

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Administración y Auditoría



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

INFLUENCIA DE LAS COMPENSACIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES EN LA EMPRESA PRICEWATERHOUSECOOPER CIUDAD DE
CONCEPCIÓN.

Luis Antonio González Toledo

Concepción, jueves 07 de marzo de 2019.

Agradecimientos.

En primer lugar agradecer a Dios por estar siempre conmigo guiando mis pasos, dándome la tranquilidad que necesitaba en esta etapa, para poder finalizar con éxito este proceso.

A toda mi familia, mi pilar fundamental, muchas gracias por estar siempre preocupados por mí, por estar al pendiente de mis avances, esperando el gran día en que sea una profesional.

A mis amigos de toda la vida, aquellos que siempre han estado acompañándome en los momentos más importantes, gracias por formar parte de mi vida.

A mis amigos y compañeros de Universidad, a mi amiga Francisca Candia y en especial a Karla Albornoz, acompañándome y apoyándome en toda la etapa universitaria, gracias a su ayuda infinita en esta etapa.

A todos mis profesores, en especial a mi profesor guía Adolfo Albornoz por haber sido un apoyo durante todo este proceso, gracias por su alegría, disposición, comprensión en el transcurso de esta investigación, además de entregarme las herramientas necesarias para llevar a cabo esta etapa con éxito, mucho cariño hacia usted.

A la empresa PwC Concepción por toda su disposición en ayudarme, cuando los solicité para llevar a cabo esta investigación. Agradecido por su apoyo.

Finalmente a la Universidad del Bío-Bío por darme la oportunidad de desarrollarme como estudiante y persona, por permitirme conocer a personas hermosas que hoy forman parte de mi vida.

Resumen.

El propósito de esta investigación es analizar los incentivos laborales que son otorgados por la organización hacia sus trabajadores, en la empresa PriceWaterhouseCooper (PwC) ubicada en la ciudad de Concepción. Para el cumplimiento de este objetivo se efectuó un diagnóstico situacional relacionada a las variables que fueron objeto de estudios como: incentivos laborales, sociales y económicos, y la satisfacción que tienen los trabajadores en relación a los incentivos laborales, esto permitió identificar las fallas existentes para la toma de medidas correctivas que afectan las relaciones entre el trabajador y la entidad laboral, las que pueden estar desmotivando a los colaboradores, junto a eso se observan las ventajas que trae consigo poseer por parte de la empresa ciertos incentivos económicos y sociales.

En los distintos tipos de empresas se utilizan procesos de compensaciones o incentivos tanto rígidos como flexibles, siendo PwC donde se pueden observar distintos tipos de compensaciones, las cuales son valoradas y apreciadas por los trabajadores.

Por otra parte, hay que tener presente que, los planes de compensaciones que aplican las empresas además de incentivar al personal, generan bienestar o beneficios a la empresa, también debemos mencionar que para los colaboradores las ausencias de beneficios o compensaciones, no solo afectará de manera económica, sino que tendrá repercusiones en el ámbito social y psicológico para la empresa.

Se realizaron encuestas en donde se dará a conocer cuan satisfecho está el empleado, y en que dimensión influyen, las compensaciones tanto monetarios como no monetarias, en el desempeño de su trabajo.

Índice.

Resumen.....	3
Introducción.....	7
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 Problema de investigación.....	11
1.2 Objetivos del proyecto.....	12
1.2.1 Objetivo General del Proyecto.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificación del proyecto.....	13
1.4 Viabilidad.....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Desempeño.....	15
2.1.1 Desempeño individual.....	15
2.1.2 Desempeño en el trabajo.....	15
2.2 Desempeño laboral (Velozy y Retamal, 2010).....	16
2.3 Resultados del desempeño laboral.....	17
2.3.1 Resultados objetivos.....	18
2.3.2 Resultados del comportamiento individual.....	18
2.3.3 Resultados Intrínseco y Extrínsecos.....	18
2.3.4 Resultados de la satisfacción laboral.....	19
2.4 Compensaciones.....	20
2.4.1 Definición de compensaciones.....	21
2.4.2 Objetivo de las compensaciones.....	21
2.4.3 Clasificación de las compensaciones.....	22
2.5 Compensación directa: sueldo base.....	25
2.5.1 Criterios de sueldos y salarios.....	25
2.6 Sistema de incentivos.....	27
2.6.1 Planes individuales.....	28
2.6.2 Planes en grupo.....	28
2.6.3 Planes de reparto de utilidades.....	28
2.7 Las compensaciones indirectas.....	30

