

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN- MANAGUA
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en
Administración de Empresas

Tema: Recursos Humanos
Subtema: Motivación laboral y compensaciones

Autores:

Br. Jerson Ramón Hernández Esquivel
Br. Cesar Augusto Urbina Calderón

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua 10 de junio de 2017

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Valoración docente	vi
Resumen	vii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
General	3
Específicos.....	3
Capítulo I: La motivación	4
1.1 Concepto de motivación	4
1.2 Motivación extrínseca.....	6
1.3 Motivación intrínseca.....	7
1.4 Perspectiva cognitiva de la motivación.....	9
1.5 Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional.....	11
1.5.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	12
1.5.2 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	18
1.5.3 Teoría de las necesidades de McClelland	22
1.5.4 Modelo ERC de Alderfer.....	25
1.5.5 Teoría de las expectativas de Vroom	27
1.5.6 Teoría de la equidad.....	30
Capítulo II: Las compensaciones.....	34
2.1 Concepto de compensaciones	34
2.2 Elementos que componen la compensación	36
2.3 Funciones de la compensación.....	37
2.4 La remuneración tradicional	37
2.5 Las compensaciones en las organizaciones actuales.....	39

2.6 Estrategias de compensación innovadoras	40
2.6.1 Pago por habilidades	40
2.6.2 Remuneración por las competencias.....	42
2.6.3 La banda amplia: una nueva forma de pago	44
2.6.4 Compensación basada en el equipo.....	46
2.6.5 Compensación variable basada en el rendimiento	47
Capítulo III: Planes de prestaciones sociales	50
3.1 Origen de las prestaciones sociales.....	50
3.2 Tipos de prestaciones sociales	52
3.3 Planes de seguridad social privada.....	54
3.4 Beneficios flexibles.....	57
3.5 Costos de las prestaciones sociales	60
3.6 Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social.....	61
3.6.1 Principio del rendimiento de la inversión	62
3.6.2 Principio de la responsabilidad mutua	63
3.7 Objetivos del plan de prestaciones sociales.....	65
Conclusiones	67
Bibliografía	

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a DIOS, por su gran misericordia y por su bendito amor, a mis hijos Daniel, Raquel y muy en especial a ese hijo talentoso, sencillo y de grandes cualidades, que siempre está conmigo dándome ánimos para continuar hacia adelante, te dedico este trabajo de manera especial Cesar Augusto Urbina Hernández.

A mi madre, por siempre llevarme en sus oraciones y fomentar en mi la auto dependencia, el amor al trabajo, a DIOS; por fomentar en mí, el estudio, desde mi infancia hasta la fecha.

Br. César Augusto Urbina Calderón

Este trabajo se lo dedico en primer lugar muy en especial a DIOS, que con su bendición sobre todas las cosas he logrado llegar hasta este nivel de conocimiento, en segundo lugar, a nuestro Gobierno de Unidad y Reconciliación al impulsar programas que nos dan la oportunidad de mejorar nuestra preparación académica para servir de mejor forma a la sociedad

También agradecer a mi madre que siempre ha sido mi inspiración, apoyo y consejera en estos años de estudios, a mi esposa e hijos: Jerson Jr; Anjerson y Jeferson que son mi mayor motivación ante la vida.

Br. Jerson Ramón Hernández Esquivel

Agradecimiento

Agradezco a Dios por prestarme la vida, a mi familia por brindarme su apoyo, a mis compañeros de clases por compartir momentos y habilidades, a los docentes que han dedicado con mucho empeño su tiempo y compartir sus conocimientos durante el tiempo que estuve en la Universidad, agradezco infinitamente al Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional, encabezados por nuestro Comandante Daniel Ortega y la Cra. Rosario Murillo, por estos programas que han venido a restituir un derecho fundamental para el desarrollo de la sociedad; como es la educación.

De igual forma agradezco a mi tutora, Widad Raquel Arauz García, por esa delicadeza que brindo al momento de orientar sus recomendaciones para que este trabajo se hiciera en tiempo y forma. Para finalizar agradezco al Doctor Salvador García por brindarme la oportunidad de continuar con la carrera y concluirla de manera satisfactoria.

Br. César Augusto Urbina Calderón

Agradezco muy infinitamente a DIOS, como el dador absoluto de la sabiduría, a mi familia por brindarme el apoyo, a mis compañeros de clase por compartir experiencias y conocimientos y a cada uno de los docentes que dedicaron con paciencia sus conocimientos para nuestra formación y desarrollo académico, muchas gracias por compartir los diferentes momentos que culminaron con este trabajo.

También agradecer especialmente a nuestra tutora Widad Raquel Arauz García por dedicar su valioso tiempo y la paciencia a la hora de dar las orientaciones y recomendaciones para que el informe se entregara de acuerdo al cronograma establecido, a las autoridades universitarias por brindar las condiciones más favorables para alcanzar el aprendizaje.

Br. Jerson Ramón Hernández Esquivel

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**RECURSOS HUMANOS**” hace constar que los bachilleres: **JERSON RAMÓN HERNÁNDEZ ESQUIVEL**, Carnet No. **14837947** y **CÉSAR AUGUSTO URBINA CALDERÓN**, Carnet No. **14837958**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPENSACIONES**”, obteniendo el bachiller **Hernández Esquivel** y el bachiller **Urbina Calderón**, la calificación de 50 (CINCUENTA) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 03 días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García
Instructora

Resumen

El presente trabajo investigativo de seminario de graduación, está referido al estudio de los Recursos Humanos, específicamente a la motivación laboral y las compensaciones. En este seminario se usó la investigación documental, la cual consistió el uso de las normas APA y la información que se presenta fue extraída de diversos libros.

El objetivo general del trabajo fue establecer como la motivación es un factor influyente en las compensaciones y los planes de prestaciones sociales. Iniciamos el informe presentamos una serie de aspectos que son esenciales para la comprensión del informe, entre los cuales podemos mencionar: El concepto de motivación, la diferencia entre motivación extrínseca e intrínseca, perspectiva cognitiva de la motivación, así como las diversas teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional.

También sustentamos de manera clara y precisa el tema de las compensaciones vistos en el área de Recursos Humanos, quienes hacen énfasis en todo lo relacionado a este tema, su concepto, los elementos que la componen, sus funciones, las estrategias empleadas, las remuneraciones, asimismo, abordaremos el concepto de la banda amplia una forma de compensación innovadora y empleada en función de categorizar las compensaciones salariales de trabajadores.

De igual manera, como elemento fundamental de este documento se desarrolla el origen de las prestaciones sociales, tipos de planes y sus criterios con el fin que la clase trabajadora tenga conocimiento de todos los beneficios que se establecen.

Introducción

Los recursos humanos ha sido un tema de vital importancia a través de la evolución de la administración, por ello, el presente trabajo de seminario de graduación abordará específicamente la temática de la motivación laboral y las compensaciones como factores de vital importancia en una organización y en la actitud positiva de la persona integrada dentro de una actividad laboral.

El presente trabajo investigativo pretende establecer como la motivación es un factor influyente en las compensaciones y los planes de prestaciones sociales.

El primer capítulo aborda los conceptos de motivación, tipos de motivación, las perspectivas, y las diferentes teorías que se aplican desde la perspectiva organizacional.

El segundo capítulo desarrolla los elementos más importantes de las compensaciones, las funciones, la remuneración tradicional, las compensaciones en las organizaciones actuales, estrategias de compensación innovadoras, el pago por habilidades la remuneración por las competencias banda amplia (nuevas formas de pago); compensación basada en equipo y compensaciones variables basada en el rendimiento.

El tercer capítulo describe los planes de prestaciones sociales, su origen, tipos de prestaciones sociales, planes de seguridad social privada, beneficios flexibles, costo de las prestaciones sociales, criterios de planificación de las prestaciones y seguridad social, principio de rendimientos, responsabilidad mutua y objetivo del plan de las prestaciones sociales.

Justificación

El presente trabajo está orientado a como la motivación es un factor influyente en las compensaciones, se abordaran las diversas definiciones, criterios, elementos más relevantes que se desarrollan; para ampliar nuestro análisis resulta oportuno mencionar los distintos aportes que han dado los especialistas en el tema de las motivaciones y las compensaciones desde las perspectiva organizacional a fin de conocer con mayor exactitud cómo se relacionan y aplican los temas anteriores.

La presente investigación servirá como elemento de estudio para estudiantes universitarios, empresarios, dirigentes sindicales y gremios interesados en la motivación y las compensaciones.

Estaremos exponiendo a través de consultas de libros especializados en la temática a las diferentes teorías e investigaciones que permita dar continuidad y ampliación al mismo y que sirva de apoyo a los interesados en el tema, haciendo uso de las normas APA sexta edición.

Objetivos

General

Establecer como la motivación es un factor influyente en las compensaciones y los planes de prestaciones sociales

Específicos

1. Describir los elementos más relevantes que se desarrollan en la motivación.
2. Definir los elementos de la compensación y sus estrategias innovadoras.
3. Especificar el origen de las prestaciones sociales, los tipos, planes y sus criterios.

Capítulo I: La motivación

El desarrollo de este capítulo consiste en describir de forma conceptual la motivación, las temáticas acerca de este concepto básico en el ser humano, las teorías de especialistas en la materia y de qué manera este concepto incide en el comportamiento individual y organizacional, para ello hemos recopilado información de una variada gama de autores que exponen en sus escritos lo más relevante acerca de este concepto.

1.1 Concepto de motivación

Se define la motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede estar motivada pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas, no tienen nada que ver con las necesidades de la organización (Contreras, 2012, pág. 23).

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de la motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos.

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerza activa e impulsadoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. En lo que atañe la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, conformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio (Chiavenato, 2000, pág. 68).

El impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o por un estímulo interno generado por los procesos mentales de las personas. La motivación varía de unas personas a otras, puesto que las necesidades varían de un individuo a otro; esto produce diferentes patrones de comportamiento, pero, aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso de motivación es básicamente en todas las personas (Ruiz, Gago, García, López, 2013, pág. 61).

Los que tenemos muchos años de experiencia sabemos que, en ocasiones, la intersección de los dos subconjuntos conocimientos y competencias no es suficiente y falta algo más: la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una que denominamos Compromiso, la cual incluye, en general, la motivación.

Pero con este sentido que le damos a la motivación queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo.

