. Los gerentes de recursos humanos a menudo describen la disciplina positiva como “una disciplina no punitiva que reemplaza las amenazas y el castigo por incentivos”.

Aunque la disciplina positiva es similar a la disciplina progresiva, ésta pone el énfasis en dar a los empleados avisos en lugar de reprimendas como una forma de mejorar el desempeño. La técnica se implementa en tres pasos. El primero es una conversación entre el empleado y el supervisor.

El propósito de esta reunión es encontrar una solución para el problema por medio del análisis, con un acuerdo verbal del empleado de mejorar su desempeño. El supervisor se abstiene de reprender al empleado o de amenazarlo con aplicarle alguna acción disciplinaria.

Los supervisores pueden documentar esta conversación, pero no se agrega un registro por escrito de esta reunión al expediente del empleado, a menos que la mala conducta ocurra de nuevo. Si no se logra la mejora después de este primer paso, el supervisor lleva a cabo una segunda conversación con el empleado para determinar por qué no funcionó la solución acordada en la primera reunión.

Sin embargo, en esta etapa se da al empleado un aviso por escrito. Este documento declara la nueva solución al problema (o la repetición de la misma) con una afirmación de que la mejora es responsabilidad del empleado y una condición para la continuidad en el empleo.

Cuando ambas reuniones no logran producir los resultados deseados, el tercer paso es otorgar al empleado una licencia para toma de decisiones de un día (licencia pagada). El propósito de la misma es que el empleado decida si desea continuar trabajando para la organización, la cual le paga el día para demostrar su deseo de retenerlo. Más aún, pagarle la licencia elimina los efectos negativos de que el empleado pierda el pago de un día.

Los empleados que reciben una licencia para toma de decisiones reciben la instrucción de regresar al día siguiente con una decisión, ya sea de comprometerse totalmente para mejorar el desempeño o la de renunciar a la organización. Si el empleado no se compromete, es despedido porque su actitud hace suponer que le falta responsabilidad hacia la organización (Bohlander & Snell, 2008, pág. 574).

3.3.4.3. *Despido.*

Cuando los empleados no logran cumplir con las normas y disposiciones de la organización, la acción disciplinaria final en muchos casos es el despido. Como el despido tiene consecuencias tan serias para el empleado (y tal vez para la organización) se debe emprender sólo después de una revisión deliberada y detallada del caso (Bohlander & Snell, 2008, pág. 574).

Como el despido es el paso disciplinario más drástico, el gerente debería garantizar que el despido sea justo, necesario e imparcial. En aquellas ocasiones que requieren despido inmediato, el gerente todavía necesita asegurarse de que la acción sea humanitaria.

La mejor forma de “manejar” un despido es evitarlo, en primer lugar, cuando es posible. Muchos despidos comienzan con malas decisiones de contratación. El uso de sólidas prácticas de selección, incluidas pruebas de evaluación, verificación de referencias y puestos definidos con claridad, quizá reduzca la necesidad de los despidos (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 346).

3.4. Percepción del puesto de trabajo

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa consideren a ésta como un magnífico lugar de trabajo: condiciones laborales favorables, tareas interesantes, buena paga, prestaciones excelentes y una administración comprensiva y responsable, pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar tal grado de acuerdo (Robbins & Judge, 2009, pág. 139).

3.4.1. Principales actitudes hacia el trabajo

Las actitudes son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, expreso mi actitud hacia el trabajo. Las actitudes son complejas. Si se pregunta a las personas sobre su actitud hacia la religión, hacia Paris Hilton o hacia la organización para la cual trabajan, quizá se reciba una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas. A fin de entender a fondo las actitudes, se necesitan considerar sus propiedades fundamentales (Robbins & Judge, 2009, p. 75).

Una persona tiene miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo.

La mayor parte de investigaciones en el comportamiento organizacional se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Unas cuantas actitudes más reclaman la atención de los investigadores, inclusive el apoyo organizacional que perciben y la dedicación de los empleados; también se estudiarán éstas en forma breve (Robbins & Judge, 2009, pág. 79).

3.4.1.1. Satisfacción en el trabajo

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables.

Debido a la gran importancia que los investigadores del comportamiento organizacional han dado a la satisfacción en el trabajo, esta actitud se revisará con detalle más adelante en este capítulo (Robbins & Judge, 2009, pág. 79).

3.4.1.2. Involucramiento en el trabajo

Aunque se ha estudiado mucho menos que la satisfacción en el trabajo, un concepto relacionado es el involucramiento en el trabajo. Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.

Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo.