2.7.1 Definición compensaciones indirectas.	30
2.7.2 Objetivos de las compensaciones indirectas.	32
2.7.2.1 Objetivos sociales.	32
2.7.2.2 Objetivos de la organización.	33
2.7.2.3 Objetivos de los empleados.	33
2.8 Prestaciones y servicios para los empleados.	34
2.8.1 Definiciones de Prestaciones y Servicios.	35
2.8.2 Objetivos de las Prestaciones y Servicios.	37
2.8.3 Características de las Prestaciones y Servicios.	38
2.9 Recompensas no monetarias o salario emocional.	39
2.10 Definición de recompensas no monetarias o salario emocional.	41
2.10.1 Objetivos de las recompensas no monetarias o salario emocional.	42
2.10.2 Características de las recompensas no monetarias.	44
2.10.3 Clasificación de las recompensas no monetarias.	46
2.10.4 Cuadro resumen de las recompensas no monetarias o salario emocional.	51
Capítulo III. PriceWaterHouseCooper.	54
3.1 Historia.	55
3.2 Visión.	56
3.3 Misión.	56
3.4 Estrategia de la empresa.	56
CAPÍTULO IV. MARCO EMPÍRICO.	57
4.1 Diseño de la investigación.	58
4.2 Tipo de investigación.	58
4.3 Hipótesis de investigación.	58
4.4 Diseño de investigación.	58
4.5 Selección de muestra y forma de recolección de datos.	59
4.6 Instrumento de medición.	59
4.7 Descripción de la muestra.	60
CAPÍTULO V. RESULTADOS.	61
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.	72
Bibliografía.	76

Índice de figuras.

Figura 1: La compensación global.....	21
Figura 2: Tipos de recompensas.	24
Figura 3: Proceso de determinación de prestaciones.	37
Figura 4: Características de las recompensas no monetarias.	46
Figura 5: Tipos y fuentes de algunas recompensas extrínsecas e intrínsecas populares.	47
Figura 6: Tipo de recompensas.	50
Figura 7: Retribuciones no monetarias o salario emocional.	53

Índice de tablas.

Tabla N°1: Distribución categorías PwC Concepción.....	60
Tabla N°2: Grado de conocimiento y valoración.	63
Tabla N°3: Grado de conocimiento y valoración.	64
Tabla N°4: Grado de conocimiento y valoración.	67
Tabla N°5: Determinar las compensaciones.	70
Tabla N°6: Determinar recompensas no monetarias.	70
Tabla N°7: Determinar compensaciones directas.....	71

Introducción.

En los últimos tiempos, el escenario económico y empresarial mundial ha sufrido una serie de cambios importantes, que afectan tanto el modo como la calidad de vida de las personas. Estamos en presencia de una economía creciente, competitiva y modernizada, en la cual los sujetos han dejado de ser simplemente trabajadores, para pasar a constituir elementos decisivos del funcionamiento y competitividad de la empresa en el mercado, ya sea a nivel local o global.

Actualmente, tanto en países desarrollados, como aquellos en vías de desarrollo, nos encontramos en presencia de un envejecimiento de la población, una reducción de las tasas de natalidad, lo cual disminuye la cantidad de individuos disponibles para desempeñarse de forma efectiva dentro de los diversos puestos de trabajo disponibles en las empresas. Al verse mermada la cantidad de capital humano, ya no solo se pone en juego el número del mismo, sino la calidad de éste. Las empresas ya no pueden simplemente transar un sujeto por otro, sino deben preocuparse de mantener estándares de calidad y desempeño, para los cuales miran hacia la retención del talento, más que hacia la rotación del mismo. Que los sujetos son el principal activo de una compañía ya no es meramente un discurso, sino más bien una realidad; el valor agregado que aporta un buen empleado es hoy inclusive más importante que el capital físico o tecnológico, fácilmente reproducible.