En nuestros largos años de trayectoria hemos conocido casos en los que una empresa ofrece a un colaborador una posición que a los ojos de todos es muy atractiva, ya que mejora el nivel y la retribución, pero, provocando una sorpresa generalizada, la persona en cuestión no se siente motivada con ello, y prefiere su actual situación.

La motivación de las personas pasa por carriles desconocidos en una primera instancia, y es algo sobre lo cual corresponde indagar. El talento, cuando se presenta (muchas veces, interpretado como algo casi mágico), simplemente está, se observa, y se puede representar como la conjunción de los tres elementos mencionados: conocimientos, competencias y motivación (Alles, 2005, págs. 40-41).

1.2 Motivación extrínseca

Extrínseca ocurre cuando la persona se moviliza por la consecuencia personal de la tarea o sus resultados, o sea, para conseguir un premio o evitar un castigo. El premio no necesariamente habrá de ser monetario, puede ser una promoción, mayor reconocimiento, etcétera. Un factor importante de la motivación extrínseca suele ser el régimen de evaluación y recompensas de la gestión de los recursos humanos (Contreras, 2012, pág. 23).

Concreta como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas, las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente como el sentimiento de realización y que no son observables ni controlables por los demás.

Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla (Chiavenato, 2007, págs. 51-52).

Los seguidores se identifican con estos líderes como personas, así como con la visión y valores que promueven. Una influencia positiva idealizada permite que los seguidores se sientan libres de cuestionar lo que se está promoviendo. Las metas de los seguidores frecuentemente son significativas y consistentes en lo personal con el concepto que tienen de sí mismos.

Están dispuestos a realizar un esfuerzo extra por los premios intrínsecos que se pueden obtener de un buen desempeño, no sólo por la posibilidad de recibir mayores premios monetarios y otras recompensas extrínsecas.

Las metas inmediatas de corto plazo se visualizan como un medio para lograr el compromiso de los seguidores con una visión más grande. Para ganar más esta influencia idealizada, los líderes transformacionales a menudo ponen las necesidades e intereses de los seguidores por encima de los propios (Don y Slocum, 2005, págs. 279-280).

1.3 Motivación intrínseca

Intrínseca cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente del premio o castigo que ello puede significarle. Existen básicamente dos posturas en relación con el tema de la motivación, la de aquellos que opinan que sí es posible actuar sobre ella y la de quienes sostienen que la motivación, dado su carácter intrínseco, sólo puede autogenerarse.

Se resumen algunas de ellas a continuación. Hacia mediados del siglo XX surgen las teorías humanistas en relación con el trabajo, propuesta que se levanta como una reacción al concepto tradicional de administración desde un punto de vista mecanicista. El más famoso conocido como el experimento Hawthorne, que el permitir que las personas se involucren en la toma de decisiones, mejora su desempeño.

Ambos tipos de motivación no son excluyentes, una persona puede estar motivada para una tarea tanto intrínseca como extrínsecamente. Pero también puede tener motivación intrínseca y no extrínseca, o viceversa.

Adicionalmente a los factores citados, existen otras circunstancias que pueden también influir en la motivación del empleado tales como el estado de ánimo, la salud, los roles que se juegan en el trabajo, entre otros.

La diversidad de factores que pueden intervenir en el proceso de la motivación, refleja parte de la problemática en la definición de los elementos que pueden incentivar a los empleados y en cierto modo explica por qué a ciertos empleados les resultan gratificantes ciertas condiciones ofrecidas por la organización y a otros no (Contreras, 2012, págs. 20,23-24).

El primer grupo de factores, los factores motivadores, incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan logros duraderos en el ambiente de trabajo más que temporales.

En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona. Las políticas de la organización quizá sólo tengan una repercusión indirecta sobre ellos. Sin embargo, al definir el desempeño excepcional, la organización permite que las personas sientan que por ejemplo, han realizado sus tareas bien de manera excepcional (Hellriegell y Slocum, 2005, pág. 126).

El acoplamiento del puesto al ocupante mejora la relación entre las personas y su trabajo, incluye nuevas oportunidades de iniciar otros cambios en la organización y en la cultura organizacional y de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de los puestos no es sólo una mejoría de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, un aumento de la productividad y la reducción de los índices de rotación y ausentismo del personal.

Una experiencia de este tipo introduce un nuevo concepto de cultura y clima organizacional, tanto en la fábrica como en el despacho: reducción de la gerencia y la jefatura, descentralización de la administración de personas, delegación de responsabilidades, mayores oportunidades de participación, etc.

El enriquecimiento de los puestos ofrece las ventajas siguientes: Elevada motivación intrínseca del trabajo, desempeño de alta calidad en el trabajo, elevada satisfacción con el trabajo, reducción de faltas (ausentismo) y de separaciones (rotación), las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes están más satisfechas que quienes ejecutan tareas repetitivas y rutinarias. Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que lo ejecutan: cuando la persona encara su trabajo como algo significativo o de valor, cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo, cuando la persona conoce los resultados que obtiene al hacer el trabajo (Chiavenato, 2009, págs. 214-215).

1.4 Perspectiva cognitiva de la motivación

La teoría de la disonancia cognitiva de Festingerse basa en la premisa de que cada persona se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo misma. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, un conocimiento implica lo opuesto al otro), entonces se presenta un estado de disonancia cognitiva. La disonancia cognitiva es una de las principales fuentes de incongruencia conductual. Las personas no la toleran y cuando se presenta por ejemplo, cuando un individuo cree en una cosa y, sin embargo, actúa de manera contraria a esa creencia.

Se ven motivadas a reducir el conflicto. A ese conflicto o incongruencia se le da el nombre de disonancia. Un elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo.

Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de tres maneras: consonante, disonante o irrelevante:

1. Relación disonante, cuando el individuo cree que fumar es nocivo, y sin embargo sigue fumando (dos cogniciones en relación disonante).
2. Relación consonante, cuando cree que fumar es nocivo y por lo tanto deja de fumar (dos cogniciones en relación consonante).
3. Relación irrelevante, cuando considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos en una relación irrelevante).

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen en el mundo que las rodea y lo entiendan adecuadamente. La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o no concuerdan entre sí.

En realidad, la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de la disonancia. De estas dos perspectivas (la teoría de campo y la de la disonancia cognitiva) se concluye que la conducta de las personas se apoya más en sus percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos que existan en la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla. Así, las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino de acuerdo con la manera en que la perciben y la sienten, esto es, en relación con sus cogniciones personales (Chiavenato, 2007, págs. 46-47).

A medida que cada una de estas necesidades se satisface en esencia, la siguiente necesidad se vuelve dominante. El individuo se mueve hacia arriba en la jerarquía. Desde la perspectiva de la motivación, la teoría dice que aunque ninguna necesidad se llega a satisfacer por completo, una necesidad en esencia satisfecha ya no motiva. Se han realizado muchos estudios a través de los años para probar la validez de la teoría de Maslow.

En general, dichos estudios no han podido apoyar la teoría. Por ejemplo, no podemos decir que la estructura de necesidades de todos está organizada de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow. Entonces, aun cuando esta teoría ha existido desde hace mucho y es muy conocida, quizá no sea una buena guía para ayudarlo a motivar a sus empleados (Robbins y DenCenzo, 2008, pág. 221).

Identificar características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. ¿Es el más adecuado de acuerdo con sus capacidades, tanto conocimientos como competencias?

La mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas. Esto es bueno para el empleado y para el empleador. Parece un comentario obvio, pero lamentablemente no se verifica en la práctica, al menos en la proporción que sería deseable (Alles, 2005, pág. 46).

1.5 Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen. Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas (Chiavenato, 2007, pág. 50).

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera.

Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas, las teorías del proceso que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento y las teorías del refuerzo que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido (Chiavenato, 2009, pág. 240).

Una vez que aceptamos la existencia de diferencias individuales, empezamos a entender por qué no hay un motivador único que sea apropiado para todos los empleados. Debido a que los individuos son complejos, cualquier intento de explicar sus motivaciones también tenderá a ser complejo. Esto se puede ver en el número de enfoques seguidos en el desarrollo de las teorías de motivación de empleados (Robbins y DenCenzo, 2008, págs. 219-220).

1.5.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

El modelo de motivación con mayor reconocimiento es el modelo de jerarquía de necesidades. Abraham H. Maslow señaló que las personas tienen un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía. El fundamento de esta jerarquía radica en las siguientes suposiciones básicas. Una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador.

Sin embargo, conforme se satisface una necesidad de manera gradual emerge otra que ocupa su lugar; la gente siempre lucha por satisfacer alguna necesidad. La red de necesidades de gran parte de las personas es muy compleja, y varias de ellas afecta el comportamiento en algún momento determinado. Es evidente que cuando alguien se enfrenta a una emergencia, por ejemplo, una sed exacerbada, esa necesidad domina hasta que es satisfecha.

En general, hay que satisfacer las necesidades de nivel inferior antes de que las necesidades de nivel más alto se activen con fuerza suficiente como para impulsar el comportamiento.

Hay más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto, que las de nivel más bajo. Este modelo indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. Según la jerarquía de Maslow.

1. Necesidades fisiológicas. Las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda son necesidades fisiológicas y constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a otras de orden superior. Los gerentes tienen que comprender que, en la medida que los empleados estén motivados por necesidades fisiológicas, sus preocupaciones no apuntarán al trabajo que realizan.
2. Necesidades de seguridad. Las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o enfermedad son necesidades de seguridad. Al igual que las fisiológicas, la de seguridad insatisfechas hace que las personas se preocupen por satisfacerlas. Las personas motivadas sobre todo por las necesidades de seguridad, valoran sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas.
3. Necesidades de afiliación. Las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia son necesidades de afiliación. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las de afiliación. Los gerentes necesitan comprender que, cuando las necesidades de afiliación constituyen las principales fuentes de motivación, las personas valoran el trabajo como una oportunidad de conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas.

4. Necesidades de estima. Los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás cumplen con las necesidades de estima. Las personas con necesidades de estima quieren que otros las acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces. Los gerentes centran su atención en tales necesidades intentan motivar a los empleados con gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios.
5. Necesidades de autorrealización. La satisfacción personal procede de cumplir con las necesidades de autorrealización. La gente que lucha por alcanzar la autorrealización trata de incrementar sus habilidades de solución de problemas. Los gerentes que conceden importancia a la autorrealización, pueden hacer participar a los empleados en el diseño de puestos, hacer encargos especiales de trabajo que permitan aprovechar las habilidades distintivas del personal, o conceder libertad a los equipos para planear y ejecutar su trabajo (Hellriegel y Slocum, 2005 págs. 119-120).