Por ejemplo, un estudio de los gerentes de enfermería en Singapur descubrió que los mejores líderes dan facultad de decisión a sus empleados por medio de involucrarlos en las decisiones significativas, hacerlos sentir que su trabajo es importante y concederles discrecionalidad para que “hagan sus propias cosas”.

Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo.

Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia (Robbins & Judge, 2009, pág. 79).

3.4.1.3. Compromiso organizacional

La tercera actitud que estudiaremos es el compromiso organizacional, que se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. Compromiso afectivo Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de Petco* tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales.
2. Compromiso para continuar Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.
3. Compromiso normativo Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

Pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, pero no demasiada. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación.

En general, parece que la relación del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación son más fuerte que con las otras dos dimensiones del compromiso. Un estudio encontró que el compromiso afectivo era un índice de pronóstico significativo de varios eventos (percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera, intentos de salir de la empresa) en el 72 por ciento de los casos, en comparación con sólo el 36 por ciento del compromiso normativo y el 7 por ciento del de continuación.

Los débiles resultados hacia el compromiso para continuar tienen sentido si en realidad no hay ningún compromiso fuerte. En vez de ser una filiación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) para un empleador, el compromiso de continuación describe a un empleado que está “atado” a un empleador tan sólo porque no hay nada mejor disponible (Robbins & Judge, 2009, pág. 80).

Conclusión

Los procesos de retención de los recursos humanos proveen a las empresas herramientas para fortalecer las relaciones y disminuir la deserción de los colaboradores. Dentro de estos procesos están los diferentes planes de remuneración financiera, las prestaciones sociales y la promoción de la calidad de vida en el trabajo con enfoque en la salud física y mental, la seguridad de los colaboradores y las buenas relaciones interpersonales de todos los miembros de la organización.

Los elementos de un plan de remuneración que permiten que los empleados perciban su contribución a la organización de forma positiva son los sueldos, salarios, bonos y comisiones. Estos elementos tienen como principal fin la atracción, motivación y retención de los empleados en la empresa. Un empleado bien remunerado difícilmente tomara la decisión de abandonar su puesto de trabajo.

Las prestaciones a los empleados se dividen en dos grupos generales, aquellas que son obligadas por la ley como seguro social, vacaciones, días feriados; y las que están a discreción de la empresa como seguro de vida, planes de retiro, periodos sabáticos, etc. En algunas organizaciones existe un tercer grupo, el de los servicios a los empleados como guarderías, prestaciones por reubicación, asistencia educacional, servicios de alimentos y cafetería subsidiados. La agrupación de las prestaciones en paquetes adecuados a las necesidades de los empleados proporciona gran satisfacción y tienen gran impacto en sus decisiones acerca de permanecer en la organización.

La calidad de vida en el trabajo tomando como pilares fundamentales la salud, seguridad y las relaciones profesionales consiste en brindar un buen ambiente laboral que garantice la salud física y mental de los colaboradores, previniendo riesgos en el trabajo, mejorando la comunicación y respeto entre trabajadores. Esto permite que el trabajador pueda desempeñarse en mejores condiciones contribuyendo al desarrollo de la empresa. Una empresa que se preocupa por la calidad de vida de sus trabajadores logra transmitir lo mucho que significan para ellos, generando lealtad y una buena percepción en su personal.

Bibliografía

- Aquino, J. A., Vola-Luhrs, R. E., Arecco, M. J., & Aquino, G. J. (2010). *Recursos Humanos* (Cuarta ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Pearson Educación de Argentina S.A.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo cuarta ed.). Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Conexionesan. (21 de Julio de 2016). *Conexionesan*. Recuperado el 18 de Octubre de 2021, de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes empresariales/2016/07/el-diseno-de-estructuras-salariales/>
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). Aravaca (Madrid): McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- González Mesén, A. (27 de 05 de 2015). *La Nación*. Recuperado el 26 de 10 de 2021, de La Nación: <https://www.nacion.com/economia/guarderias-en-las-empresas-mejoran-rendimiento-de-sus-colaboradores/2DITY5OMZFFR3NPNUG5JPVWPRA/story/>
- Integra. (17 de 08 de 2021). *Integra-soluciones.net*. Recuperado el 26 de 10 de 2021, de Integra-soluciones.net: <https://integra-soluciones.net/la-importancia-de-tener-un-programa-de-promocion-laboral-claro-y-eficiente/>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (01 de 01 de 2016). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/asueto/>

- Puchol, C. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). (P. M. Rosas, Ed., & J. E. Brito, Trad.) Naucalpan de Juarez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (Segunda ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.