Entramos entonces en un sistema empresarial y económico donde los trabajadores constituyen la base y sustento, imprescindibles para que las compañías se posicionen en el mercado de forma competitiva y atractiva. Son las personas las que desempeñan las diversas funciones y tareas dentro de una empresa, las que con su trabajo a diario mantienen el estatus y rentabilidad de las mismas. Es claro, hoy en día, que sin las personas, las empresas no tendrían el mismo posicionamiento ni rendimiento en el mercado. Gracias a las personas, su trabajo, su desempeño diario, es que la empresa puede lograr sus objetivos y metas, abarcando misión y visión empresarial, y creando valor agregado. Ahí radica la importancia de cuidar y mantener aquellas personas en sus

puestos de trabajo, mediante acuerdos y convenios que impliquen satisfacción para ellas, a la vez que consiguen ganancia y rentabilidad para la empresa.

Persona y empresa interactúan constantemente en torno al desempeño que se espera del individuo, y sobre lo que éste espera de la empresa o entidad a la cual presta servicios. Dicha interacción sobrepasa y se extiende más allá de un contrato escrito y legal de trabajo, en el cual se explicitan las funciones a cumplir y la remuneración que se obtendrá por ello. También incluye las expectativas que los trabajadores puedan tener sobre la empresa a la cual pasarán a formar parte, las cuales sin duda afectan, moldean e intervienen en el comportamiento de los mismos, lo cual a su vez repercute en el desempeño de los individuos.

Mucho se ha escuchado y especulado con la expresión de que “un trabajador contento es un trabajador productivo”. Para que las empresas puedan mantenerse vigentes en el mercado y sostenerse, deben, por supuesto, ser productivas. Dicha productividad se liga estrechamente al rol que juegan los trabajadores, pues son ellos los encargados de la producción de bienes y servicios dentro de la empresa. De ser cierto que los trabajadores contentos son más productivos, es de esperar que uno de los objetivos centrales de la empresa sea mantener a sus trabajadores lo más contentos posibles, de forma de hacerlos, a su vez, más productivos. No obstante, y como se mencionó anteriormente, estamos en una era de talento, donde lo más importante parece ser la retención del mismo, más que las herramientas o maquinarias que posea la empresa. Al estar en presencia de gestión del talento, se entiende a su vez que los trabajadores talentosos necesitarán de ciertas condiciones para permanecer en su lugar de trabajo. Una de ellas es sin duda, la remuneración que les ofrezcan, una remuneración que cumpla con condiciones como ser competitiva en el mercado y permitir al individuo tener una vida relativamente holgada y libre de carencias básicas. No obstante, al intentar las organizaciones retener a sus trabajadores más valiosos, la remuneración ya no es suficiente para lograr que los mismos se mantengan en la compañía. Se requiere entonces buscar otras formas de incrementar la satisfacción de los trabajadores, para retenerlos y potenciar la competitividad de la organización.

Una de las formas de aumentar la satisfacción laboral de los individuos parece ser el concepto de recompensas no monetarios o también llamado salario emocional. Esta expresión puede ser entendida, acorde a diversos autores, como todos aquellos factores no monetarios que hacen que los individuos se sientan conformes, satisfechos y contentos con el trabajo y puesto que desempeñan, su entorno y condiciones. Se refiere a los intangibles que la empresa aporta para complementar y enriquecer el salario económico, de modo de aumentar la satisfacción de sus trabajadores y a su vez, hacerse atractiva en el mercado. Se podría entender entonces que la remuneración económica, monetaria, deja de ser exclusiva y suficiente para mantener a las personas alineadas con la empresa y sus objetivos. En un mercado en el cual lo económico deja de ser lo prioritario, las compañías parecen poner su mirada en el salario emocional como una forma de gestionar y retener el talento, agregando valor y potenciando su competitividad a futuro.

Muchas de estas cuestiones requieren ser analizadas y discutidas más extensamente. Interrogantes como qué es desempeño laboral, como debemos entenderla y conceptualizarla, de que hablamos realmente cuando nos referimos a recompensas monetarias y no monetarias o salario emocional, cuál es su relación con el desempeño laboral, y si realmente son capaces de satisfacer y aumentar la productividad, o simplemente, son un espejismo que no logran todo lo que promete, todo esto será analizado a lo largo del estudio a realizar.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Problema de investigación.

Según encuesta realizada por Mercer Chile, arrojan que el 36% de las empresas han implementado horarios laborales flexibles. Su objetivo es atraer y retener colaboradores de calidad, dándoles beneficios extra salariales.