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no.

La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes las llamadas necesidades primarias, mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales las necesidades secundarias, da una idea de esta organización jerárquica.

Necesidades fisiológicas constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento.

Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo.

A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta. Necesidades de seguridad constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas.

Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades.

Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan.

La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima.

Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

Necesidades de autorrealización son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales.

Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás (Chiavenato, 2007, pág. 51).

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos: Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.

A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.

A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.

No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos (Chiavenato, 2009, págs. 241-242).

1.5.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg y sus asociados adoptaron un enfoque diferente para examinar lo que motiva a la gente. Él y su equipo tan sólo pidieron a las personas que les dijeran cuándo creían que eran excepcionalmente buenos en sus puestos, y cuándo se sentían excepcionalmente mal sobre su trabajo. La gente identificó cosas algo diferentes cuando se sentían bien o mal acerca de su trabajo.

A partir de este estudio desarrollaron la teoría de dos factores, mejor conocida como el modelo motivador-higiene, que propone que hay dos conjuntos de factores, motivadores y de higiene, que son las causas principales de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo. Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

Factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados.

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevarla satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Comprenden: Condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto relaciones con los colegas. Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción.

Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: Delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar un trabajo, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, simplificación del puesto (por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). En esencia, la teoría de los factores afirma que.

La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (jobenrichment), que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en recursos humanos, se analizarán algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del puesto (Chiavenato, 2007, págs. 58-59).

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo.

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión "higiene" refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas.

Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos.

En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia.

Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles (Chiavenato, 2009, págs. 245-246).

Herzberg tomó estos resultados y formuló su teoría de la higiene-motivación. Afirmaba que las respuestas sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como era la creencia tradicional. Remover las características insatisfactorias de un trabajo, no necesariamente lo hace satisfactorio. Herzberg propuso que sus hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de satisfacción es no satisfacción y lo opuesto de insatisfacción es no insatisfacción. De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el mismo.

Por lo tanto, los supervisores que buscan eliminar los factores que crean insatisfacción en el trabajo, pueden obtener paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a sus empleados en vez de motivarlos. Como resultado, las características como políticas y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario, Herzberg las clasificó como factores de higiene. Cuando son adecuados, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas.

Si lo que deseamos es motivar a los individuos en sus trabajos, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes (Robbins, 2008, págs. 222-223).

1.5.3 Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación que creía enraizado en la cultura. Afirmó que todos tienen tres necesidades particularmente importantes: logro, afiliación y poder. Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan las conductas de otros y poseen un fuerte atractivo emocional. A estas personas les interesa poder brindar premios de posición social a sus seguidores. Las personas con un fuerte.

Se muestra el modelo de McClelland aplicado a los presidentes de Estados Unidos. Los motivos de los mandatarios se pueden documentar en la legislación que propusieron y las políticas seguidas durante sus administraciones. Según el modelo de McClelland, los motivos se “almacenan” en la mente pre consciente, justa por debajo del nivel de plena conciencia. Se encuentran ubicados entre lo consciente y lo inconsciente, en el área de las fantasías, donde las personas se hablan a sí mismas sin darse cuenta en realidad de ello.

Una premisa básica del modelo es que el patrón de estas fantasías se puede sujetar a pruebas, y que se puede enseñar a las personas a cambiar su motivación si se cambian estas fantasías. Medición de la motivación de logros.

McClelland midió la intensidad de la motivación de logros de una persona usando imágenes no estructuradas capaces de provocar muchos tipos de reacciones en la persona que se pone a prueba. Entre los ejemplos se halla una mancha de tinta que se puede percibir como muchos objetos diferentes o una imagen con la que es posible crear diversas historias. No hay respuestas correctas o incorrectas, y no se limita el grupo de alternativas entre las cuales la persona puede escoger.

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores y se centra en tres necesidades:

1. La necesidad de logro (nLog) es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
2. La necesidad de poder (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
3. La necesidad de afiliación (nAfi) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. McClelland e investigadores posteriores centraron su atención. Quienes tienen una alta necesidad de logro se desempeñan mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50-50.

No les gusta intervenir en situaciones muy desfavorables, pues no los satisface el éxito que se obtiene por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables con alta probabilidad de triunfar porque entonces no encuentran un desafío para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse (Hellriegel y Slocum, 2005 págs. 121,123).

Con base en una gran cantidad de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo, los individuos con una alta necesidad. De las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Por desgracia, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes lo cual significa que podemos tenerlas en un alto nivel sin saberlo no es fácil medirlas.

El método más comúnmente usado consiste en que un experto capacitado muestre imágenes a los sujetos y les pida que cuenten una historia sobre cada una de ellas para, luego, asignar puntuaciones a sus respuestas en términos de las tres necesidades.

Sin embargo, este proceso toma tiempo y resulta costoso, y son pocas las organizaciones que han estado dispuestas a invertir los recursos necesarios para medir el concepto de McClelland (Robbins, 2013, págs. 207-208).

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización, es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.
2. La necesidad de poder es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
3. La necesidad de afiliación es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca. Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida, como resultado de las experiencias de cada persona (Chiavenato, 2009, pág. 246).

1.5.4 Modelo ERC de Alderfer

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.

Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.

Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado (Chiavenato, 2009, pág. 244).

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, reviso la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordaran mejor con las investigaciones empíricas y llamo versión teoría ERC. Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, de donde viene la denominación de teoría ERC.

El grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende la que Maslow consideraba fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son la de relación el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes.

Estos deseos sociales y de estatus exigen para satisfacerse, el trato con los demás corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como el componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimito las necesidades de crecimiento; el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí incluye el comportamiento interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización (Robbins, 2004, pág. 161).

Es difícil separar las necesidades en escalones porque la frontera entre una necesidad satisfecha y otra no satisfecha puede ser muy difusa en ocasiones. El acierto de reorganizar la estructura piramidal de Maslow en tres grupos de necesidades básicas, que corresponden a las siglas de su teoría.

1. Existencia. El grupo de necesidades que engloba las necesidades materiales y fisiológicas del individuo: come y dormir, la seguridad de su familia, ganar dinero, llevar una vida cómoda...
2. Relación. Constituido por las necesidades sociales del individuo: tener unas relaciones apropiadas con la familia, con los amigos, con los compañeros de trabajo. Ser reconocido por tu comunidad, alcanzar cierto grado de fama
3. Crecimiento (Growth): Aquí se engloban las necesidades del individuo para alcanzar la realización personal, tales como la consecución de metas, la percepción de la propia autoestima.

La verdad es que para mí tiene más sentido la estructura de ERG que la estructura propuesta por Maslow. Por ejemplo, el tener que pelear por cubrir ciertas necesidades en la rama puramente fisiológica del término, como la necesidad de ganar dinero para comer, no nos exime de la necesidad de sentirnos socialmente integrados (Grifol, s.f, párr. 3,5).

1.5.5 Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas argumenta que los individuos analizan tres relaciones: esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas y recompensas-metas personales. Su nivel de esfuerzo depende de la solidez de sus expectativas acerca de que estas relaciones pueden lograrse. De acuerdo con la teoría de las expectativas, un empleado está motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que eso le proporcionará una buena evaluación de su desempeño; que esa buena evaluación conduce a obtener recompensas organizacionales como bonos, un incremento salarial o un ascenso y que las recompensas satisfarán sus metas personales.

La teoría de las expectativas brinda una poderosa explicación de la motivación del empleado. Ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y hacen el mínimo necesario para cumplir. Esto quedará más claro si se observan con más detalle las tres relaciones propuestas por la teoría. Se presentarán como preguntas que los empleados deben responder de manera afirmativa (Robbins, 2008, pág. 226).

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores. Ambas reposan sobre la suposición implícita de que existe una mejor manera (thebestway) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o a través de la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que las distintas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en la que se encuentren.

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir.

Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él. Estas tres fuerzas. Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad.

Objetivos personales del individuo que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija (Chiavenato, 2007, págs. 54-55).

También es conocida como teoría de la expectativa, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades.

La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados recompensas como salario, reconocimiento y éxito y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas.

A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen. La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea y que las recompensas derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos.

La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.

La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final. La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento.

Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.

La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales.

Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinado por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales. Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final (Chiavenato, 2009, págs. 251-252).

1.5.6 Teoría de la equidad

La teoría de la equidad reconoce que los individuos se preocupan no sólo por el valor absoluto de la remuneración que reciben por su esfuerzo, sino también por la relación de esta cantidad con la que reciben otros. Los aportes como esfuerzo, experiencia, educación y competencias son comparables con resultados como niveles de salario, aumentos, reconocimiento y otros factores. Cuando los individuos perciben un desequilibrio en su razón aporte resultado en relación con la de otros, se crea tensión.

Esta tensión proporciona la base para la motivación a medida que las personas luchan por lo que perciben como equitativo y justo. Existe evidencia suficiente para confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados tiene una influencia significativa de la remuneración relativa, así como de la remuneración absoluta.

Esto ayuda a explicar por qué, en especial cuando los empleados se perciben como sub remunerados (parece que todos somos eficientes al racionalizar que nos pagan más), reducen el esfuerzo de trabajo, producen trabajo de menor calidad, sabotean el sistema, faltan o incluso renuncian (Robbins, 2008, pág. 226).

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes.

Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. Otra interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.

4. Otra externa: comparación con otra persona de otra organización. Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto.

La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico. Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo (Chiavenato, 2009, pág. 249).

El modelo de equidad se basa en la comparación de dos variables: aportes y resultados. Los aportes representan lo que aporta una persona al intercambio; los resultados son lo que recibe del intercambio. Algunos aportes y resultados habituales. Es necesario advertir que los renglones en las dos listas no están acoplados, y no representan intercambios específicos. Según el modelo de equidad, las personas asignan importancia a diversos aportes y resultados de acuerdo con sus percepciones de la situación.

Como la mayor parte de las situaciones incluye múltiples aportes y resultados, el proceso de ponderación no es exacto. Sin embargo, por lo general la gente es capaz de distinguir entre los aportes y resultados más importantes y los menos importantes.

Después que llega a una proporción de aportes y resultados válidos para sí misma, lo compara con la proporción de aportes y resultados percibidos de otras personas que se hallan en la misma situación o en una similar. Los casos que resultan pertinentes se convierten entonces en motivo de comparación para determinar si se siente tratada en forma equitativa.

Existe equidad cuando la proporción de aportes y resultados de una persona es igual a de resultados y aportes de otros casos aplicables. Por ejemplo, quizá una persona se sienta remunerada en forma apropiada en cuanto a lo que aporta a un trabajo, en comparación con lo que otros reciben por sus aportes (Hellriegel y Slocum, 2005 págs. 135-136).

Capítulo II: Las compensaciones

Abordado el primer capítulo todo sobre la motivación y las teorías de algunos expertos, comportamiento del individuo. En nuestro segundo capítulo se expondrá conceptos de compensaciones, los antecedentes históricos, elementos que la componen, funciones, remuneración tradicional, estrategias, usaremos algunos autores que permitan dar conocer sobre estos temas y aportes.

2.1 Concepto de compensaciones

Todo sistema de compensación se instaura con el fin de conseguir unos objetivos de atracción y conservación de los buenos colaboradores, de estímulo para conseguir los objetivos de la empresa, al tiempo que se pretende favorecer unas buenas relaciones empresa-asalariados y asalariados entre sí. A veces estos objetivos se consiguen total o parcialmente pero todo sistema de recompensas precisa una permanente puesta a punto, porque corre el riesgo de quedarse obsoleto o incluso de conseguir unos objetivos opuestos a los pretendidos.

Por ejemplo, después de haber establecido un sistema de retribuciones externamente competitivo, destinado a atraer a buenos colaboradores y a evitar la fuga de los mismos, puede suceder que ingrese en el ámbito de nuestra directa competencia una nueva empresa que pague mejor y, antes de que nos demos cuenta, perdamos en poco tiempo a los mejores empleados.

Esto podría evitarse instituyendo la práctica de la entrevista de salida cada vez que un colaborador se marcha voluntariamente, para detectar estos cambios de retribución en el mercado y reaccionar en consecuencia. Otras veces la disfunción proviene que al incentivar un comportamiento determinado inducimos otras conductas no deseables.

Así, siempre que se instituye un sistema que prima el incremento de producción, lo normal es que descienda la calidad. Cuando un carpintero descubre que atornillar un tirafondo en la madera, de acuerdo con las normas del arte, le cuesta dos minutos de tiempo, pero que hundiendo el tirafondos a martillazos, como si fuera un clavo, le consume apenas una fracción de los dos minutos, es casi seguro que optara por el segundo procedimiento. Aumentará la cantidad, pero descenderá la calidad.

Por eso, siempre que se introduce un sistema de incentivos a la producciones preceptivo el instituir un sistema de control de calidad que rechace y penalice las piezas incorrectas. Son tantas las variables que intervienen en el contexto externo e interno de la empresa, y es tan complicado el elaborar un sistema de retribución aceptable, que resulta indispensable el mantener un control de retroalimentación permanentes obre la eficacia y eficiencia del sistema, con la disposición a modificarlo tan pronto sea necesario (Puchol, 2003, págs. 237-238).

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total (Chiavenato, 2009, pág. 283).

Las prestaciones son compensaciones no financieras diseñadas para mejorarla vida de los trabajadores. En las últimas décadas su importancia y variedad han aumentado. Algunas veces concebidos como “complementos”, los paquetes de prestaciones actuales reflejan un esfuerzo para brindar algo que valore cada empleado (Robbins y DenCenzo, 2008, pág. 141).

2.2 Elementos que componen la compensación

La organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la compensación incluye la remuneración, en todas sus formas posibles. La compensación es probablemente, la razón principal por las que las personas buscan un empleo. Desde el punto de vista de cada persona, resulta casi una necesidad vital. Pago es el medio que permite a las personas satisfacer sus necesidades y las de sus familias. Para muchas personas que tienen actitud instrumental frente al trabajo, es la razón principal para trabajar (Chiavenato, 2000, pág. 410).

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo.

Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta (Chiavenato, 2009, pág. 284).

Es importante señalar que los elementos, capital humano y motivación, deben siempre considerarse en un marco mucho más amplio, en el que el resto de procedimientos y sistemas organizacionales, como son la selección del personal, las compensaciones, los sistemas de evaluación y por supuesto los programas de desarrollo, se articulen para generar sinergia organizacional (Contreras, 2012, pág. 10).

2.3 Funciones de la compensación

El salario constituye el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero, el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador. La administración de los salarios es el proceso que maneja el programa de remuneración de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 286).

La función de un área de compensaciones tiene como principales elementos de análisis lo siguiente: salarios, revisión de salarios y políticas de beneficio, información estadística. La función de las compensaciones se relaciona con todas las funciones de Recursos Humanos pero principalmente con dos de ellas que son: la descripción del puesto y la evaluación (Alles, 2000, pág. 420).

La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. Desde este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado (Puchol, 2003, pág. 226).

2.4 La remuneración tradicional

La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. La remuneración es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización.

La remuneración, como parte de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados. La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta prestaciones.

La remuneración es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo. La remuneración es un asunto complicado porque depende de innumerables factores. Hay toda una gama de políticas y procedimientos de remuneración.

La construcción del plan de remuneración requiere de suma atención dado que sus efectos y consecuencias tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización. El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, estratégicos y, segundo, se debe moldear y ceñir a las características únicas de la organización y de su entorno (Chiavenato, 2009, págs. 286-287).

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. La remuneración económica puede ser directa o indirecta (Chiavenato, 2011, pág. 234).

A política de remuneración es la síntesis de tres dificultades: una, la economía, en relación con el mercado de trabajo, otra dificultad, de gestión interna, la evaluación de puestos y una tercera dificultad, de gestión individual, la apreciación del rendimiento individual y un objetivo: atraer, retener, motivar a los empleados que necesita la organización

Encuesta salarial. Las más usuales se venden pre elaboradas. Las encuestas salariales más útiles presentan distintos niveles de salarios de diferentes compañías dentro de una misma categoría de especialidad. Pero se debe tener en cuenta que ciertos puestos de una organización son commodities dentro del mercado laboral, porque quienes los ocupan pueden desempeñar en cualquier tipo de industria.

Las remuneraciones pueden ser de monto fijo o variable en base a alguna fórmula de cálculo. Existen distintos tipos de remuneraciones variables: Salarios a destajos, comisiones, bonus o incentivo a corto plazo, participación en las utilidades, incentivo a largo plazo stock options (Alles, 2000, p. 439).

2.5 Las compensaciones en las organizaciones actuales

La empresa evoluciona y cambian con el tiempo, por lo tanto, las políticas sobre remuneraciones, así como sobre temas de recursos humanos no deben ser rígidas ni permanentes en el tiempo. Con la salvedad antedicha las empresas deben posicionarse en el mercado y definir en el nivel de salarios quieren posicionar la compañía.

La compañía que definan posicionarse en el primer cuartil, por ejemplo, deberá estar muy segura sobre como motivar al personal con elementos diferentes a la remuneración o bien asumir el riesgo de alta rotación. Esto a su vez se relaciona con el grado de entretenimiento del personal ya que, si este es muy alto, complejo o difícil de obtener, el riesgo será mayor (Alles, 2000, pág. 427).

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final, Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo el trabajo en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo (Chiavenato, 2007, pág. 285).

En los últimos años, las empresas más avanzadas han inscrito un texto distinto en los contratos psicológicos. Si te integras en la cultura y valores de nuestra compañía, adquieres y/o desarrollas las competencias que necesitamos en nuestro negocio, las ejerces en orden al logro de nuestros objetivos, y entre todos alcanzamos estos, encontrarás con nosotros formación y desarrollo, un ambiente de trabajo grato en el que trataremos de conocer y satisfacer tus necesidades como persona y una retribución que reconozca tu esfuerzo y te haga participe de lo que hemos logrado con tu ayuda (Puchol, 2003, pág. 307).

2.6 Estrategias de compensación innovadoras

La compensación flexible es fundamental en los sistemas de trabajo de alto desempeño. Muchas empresas ofrecen compartir la propiedad por medio de compras u ofertas de acciones. La evidencia demuestra que el empleado accionista trabaja mejor cuando este incentivo forma parte de una filosofía o una cultura más amplia (Chiavenato, 2009, pág. 207).

El salario fijo fue excelente para la era industrial que ya pasó, cuando se requería que las personas desempeñaran siempre las mismas tareas. En el mundo actual, las personas enfrentan constantemente los retos de crear e innovar, de alcanzar objetivos, de contribuir para que la organización tenga éxito y de proporcionar una ventaja comparativa. La remuneración fija atada al puesto no toma en cuenta los desafíos actuales (Chiavenato, 2011, pág. 233).

Las prestaciones que ofrece una organización varían mucho en cuanto a alcance. La mayoría de las empresas tienen la obligación legal de dar a sus trabajadores el seguro social y una compensación por desempleo, pero también de dar un conjunto de prestaciones tales como el pago del tiempo fuera del trabajo, seguros de vida e invalidez, programas de retiro y seguros de gastos médicos. Es frecuente que los costos de algunos de éstos, como los del seguro para el retiro y gastos médicos, los paguen tanto el empleador como el empleado (Robbins, 2008, pág. 141).

2.6.1 Pago por habilidades

El equilibrio interno, o la coherencia interna de los salarios, se alcanzan gracias a la información interna, obtenida por medio de la valuación y la clasificación de los puestos, con base en un programa previo de descripción y análisis de los puestos. El equilibrio externo, o la coherencia externa de los salarios, se alcanzan gracias a la información externa obtenida por medio de la encuesta salarial.

A partir de la información interna y la externa, cada organización define la política salarial que norma sus procedimientos para la remuneración del personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos: remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa; Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación; Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos. para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera; Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa; Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados (Chiavenato, 2007, págs. 286-287).

Esta etapa implica la aplicación de principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el personal vaya de acuerdo con la importancia del puesto, su eficiencia sus necesidades y las posibilidades de la empresa.

Análisis de puestos: Esta actividad incluye la definición específica de las tareas y obligación es que un empleado es responsable de llevar a cabo en su trabajo, asimismo, incluye la identificación de características requeridas para desarrollarlas en el puesto, como pueden ser requerimientos educativos del candidato, experiencia, conocimientos, competencias, niveles de comunicación, etcétera (López, 2011, pág. 14).

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con ciertas expectativas. Esos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores. Además, en este intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se establean contratos psicológicos entre las personas y el sistema, las personas y los grupos, así como entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio.

En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, el sistema se modifica. De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, al mismo tiempo, las de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago. Estas expectativas, cuando están equilibradas (Chiavenato, 2011, pág. 69).