El estudio, que incluyó a más de 100 compañías de diferentes tamaños y que representaban a diferentes sectores, reveló también que el 50% de las empresas entrega a sus trabajadores la posibilidad de salir más temprano los viernes.

Entre otras cifras, la encuesta arroja que el 29% de las compañías permite a sus empleados trabajar de forma remota, sin embargo sólo un 7% permite tener jornadas reducidas, o sea, la opción de cumplir media jornada laboral.

Estos beneficios extra salariales vienen con la nueva tendencia de trabajo feliz y RSE, dejando atrás el antiguo pensamiento que los sueldos eran lo único que importaba. Normas como éstas mantienen a los ejecutivos en las instituciones y sirven para atraer empleados competentes a la empresa.

De acuerdo a esto, más del 39% de las industrias entrega días libres a sus colaboradores para que puedan utilizarlos como uso personal, son cinco días al año en promedio, lo que sirve para mantener felices a sus trabajadores.

Dentro del mismo ámbito, el 34% de las compañías realiza actividades extra laborales pagadas por la empresa y 47% las patrocina. Además, el 65% impulsa el deporte.

Otra estrategia es la entrega de beneficios relacionados con el desarrollo profesional. Más del 50% de las compañías tienen programas de reconocimiento para su personal y posee planes de promoción a ejecutivos con alto potencial. Respecto de las celebraciones comerciales, el 39% de las empresas entrega regalos por el día de la madre y un 33%, por el día del padre. Según Mercer, estos beneficios no tradicionales exigen una inversión menor que los monetarios y tienen un gran impacto en la empresa.

Según algunas encuestas realizadas durante estos últimos años y las diversas opiniones de trabajadores a lo largo de Chile nos podemos plantear la siguiente pregunta:

¿Cuán beneficioso es para la empresa tener compensaciones hacia los trabajadores?

1.2 Objetivos del proyecto.

1.2.1 Objetivo General del Proyecto.

“Analizar la Influencia de las compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa PriceWaterhouseCooper Concepción”

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Describir el concepto de compensación y desempeño laboral.
- Describir el sistema de compensaciones que presenta la empresa.
- Estudiar el impacto que tiene el sistema de compensación de la empresa en los trabajadores.
- Evaluar la satisfacción de los trabajadores en relación a las compensaciones otorgadas por la empresa.
- Contribuir a la mejora de su sistema de compensación

La investigación realizada es de tipo descriptiva, ya que al ser su objetivo medir el desempeño laboral sobre las compensaciones de la empresa, se requiere realizar mediciones o evaluar diversos aspectos sobre el tema a investigar, además de realizar una investigación profunda del tipo de compensación en cual se enfoca, que en este caso necesita realizar un amplio estudio sobre tipos de compensación y desempeño laboral, para medir como impactan en la empresa en particular.

1.3 Justificación del proyecto.

Toda organización busca hacer que el capital humano sea más productivo en su desempeño laboral, estimulándolo a tener una mejor conducta hacia las labores que ejecuta en cada uno de sus puestos de trabajo, encaminándolo de manera directa o indirecta a conseguir los objetivos propuestos por la organización, elevar sus estándares de calidad, minimizar los costos operativos, entre otros. De este modo es que la compañía crea políticas, direccionadas a alentar al trabajador por medio de incentivos laborales, motivándolo y haciendo que se torne más productivo, mejorando así el rendimiento y prestando un mejor servicio a la entidad de trabajo y a sus clientes.

Por otra parte, las razones por las cuáles se realiza la investigación, es que, se pueda definir los conceptos que se estudiarán en el marco teórico y aplicar e investigar estos en la empresa, también se quiere conocer de manera precisa, cuáles son los incentivos laborales que se les han otorgado a los trabajadores de la entidad, a fin de identificar las fallas que se pudieran estar originando en materia de incentivos y así sugerir algunas recomendaciones que los beneficien.

La investigación ayudará a comprender cómo es la conducta de los colaboradores frente a los incentivos laborales y el impacto que estos generan en la organización.

1.4 Viabilidad.

Esta investigación es viable, ya que se cuenta con recursos literarios para extraer información, además de la disposición de la empresa para entregar información y ser sujeto de estudio. El tiempo requerido también se posee, este será de aproximadamente 3 meses, si se propone trabajar de lunes a viernes en la empresa en un horario de oficina. En cuanto a recursos monetarios, no se realizarán grandes gastos económicos, más allá del transporte hacia la organización, las impresiones de informes, encuestas o cuestionarios que se apliquen a los participantes del estudio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1 Desempeño.