2.6.2 Remuneración por las competencias

La investigación realizada por el Progep, Programa de Estudios en Gestión de Personal, de la Fundación Instituto de Administración (FIA), encomendada a la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo (FEA-USP), arroja que la administración de la remuneración es un proceso crucial para el éxito de cualquier organización y que tiene un fuerte efecto en las relaciones entre las personas y las empresas. Por una parte, la remuneración representa uno de los componentes principales del costo de sus procesos y servicios.

Por la otra, para el colaborador, la remuneración representa la forma en la que la organización percibe y define el valor relativo de su trabajo. La investigación revela que las empresas están en busca de nuevos procesos de compensación, en los cuales el concepto de competencia aparece como el elemento articulador. Una de las posibles interpretaciones de ese concepto considera que la competencia es un agregado de valor que se puede medir en razón de lo que el colaborador entrega a la organización.

Es decir, la capacidad del colaborador para generar resultados. Por ello, la remuneración por competencias se asocia a la capacidad de entrega del colaborador. Ese proceso está siendo objeto de muchos experimentos e investigaciones y todavía no se ha implantado mucho debido a su complejidad (Chiavenato, 2009, pág. 331).

Para aplicar un régimen de remuneración por competencia debe implementarse primero los otros procesos bajo los regímenes de competencias descripción del puesto, selección, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y planes de sucesión y por ultimo llegar a remunerar por competencias.

Para Spencer la remuneración basada en competencias significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de bonus de remuneración por habilidad por el desarrollo y demostración de estas competencias (Alles, 2000, pág. 424).

McClelland sostenía la teoría de que las pruebas psicotécnicas tradicionales basadas en las aptitudes o el conocimiento, no solamente no predecían el futuro éxito profesional sino que, además, tenían un sesgo cultural que discriminaba a las minorías en función de factores de sexo, raza o de índole socioeconómica. McClelland y su equipo utilizaron en la selección unas entrevistas con enfoque conductual que mostraron su virtualidad para predecir el éxito futuro en el trabajo.

Los factores de predicción que McClelland introduce no son ni rasgos de personalidad, ni tampoco habilidades, sino una mezcla de comportamientos combinados con habilidades, conocimientos y atributos personales. Estas «competencias eran, además, definibles, observables y mensurables. La principal innovación de McClelland radicó en que mientras el análisis tradicional se sitúa en el análisis del puesto de trabajo, y es por tanto, deductivo, el enfoque de las competencias es inductivo y se centra en el estudio de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor.

Esto quiere decir que en lugar de definir apriorísticamente el perfil ideal de un puesto, lo que tenemos que hacer es seleccionar a quienes desempeñan dicho puesto de una manera brillante y observar qué cualidades, maneras de trabajar, orientaciones, etc., tienen en común.

1. Entrevista de incidentes críticos, consistente en recoger información de lo que los ocupantes de un puesto dado, seleccionados en función de su excelencia, dicen que hicieron, sintieron y pensaron en determinadas situaciones vividas recientemente.
2. Cuestionario de competencias, que recogen las percepciones de las personas que normalmente tratan en el trabajo a la persona valorada (jefes, colaterales y colaboradores) y las suyas propias acerca de su forma habitual de actuar.

De este modo se pueden determinar las competencias, que pueden definirse como cualquier característica personal susceptible de ser observada y medida de forma fiable. Por tanto, se compone tanto de conocimientos y habilidades como de actitudes o valores, rasgos de carácter y motivos. A título de ejemplo saber formar no es una competencia, es tan sólo una habilidad; desarrollo de personas (Puchol, 2003, pág. 308).

2.6.3 La banda amplia: una nueva forma de pago

La definición de los salarios de las empresas suele acarrear problemas y somete a los responsables de fijar las remuneraciones a la presión de los empleados que, naturalmente, pretenden el mayor salario posible, Para evitar arbitrariedades y decisiones emocionales, conviene fijar políticas salariales claras que remuneren con mayor justeza a los empleados según sus cargos, responsabilidades, naturaleza del trabajo y desempeño personal.

Una política racional es la de fijar bandas salariales que equiparen, horizontalmente, los puestos definidos en el organigrama de la empresa. De esta forma se fijan bandas para cada nivel, con la suficiente holgura para permitir que se consideren, dentro de la banda, reconocimientos particulares por desempeño.

La banda salarial no solamente permite reconocer capacidades y disposiciones diferentes dentro del nivel jerárquico, sino que además plantea la posibilidad de hacer una carrera dentro de la empresa y estimula y motiva al personal a procurar un nivel superior (Bronzino, 2008, Párr. 4).

Las bandas salariales se definen de acuerdo a las clases de puesto dentro de la organización, de manera que se toma como referencia salarial el límite inferior para ese puesto y se establece dentro de un límite salarial superior para el mismo puesto (Ver figura 2.1).

Tabla 1: Tabla salarial banda amplia

Clases de Puestos	Límite Inferior	Limite Superior
I	C\$ 152.20	C\$ 228.00
II	C\$ 188.00	C\$ 282.00
III	C\$ 224.00	C\$ 336.00
IV	C\$ 272.00	C\$ 408.00
V	C\$ 320.00	C\$ 480.00

Describe los niveles salariales conforme las clases de puestos (Chiavenato, 2000, pág. 302).

La valoración de puestos está asociada con el nivel de complejidad del mismo y este a su vez con un valor en la escala salarial, el cual permitiría implementar la equidad retributiva dentro de una institución al definir un mismo salario base presupuestado para los puestos con igual nivel de complejidad.

La correspondencia entre la valoración del puesto y el valor salarial asignado a cada nivel, se representa en una tabla salarial de referencia. Pueden existir variedad de tablas salariales en dependencia de la carrera a la que pertenezcan los servidores públicos o bien particulares para una entidad, así como la de aplicación a funcionarios principales a través del decreto 19-2007.

La aplicación de las distintas escalas salariales a los Servidores Públicos, es gestionada en el Subsistema de Nómina a través de la funcionalidad Grupo de Escala de Devengado que es donde se identifica que tabla debe aplicarse para un escenario de pago particular (Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Nicaragua, 2017. Párr. 4).

2.6.4 Compensación basada en el equipo

La participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores. En la práctica, lo que se busca es la flexibilidad en la organización del trabajo, pero con ciertas derivaciones, como la búsqueda de resultados como base para remunerar al personal. Todas las organizaciones cuentan con un complejo sistema de premios y sanciones cuyo objetivo es que sus miembros observen los comportamientos esperados; es decir, premian (por medio del refuerzo positivo) los comportamientos que consideran correctos y sancionan los incorrectos (Chiavenato, 2011, pág. 259).

La justa distribución de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna el equilibrio entre las remuneraciones dentro de la organización y de la equidad externa el equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo (Chiavenato, 2009, pág. 494).

Sin embargo, si queremos de verdad conocer cuáles son los costes de personal de una empresa, tendremos que recurrir a un procedimiento que supere las limitaciones legales, y también el enmascaramiento que de la realidad hace la práctica contable tradicional.

En la fijación de cualquier tipo de retribución, son varios los criterios que se utilizan. Habitualmente se suelen mencionar los siguientes: Pago prevalente en el sector para puestos similares, capacidad de pago de la empresa, poder de las negociaciones sindicales, coste de la vida, salario vital, productividad, exigencias del trabajo, oferta y demanda, disposiciones legales.

Pero estos criterios no tienen el mismo peso específico para todas las categorías de trabajadores por cuenta ajena. Por ejemplo, los sindicatos presionan fuertemente para conseguir incrementos salariales del personal obrero, pero se despreocupan de la retribución del personal directivo, aunque no vacilan en utilizar como arma arrojadiza las, para ellos, desmesuradas diferencias entre las retribuciones de los perceptores del SMI y las de la alta dirección (Puchol, 2003, págs. 239,241).

2.6.5 Compensación variable basada en el rendimiento

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente trimestral, semestral o anualmente en favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo para algunos trabajadores y ejecutivos, depende de los resultados que alcance la empresa sea en un área, departamento o puesto en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador. Algunas empresas brasileñas optan por este sistema, como Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e lochpe-Maxion, y ahora se adhieren a la nueva figura.

Las denominaciones varían según la empresa: pago por desempeño, remuneración variable, participación de utilidades, salario flexible. El diseño programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa.

En general, el socio sólo recibe más dinero si la empresa registra los aumentos de productividad negociados al inicio del ejercicio. La remuneración variable no ejerce presión en el costo de las empresas, porque se autofinancia con el aumento de la productividad y la reducción de costos. Ante la presión de la crisis y de la apertura del mercado, en años pasados las empresas dieron una desesperada lucha contra los altos costos.

Todo aumento de salario e, indirectamente, de las obligaciones sociales era un paso atrás. La remuneración flexible representó la salida. Además, la motivación que genera la remuneración flexible se convirtió en un importante motor para reanudar los negocios. Ésta resume todas las exigencias que afronta un trabajador moderno, porque obliga al profesional a fijarse en los resultados y a ser un emprendedor.

Una gran ventaja de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, fija su blanco principal en las ganancias. Si necesita ganar espacios de competencia, elige la participación de mercado como meta principal.

La condición fundamental para la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios útil como base del sistema. Además, la remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos. La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos (APO) eminentemente participativa, democrática e incluyente.

La APO se convierte en un potente instrumento de evaluación del desempeño y el rendimiento cuando: Los objetivos se establecen y desempeñan por los trabajadores que deben laborar con ellos, sin presiones ni normas coercitivas. Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio. Existe un contrato vivo y no un esquema de reglas y normas.

Proceso simple y fácil de comprender y de seguir, que permite la cuantificación objetiva del desempeño de la organización, las unidades y los trabajadores. Transparencia en los criterios de premiación, que deben negociar y aceptar todos los trabajadores implicados (Chiavenato, 2007, pág. 255).

Desde otro punto de vista, se pueden aplicar diferentes criterios según los tipos de variables que desee implementar ejemplo: A toda la nómina Grupos específicos relacionado al pago de: comisiones a vendedores, comisiones a cobradores y salarios a destajo de producción. Cuando se aplica remuneración variable en base a resultados hay que ser muy cuidadoso en la implementación. Primero.

Si la compañía no remuneraba de esa forma y ahora desea hacerlo deberá preguntarse deseamos incrementar nuestra remuneraciones al personal. La mayoría de legislaciones no permiten reducir salarios y, aunque legalmente se resuelva será altamente desmotivante para el personal pasar de un esquema fijo a uno variable si pierde o disminuye el fijo (Alles, 2000, pág.431).

La remuneración puede tener una base fija el pago de salarios mensuales o por hora o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador. Otras optan por valores flexibles para los puestos elevados, como los de presidentes y directores en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores con base en comisiones de ventas (Chiavenato, 2009, pág. 289).

Capítulo III: Planes de prestaciones sociales

Habiendo abordado en el tema anterior todo lo relacionado a las compensaciones, en este capítulo analizaremos algo de elemental importancia para la clase trabajadora, como lo es las prestaciones sociales desde sus orígenes. Los tipos de prestaciones sociales, mencionaremos algunos planes de seguridad privada, que son beneficios flexibles, los costos de las prestaciones sociales; cuales son los criterios para planificar las prestaciones sociales, mencionaremos dos principios básicos siendo el principio de la inversión y el principio de la responsabilidad mutua y concluiremos haciendo mención de los objetivos de las prestaciones sociales.

3.1 Origen de las prestaciones sociales

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el 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 a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravadas a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

En muchas organizaciones, los planes de seguridad y prestaciones sociales al principio se inclinaban hacia un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y por disminuir la rotación de personal. Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas; en ellas, la definición de incentivos económicos y extraeconómicos resultaba necesaria para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general.

Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades que 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, 2007, págs. 318-319).

En el pasado las prestaciones tenían un vínculo estrecho con el paternalismo que existía en las organizaciones, hoy en día, forman parte de los atractivos que poseen las organizaciones y que les permiten retener a sus talentos. El origen y el desarrollo de los planes de prestaciones sociales se deben a las causas siguientes:

1. La competencia entre las organizaciones que se disputan a los talentos humanos, sea para atraerlos o para retenerlos.
2. Una nueva actitud de las personas respecto a las prestaciones sociales.
3. Las exigencias de los sindicatos y la incidencia de los planes de prestaciones en la negociación de los contratos colectivos de trabajo.
4. Las exigencias de la legislación laboral y de la previsión social.
5. Los impuestos gravados a las organizaciones, mismos que ahora son una forma lícita de deducción de sus obligaciones tributarias.
6. La necesidad de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad.

En un principio, los planes de prestaciones sociales tenían una orientación paternalista y unilateral, que se justificaba por el interés de retener al personal y de reducirla rotación, sobre todo en las organizaciones en las cuales la actividad se desarrolla en condiciones rudas y adversas. La iniciativa se diseminó rápidamente a los demás tipos de organizaciones. Hoy en día, los planes de prestaciones se evalúan y discuten intensamente en cuanto a sus propósitos, costos y valores, la responsabilidad de su administración, los criterios de evaluación, etcétera (Chiavenato, 2009, pág. 345).

Una de las primeras preguntas que plantean muchos candidatos es ¿Cuáles son sus prestaciones?. Las prestaciones, es decir los pagos económicos y no económicos indirectos, que los empleados reciben por trabajar en la empresa, representan una parte importante de su remuneración que reciben.

Se conoce a través de investigaciones que un 95 % de las empresas ofrecen algún tipo de prestaciones generalmente enfocados en gastos médicos, las prestaciones sociales representan entre el 33 al 40% de sueldos y salarios; esto, es un 28% del total de la nómina, siendo los seguros médicos y las prestaciones por ley los más costosos para una empresa (Dessler y Varela, 2017, pág. 330).

3.2 Tipos de prestaciones sociales

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida: En el ejercicio del puesto como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera; Fuera del puesto, pero dentro de la empresa, ocio, cafetería, transporte, etcétera; Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad recreación, actividades comunitarias, entre otros (Chiavenato, 2007, pág. 320).

Debido a que existe una enorme variedad de prestaciones sociales se dificulta, hasta cierto punto, su correcta clasificación. No obstante, en términos generales las prestaciones sociales se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos.

1. En razón de su obligatoriedad legal: Las prestaciones de ley son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos. Las principales prestaciones de ley son: Vacaciones, Aguinaldo, Jubilación, Seguro de accidentes de trabajo, Ayuda por enfermedad, Día de descanso laborado, Prima vacacional, Prima dominical, Prima de antigüedad, Permiso pagado por maternidad, entre otros.
2. En razón de su naturaleza: Los planes de prestaciones se clasifican en monetarios o extra monetarios según su naturaleza. Las prestaciones monetarias se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina, y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas: vacaciones, aguinaldo, gratificaciones, complemento de salario en ausencias prolongadas, debido a enfermedad, Etcétera. Las prestaciones extra monetarias se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios, estas son: Atención médico-hospitalaria, comedor, atención odontológica, seguridad social y asesoría, club o agrupación gremial, transporte de ida y vuelta al trabajo, horario laboral flexible etcétera.
3. En razón de sus objetivos. Los planes de prestaciones se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios según sus objetivos. Las prestaciones asistenciales buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, muchas veces fuera de su control o ajenos a su voluntad. Incluyen: Atención médico-hospitalaria, atención odontológica, ayuda económica, por medio de préstamos, seguridad social, complemento de jubilación o planes de previsión social, complemento de salario en separación prolongada por enfermedad.

Las prestaciones recreativas son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. En algunos casos también se extienden a la familia del trabajador e incluyen: club o agrupación gremial, áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas, y comunitarias excursiones y paseos programados etcétera.

Los planes complementarios son servicios y prestaciones que pretenden proporcionar a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades o utilidad para mejorar su calidad de vida e incluyen: transporte, restaurante en el centro de trabajo, estacionamiento privado, horario laboral flexible, cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados, sucursal bancaria en el centro de trabajo, Etcétera (Chiavenato, 2009, pág. 348).

Como regla general los empleados, reciben prestaciones por el hecho de pertenecer a la organización. Por lo regular, las prestaciones no están relacionadas con la productividad del empleado; por consiguiente, aunque son valiosos para reclutar y retener a los empleados, por lo común no sirven para una motivación para el mejoramiento del desempeño. La legislación impone algunas prestaciones y los empleadores otorgan otras de manera voluntaria (Mondy, 2010, pág. 305).

3.3 Planes de seguridad social privada

Los planes de previsión privada se basan en aportaciones que se efectúan mensual o periódicamente durante varios años y que constituyen un monto acumulado a nombre del participante, mismo que funciona como una bolsa que servirá de capital suficiente para pagar los beneficios futuros: un monto mensual en forma de pensión al beneficiario.

El capital se actualiza con base en la inflación Corrección monetaria y se remunera con intereses. Todo plan de previsión implica dos fases distintas: la fase en que el plan recibe las aportaciones del participante y/o la empresa para formar las reservas de capital y la fase en que el plan paga un beneficio mensual al participante en forma de complemento de su jubilación, desde el inicio del periodo contratado hasta el final de su vida o el final del periodo contratado. Los planes de previsión privada tradicionales se dividen en cerrados y abiertos.

Un plan cerrado de previsión privada es un fondo de pensión ofrecido por las empresas o los grupos económicos a sus empleados. Es un fondo cerrado creado específicamente por una empresa para constituir recursos para el pago del complemento de jubilación de sus trabajadores y en los cuales las aportaciones son prorrateadas entre la empresa y los empleados en proporciones que varían. Los mayores fondos cerrados como el Petrus de Petrobras, el Previ del Banco de Brasil y el Aeros de Varig, etc. hacen enormes aplicaciones financieras en el mercado de capitales, asumiendo parte considerable del capital accionario de sus empresas y de otras.

El plan cerrado es la mejor opción para quienes trabajan en esas empresas o grupos, porque la aportación se divide con el empleador. En general, el plan de previsión cerrada garantiza una renta vitalicia futura que, sumada al beneficio pagado por la Previsión Social, proporciona un rendimiento mensual equivalente a 70% del último salario recibido por el empleado.

Un plan abierto de previsión privada es ofrecido por las aseguradoras, instituciones bancarias y empresas del sector. Para tener derecho a una renta vitalicia en el futuro, el participante debe hacer aportaciones periódicas durante un tiempo determinado. (Chiavenato, 2009, pág. 356)

En los Estados Unidos ofrecen varias prestaciones de seguros obligatorio o voluntarios como el servicio de salud y las indemnizaciones, para ello, existen leyes de indemnización para los trabajadores que buscan proporcionar prestaciones médicas y de ingresos, rápidas y seguras para las víctimas de accidentes laborales o para quienes dependan de ellas, sin importar de quien sea la culpa.

Cada estado posee sus propias leyes y comisiones de indemnización para los trabajadores, incluso algunos dirigen sus propios programas de seguro; no obstante, la mayoría obliga a los patrones a contratar seguros de indemnización con aseguradoras privadas y aprobadas por el estado, ni el gobierno federal ni los gobiernos estatales proporcionan fondos para la indemnización de los trabajadores (Dessler, 2009, pág. 520).

Son beneficios sociales las siguientes prestaciones: Los servicios de comedor de la empresa, Los vales del almuerzo, hasta un tope máximo por día de trabajo que fije la autoridad de aplicación, Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20 % de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10 % en el caso de trabajadores no comprendidos, los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.

Estos beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen: Asistencia médica, asistencia odontológica, asistencia financiera mediante préstamos, servicio social, complementación de pensión, complementación de salarios durante ausencias prolongadas por razones de enfermedad, seguro de vida colectivo, Seguro de accidentes personales (Diodenot, 2010, párr. 1,13).

3.4 Beneficios flexibles

Consiste en un programa de cobertura básica, que conlleva varias prestaciones. El programa básico es fijo y representa la protección que no se puede cambiar, mientras que las demás prestaciones son flexibles y operacionales, dependientes de la necesidad que cada persona tenga de utilizarlas. Si la persona no utiliza las prestaciones flexibles, éstas se acumularán en su cuenta personal y las podrá utilizar en situaciones de contingencia. La cantidad de prestaciones flexibles puede variar de un año a otro (Chiavenato, 2009, pág. 348).

Para los hombres y las mujeres que buscan equilibrar el trabajo y la vida personal, el tiempo es casi tan importante como el dinero, por eso un mayor número de empleados está demandando prestaciones flexibles con el afán de lograr un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal algunos de estos beneficios son:

1. Horarios de trabajo flexibles: Permite a los empleados elegir algunos horarios de trabajo, dentro de ciertos límites.
2. Semana de trabajo reducida: Permite a los empleados cumplir con sus obligaciones en un menor número de días, que los cinco días de una semana típica de trabajo.
3. Compartir el puesto de trabajo: Dos personas que trabajen tiempo parcial dividen los deberes de un puesto de trabajo de una forma convenida y reciben sus pagos de acuerdo a sus contribuciones.
4. Dos en el mismo puesto: dos empleados con los mismos títulos, con las mismas responsabilidades, esto les permite decidir cómo se dividirán su trabajo.
5. Trabajo a distancia: Son una modalidad de trabajo en la cual los empleados tienen la posibilidad de permanecer en su casa y utilizando sus computadores o cualquier equipo electrónico que los conecta con sus oficinas (Mondy, 2010, págs. 325,327).

1. Prestaciones estándar y prestaciones flexibles: son los tradicionales paquetes de prestaciones ofrecidos a todos los empleados. Algunas organizaciones mantienen el esquema estándar y ofrecen algunas prestaciones flexibles, que cada persona utiliza de acuerdo con sus necesidades específicas. Se trata de la solución que ha encontrado la mayor parte de las empresas.
2. Prestaciones modulares: algunas empresas ofrecen un abanico de distintas opciones de planes de salud y de seguridad social privada, con un valor límite determinado. También permiten que un ejecutivo escoja el automóvil que quiera, dentro del límite establecido, pero si optara por un automóvil que sobrepase ese valor puede reunir el capital necesario para comprarlo.
3. Elección libre: La empresa otorga a cada trabajador prestaciones por cierto valor y éste lo aplica a voluntad. Se trata de un programa de prestaciones flexibles, porque cada trabajador tiene la libertad para escoger lo que le interesa dentro de una determinada asignación mensual. Por ejemplo, Hewlett Packard paga 70% de las partidas en forma de servicios de salud, estudios y guardería. Treinta por ciento restantes es un monto que se puede acumular en caso de que no sea utilizado dentro de un periodo mensual.
4. Efectivo libre: la empresa define y paga a cada trabajador, mensual o anualmente, una cantidad límite para prestaciones, él es quien la administra durante el transcurso del periodo. Las principales ventajas de la flexibilidad de las prestaciones radican en la facilitación del control de los costos y permite que los trabajadores tengan mayor participación en la administración del sistema (Chiavenato, 2007, pág. 323).

Cuando se les brinda la oportunidad, los empleados prefieren planes de prestaciones con opciones, se han hecho estudios donde se refleja que una gran mayoría prefiere los paquetes de prestaciones flexibles entre los que se destacan; horarios flexibles, opciones de compra de acciones, más tiempo de vacaciones, planes de salud: en general casi la mayor parte de las demandas se relacionan con temas de estilo de vida y no con aspectos financieros (Dessler, 2009, pág. 536).

1. Prestaciones estándar y prestaciones flexibles: son los tradicionales paquetes de prestaciones ofrecidos a todos los empleados. Algunas organizaciones mantienen el esquema estándar y ofrecen algunas prestaciones flexibles, que cada persona utiliza de acuerdo con sus necesidades específicas. Se trata de la solución que ha encontrado la mayor parte de las empresas.
2. Prestaciones modulares: algunas empresas ofrecen un abanico de distintas opciones de planes de salud y de seguridad social privada, con un valor límite determinado. También permiten que un ejecutivo escoja el automóvil que quiera, dentro del límite establecido, pero si optara por un automóvil que sobrepase ese valor puede reunir el capital necesario para comprarlo.
3. Elección libre: La empresa otorga a cada trabajador prestaciones por cierto valor y éste lo aplica a voluntad. Se trata de un programa de prestaciones flexibles, porque cada trabajador tiene la libertad para escoger lo que le interesa dentro de una determinada asignación mensual. Por ejemplo, Hewlett Packard paga 70% de las partidas en forma de servicios de salud, estudios y guardería. Treinta por ciento restantes es un monto que se puede acumular en caso de que no sea utilizado dentro de un periodo mensual.
4. Efectivo libre: la empresa define y paga a cada trabajador, mensual o anualmente, una cantidad límite para prestaciones, él es quien la administra durante el transcurso del periodo. (Chiavenato, 2007, pág. 323).

3.5 Costos de las prestaciones sociales

Al hablar de prestaciones, se toca un tema que implica la aplicación de mucho dinero. La Cámara Americana de Comercio estima que las prestaciones pagadas a los empleados estadounidenses llegaban a 25.5% de la nómina hace 40 años. Hoy en día, ese porcentaje asciende a 41%. Esto significa un promedio del orden de 15 000 dólares en prestaciones anuales por empleado, o un valor equivalente a siete dólares por hora trabajada.

En términos de costos de prestaciones específicas, como pago por tiempo no laborado (que incluye vacaciones, separaciones por enfermedad y similares), la cuenta representa, en promedio, 10% de la paga de cada trabajador. Las prestaciones médicas y sus extensiones (como seguro de salud) implican 11% de la nómina. Los pagos exigidos por ley (como al Instituto Nacional del Seguro Social) representan 9%, mientras que los planes de jubilación y varias otras prestaciones se llevan los porcentajes restantes.

Otras organizaciones crean equipos de trabajo para evaluar el desempeño de las prestaciones, controlar sus costos y mejorar continuamente su calidad e idoneidad. Los costos de las prestaciones ofrecen una pequeña compensación. En algunos casos, las prestaciones permiten deducciones de impuestos en la planificación tributaria de la organización (Chiavenato, 2009, págs. 353-354).

En las organizaciones es fundamental hablar en términos de costos y, para ellas, uno de los costos más importantes es el que representa la remuneración directa e indirecta de los empleados de todos los niveles jerárquicos. En la política de remuneración global de la empresa, las prestaciones adicionales a las de ley las otorgadas además de las exigidas por ley y del salario base absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización.

En sentido estricto, la remuneración global que la empresa paga a los empleados se compone por dos elementos: Remuneración pecuniaria total: incluye el salario base, las comisiones, las gratificaciones y todas las demás cantidades pagadas en forma de dinero.

Programa total de prestaciones traducido a su equivalente salarial. Esto explica el hecho de que muchas de las investigaciones de los salarios incluyan también investigaciones de las prestaciones sociales y la proporción que guardan en relación con los salarios investigados (Chiavenato, 2007, págs. 324-325).

El ejecutivo estima que, debido fundamentalmente al envejecimiento de la población, será entonces cuando la balanza entre ingresos, por cotizaciones sociales, y gastos, por el pago de las pensiones, empiece a arrojar un déficit anual, que comenzará por crecer un 0,3% del producto interior bruto.

La utilización del fondo de reserva permitirá retrasar hasta 2029 el momento en el que la Seguridad Social entre en un déficit profundo que le haga imposible pagar las pensiones por sus propios recursos, y entonces, Hacienda tenga que aportar dinero de los impuestos para costear la protección. Estas son las conclusiones más relevantes del informe que, sobre la estrategia nacional de pensiones, presentó ayer el Gobierno a la patronal y los sindicatos y que, posteriormente, enviará a la Comisión Europea.

Tanto en el momento de la utilización del fondo de reserva en 2023, como en la previsión de entrada del sistema en un déficit relevante, se produce un retraso de 8 años respecto al último informe que la Seguridad Social elaboró en 2005. Entonces, el Gobierno estimaba que hasta 2015 no sería necesario utilizar la también conocida como hucha de las pensiones, y que el déficit estructural del sistema no se produciría hasta 2020-2021 (Tejedo y Mejía, s.f. pág. 197)

3.6 Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social

La adopción de planes y de programas de prestaciones y la seguridad social no es fortuita. Por el contrario, es resultado de ensayos, discusiones y estudios, que obedecen a criterios y objetivos. Para definir un programa de prestaciones existen diversos criterios y objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, respecto a los resultados del programa, mientras que los criterios son factores que pesan en la ponderación del programa.

Algunos principios sirven de criterio para encuadrar las prestaciones y la seguridad social que la organización busca implantar o desarrollar (Chiavenato, 2007, pág. 325).

Cada organización ofrece un plan de prestaciones que diseña con base en criterios propios y específicos. En la mayoría de las organizaciones la definición de la política de prestaciones es unilateral, dado que las demandas y exigencias de los trabajadores casi siempre se ubican en el terreno de los salarios. La tendencia apunta hacia una evolución en dirección a la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Por tanto, las organizaciones se deben preparar para atender esa demanda futura (Chiavenato, 2009, pág. 350).

Los empleadores requieren diseñar con cuidado los paquetes de prestaciones, algunos factores importantes de estas políticas son: cuales prestaciones se ofrecerán, a quienes cubrirán, si se incluirían jubilados, si se deben negar las prestaciones a los trabajadores en periodos de prueba, como se financiaran las prestaciones; cuáles serán los procedimientos para controlar los costos y la forma de comunicar las opciones de las prestaciones a la fuerza laboral (Dessler y Varela, 2017, pág. 330).

3.6.1 Principio del rendimiento de la inversión

Gray dice: si bien los planes de prestaciones generalmente se refieren a los beneficios que se otorgan a los empleados es necesario que la organización también se beneficie. La organización necesita de los planes de prestaciones para reclutar y retener a empleados competentes.

La organización también debe controlar los costos de las prestaciones y ser capaz de proyectar algunos costos, podrá hacerlo con más facilidad si cuenta con planes formales que negociará a medida que surjan problemas intempestivamente. Así, toda prestación debe representar un beneficio para la organización, de tal forma que sea igual a sus costos o, por lo menos, que los compense o disminuya porque le producen algún rendimiento (Chiavenato, 2007, pág. 326).

En una economía de iniciativa privada, el principio básico orientador plantea que no debe concederse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado. Todo beneficio debe contribuir a la organización, de manera que sea igual a los costos o, por lo menos, los reduzca o los compense al producir algún retorno (Zamora, 2012, párr. 4).

Los principios básicos en que debe descansar las prestaciones o servicios de bienestar para los trabajadores, a fin de que produzcan resultados benéficos, para la institución o empresa, es, nunca ser paternalistas (Reyes, 2005, pág. 182).

3.6.2 Principio de la responsabilidad mutua

Los costos de las prestaciones sociales deben ser responsabilidad de las dos partes; es decir, los costos deben ser compartidos entre las organizaciones y los empleados que reciben las prestaciones. Cuando menos, la concesión de una prestación debe sustentarse en la solidaridad de las partes implicadas.

Una relación humana más profunda sólo se podrá mantener si ambas partes desean y son capaces de hacer más de lo que exigen los requisitos mínimos. La responsabilidad mutua es característica de las personas que cooperan entre sí para promover el propósito común del grupo. Como las prestaciones y la seguridad social son complementos lógicos de los requisitos del trabajo, la empresa tiene el derecho de esperar de los empleados estándares de eficiencia más elevados, quienes desperdician su energía cuando tienen que luchar contra condiciones adversas, como la falta de transporte para llegar a la empresa, la falta de una cafetería, la asistencia médico hospitalaria precaria del INSS o IMSS, la dificultad para obtener préstamos, etcétera.

Algunos rubros de los planes de prestaciones y servicios son enteramente sufragados por la empresa; por ejemplo, la seguridad social, la remuneración por el tiempo no trabajado, etc.

Otros rubros son cubiertos a prorrata; es decir, son pagados entre la empresa y el empleado en proporciones muy variables, como los alimentos, el transporte, la ayuda para estudios, etc. Otros rubros más son pagados completamente por los empleados; por ejemplo, el seguro de vida grupal subsidiado, la cooperativa de consumo, entre otros. Algunos rubros que son pagados integral o parcialmente por los empleados en algunas empresas, son totalmente gratuitos en otras, como el transporte, las agrupaciones gremiales, etc.

En el caso de algunos rubros, la participación relativa del empleado, si bien mínima, es importante; por ejemplo, los alimentos, el plan diferenciado de asistencia médico-hospitalaria, la asistencia odontológica, la agrupación gremial, etc. Las cosas que son fáciles de obtener pierden interés; es decir, todo lo que una empresa ofrece gratuitamente a los empleados les puede parecer algo que está ordenado por ley o que es un servicio de mala calidad (Chiavenato, 2007, pág. 326).

Los costos de beneficios sociales deben compartirse entre la organización y los empleados beneficiados. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para alcanzar un propósito de grupo. Por lo general, los beneficios obtenidos con facilidad dejan de despertar interés: todo lo que una empresa ofrece de manera gratuita a los empleados puede parecer, a los ojos de éstos, algo legalmente obligatorio o servicio de calidad inferior. (Zamora, 2012, Párr. 4)

Cuando cualquier persona tiene un serio problema que no puede resolver satisfactoriamente, esta preocupación afecta por igual su productividad y su moral. El éxito de la administración depende tanto de la eficiencia y la estabilidad de los trabajadores, como del conocimiento del principio de la responsabilidad mutua. Por fortuna, ya se reconoce la importancia que tiene para el empresario aplicar y desarrollar los principios de liderato y responsabilidad mutua, es igualmente válido y se aplica cada vez más frecuente a la relación entre los factores humanos en cuanto a la situación del trabajo. (Reyes, 2005, pág. 181)

3.7 Objetivos del plan de prestaciones sociales

Las personas son atraídas y participan en la organización no sólo en función del puesto, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de sus expectativas en cuanto a las prestaciones y la seguridad social que podrán disfrutar.

Las prestaciones procuran ofrecer ventajas a la organización como al empleado y, por extensión, a la comunidad. Sin embargo, no siempre es posible medir o cuantificar estas ventajas. Un aspecto importante de las prestaciones y la seguridad social es su relativo mal funcionamiento cuando no se han planeado y administrado bien; es decir, los empleados pueden aceptar algunos puntos con reticencia, mientras que otros puntos pueden provocar severas críticas y burlas. Los planes precarios de prestaciones y seguridad social pueden ser fuente de algunos problemas.

En resumen, los planes de prestaciones sociales generalmente se dirigen a ciertos objetivos relacionados a las expectativas que la empresa tiene, a corto y largo plazo, respecto de sus resultados. Los objetivos de los planes de prestaciones sociales casi siempre son: Mejorar la calidad de vida de los empleados, mejorar el clima organizacional, disminuir la rotación de personal y el ausentismo, facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos, Aumentar la productividad en general (Chiavenato, 2007, págs. 327-328).

Casi todos los empleados de tiempo completo en los Estados Unidos reciben prestaciones, prácticamente todos los patrones (99%) ofrecen alguna cobertura de gastos médicos, alrededor del 62% reciben un seguro de salud por empleo, las prestaciones representan casi una tercera parte de sueldos y salarios; las prestaciones exigidas por la ley como es el seguro social, son las más costosas y los seguros de salud por lo general ocupan el segundo lugar, algunas prestaciones son requeridas por leyes federales o estatales mientras que otras son discrecionales; sin embargo todas son en algún momento reguladas por leyes federales (Dessler, 2009, págs. 510-511).

En la región de América Latina existen diversas prestaciones que resultan muy buenas para la atracción de nuevos empleados y para retener a los actuales, como es el caso de los seguros de gastos médicos mayores, reembolsos de gastos dentales y servicios médicos y hospitalarios planes de seguros adicionales, entre otros, cada empresa debe asegurarse de ser competitiva y ofrecer planes adecuados según el país o la región donde se encuentre (Dessler y Varela, 2017, pág. 348).

Conclusiones

La motivación es fundamental en la vida de todo ser humano, por consiguiente es este informe fue necesario describir los elementos más relevantes de la motivación en el aspecto organizacional, como resultado del trabajo investigativo concluimos que la motivación, la motivación extrínseca e intrínseca, las perspectivas motivacionales, Las teorías motivacionales, los aportes de Maslow, de Herzberg, MacClelland, Verroom; al ponerlos en práctica en la organización, mejoran la productividad de todo colectivo, estas mejoras se ven destacadas en el trabajo en equipo, las directrices laborales; minimiza las inasistencia a las jornadas de trabajo y aumenta la dinámica de la empresa.

Se logró demostrar como la compensación y sus elementos vienen a ser ejes fundamentales en el desarrollo organizacional de las empresas tanto en el sector público como privado, con este informe podemos concluir que las compensaciones son elementos variados, diseñados con el objetivo complementar algunos beneficios que otras empresas no ofrecen y que hacen llamativas o no, las oportunidades de trabajo y la permanencia de los trabajadores en las organizaciones laborales. Por otra parte queda evidenciado que las estrategias innovadoras que asumen muchas empresas permiten crear mejores expectativas a sus empleados y a su vez les da una perspectivas más amplia al sistema organizacional.

Asimismo, para los trabajadores y las empresas, las prestaciones sociales son garantía, de servicios básicos que el empleado necesita durante el proceso activo laboral y durante el proceso de retiro, por esta razón la descripción de este informe da a conocer que las prestaciones sociales desde su origen tuvo como objetivo satisfacer ciertas demandas relacionadas a las necesidades de los empleados y que a través del tiempo se ha expandido a el cien por ciento de las empresas constituidas de manera formal, a tal punto que las empresas destinan un monto importante en su nómina hasta de un 40%.

Bibliografía

- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (Decima ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Alles, A. (2000). Gestion por Competencias. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano, Basada en competencia. Argentina: Granica.
- Bronzino, E. (2008, Julio 23). www.gestiopolis.com. Retrieved Abril 14, 2017, from www.gestiopolis.com: www.gestiopolis.com/sistemas-de-compensacion-por-objetivos-y-bandas-salariales/
- Chiavenato, I. (2000). Administracion de Recursos Humanos (Quinta Edicion ed.). Bogota, Colombia: MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2007). Administracion de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones (Octava Edicion ed.). Mexxico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Gestion del Talento Humano (Tercera edicion ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, La dinamica del exito en las organizaciones (Segunda Edicion ed.). Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). El capital humano de las organizaciones (octava ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill/Intereamerica Editores S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano (Tercera edicion ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Capital Humano de las organizaciones (Novena ed.). mexico: Edamsa impresiones S.A.
- Contreras Catillo, R. d. (2012). Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones (Primera edicion ed.). Mexico: Red de tercer Milenio.
- Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos (decimoprimer ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- DESSLER, G. y. (2017). administracion de Recursos Humanos (sexta ed.). Mexico: Pearson Educacion de Mexico.

- Diodenot, s. (2010, Diciembre 8). <http://administracionuna.blogspot.com/2010/12/beneficios-sociales.html>. Retrieved Abril 26, 2017, from <http://administracionuna.blogspot.com/2010/12/beneficios-sociales.html>: <https://www.google.com/search?q=prestaciones+sociales+nicaragua&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b#q=planes+de+prestaciones+sociales+recursos+humanos>
- Don, H., & Slocum, J. W. (n.d.). Comportamiento Organizacional (Decima Edicion ed.). Mexico D.F.: Thomson.
- Grifol, D. (n.d.). <http://danielgrifol.es/clayton-alderfer-y-su-teoria-erg/>. Retrieved Mayo 06, 2017, from <http://danielgrifol.es/clayton-alderfer-y-su-teoria-erg/>: <http://danielgrifol.es/clayton-alderfer-y-su-teoria-erg/>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (n.d.). Comportamiento Organizacional (Decima Edicion ed.). Mexico D.F.: Thomson.
- Lopez Chanez, F. J. (2011). La Administracion de Recursos Humanos en las Pyme. Mexico: Pearson.
- Ministerio de Hacienda y Credito Publico de Nicaragua. (2017). <http://www.hacienda.gob.ni/programa-y-proyectos/pmsaf/nominas>. Retrieved Abril 14, 2017, from <http://www.hacienda.gob.ni>: <http://www.hacienda.gob.ni/programa-y-proyectos/pmsaf/nominas>
- Mondy, R. W. (2010). Administracion de REcursos Humanos. Mexico: Pearson educacion.
- Otero Ruiz, E., García Gago, M. L., Leal García, C., & López Barra, S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad social Cooperativa. Arvaca (Madrid): Mc Graw Hill.
- Puchol, L. (2003). Direccion y Gestion de Recursos Humanos. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Reyes, A. (2005). Administracion de Personal (PRIMERA ed.). Mexico: Limusa S.A.
- Robbins, S. P., y DenCenzo, D. A. (2008). Supervision (Quinta Edicion ed.). Mexico: Prentice Hall.

ROBBINS, S. y. (2013). Comportamiento Organizacional (Decima Quinta Edicion ed.). Mexico: PEARSON.

Ruiz, O., Gago, M., García, C., López, S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad social Corporativa. Arvaca (Madrid): Mc Graw Hill.

Tejedo, J., y Mejia, I. (n.d.). Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. MACMILLAN Profesional.

Zamora, P. (2012, Septiembre 01).

<http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/09/que-se-entiende-como-beneficio-social.html>. Retrieved Abril 27, 2017, from <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/09/que-se-entiende-como-beneficio-social.html>:

<https://www.google.com/search?q=principio+de+la+responsabilidad+mutua&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b>