2.1.1 Desempeño individual.

Según García (García, 2001) el desempeño individual puede ser definido como el trabajo bien hecho, acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada uno y su nivel de contribución a la empresa. Asimismo, también puede ser entendido como el rendimiento del trabajo de los empleados y su potencial para el desarrollo futuro.

En general el desempeño individual en el trabajo es evaluado mediante métodos como: elección forzada, incidentes críticos, comparación por pares, evaluación de resultados, auto evaluación, evaluación en 360 grados, etc., a través de indicadores relacionados con las funciones o actividades ejecutadas. Estos indicadores ayudan a los gestores a determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos estratégicos, y, por ende, en la eficacia organizacional.

2.1.2 Desempeño en el trabajo.

Según Efraty y Sirgy (Efraty, 1990) el desempeño en el trabajo es un efecto de la Calidad de Vida Laboral, junto con la identificación organizacional, satisfacción profesional y enajenación personal.

La variable desempeño o trabajo bien hecho son determinados, por lo menos en parte, por el grado de congruencia entre las necesidades de los individuos y los recursos disponibles en la organización para satisfacerlos.

En la evaluación del desempeño se puede partir del supuesto de que los jefes tienen una cierta impresión global del resultado de desempeño de sus trabajadores. En este sentido la evaluación puede ser realizada por los jefes a partir de una medida de desempeño, elaborada por autores en la que se consideran las variables de los trabajos ejecutados, tales como: la cantidad de esfuerzo empleado, tiempo dedicado al trabajo, velocidad, cantidad del servicio, amabilidad y consideración para los clientes, todo esto con distintos grados de evaluación.

Estrada & Ramírez (Estrada y Ramírez, 2010) son de la idea que las experiencias afectivas de los trabajadores son determinadas por el grado con que el ambiente responde a sus necesidades. Cuanto mayor la congruencia entre la persona y su ambiente laboral más positiva será la experiencia afectiva, conllevando a una alta motivación y mayor compromiso organizacional. De acuerdo a la teoría de la disonancia, se enfatiza que cuanto más los trabajadores gratifican sus necesidades a través de su trabajo y como miembro de la organización, más se sentirán implicados en invertir esfuerzo en su trabajo y ser percibidos como trabajadores eficaces para la organización. También la teoría de los factores puede explicar la inversión de esfuerzo y desempeño eficaz en términos de ajuste trabajo-persona-organización.

2.2 Desempeño laboral (Veloza y Retamal, 2010).

Según Milkovich & Boudreau (Milkovich y Boudreau, 1940) desempeño laboral es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo. Este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

Los autores Gibson, Ivancevich & Donnelly (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994), definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Chiavenato (Chiavenato, 1999), expone que el desempeño es *"la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral"*.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Robbins (Robbins, 2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En definiciones presentadas se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de esta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

2.3 Resultados del desempeño laboral.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (Gibson, Ivancevich & Donnelly , 2003) expresan que el desempeño laboral incluye una cantidad de resultados que tienen valor para la organización y para el individuo los cuales son:

1. Resultados objetivos.
2. Resultados del comportamiento individual.
3. Resultados intrínsecos y extrínsecos.
4. Resultados de la satisfacción laboral

2.3.1 Resultados objetivos.

La calidad y cantidad de productos, ausentismo, retraso y rotación son resultados objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos. Para cada cargo existen estándares explícitos o implícitos para cada uno de estos resultados. Estudios de ingeniería industrial establecen estándares para la calidad diaria, y especialistas de control de calidad establecen límites de tolerancia aceptada para la calidad. Estos aspectos del desempeño laboral dan cuenta de las características del producto, cliente o servicio por el cual es responsable el ocupante del cargo. Pero el desempeño laboral incluye otros resultados.

2.3.2 Resultados del comportamiento individual.

El ocupante del cargo reacciona al cargo en sí. Reacciona atendiendo regularmente o estando ausente, quedándose con el trabajo o renunciando a él. Más aún, problemas fisiológicos y de salud general pueden surgir como una consecuencia del desempeño del cargo. El estrés relacionado con desempeño laboral puede contribuir a problemas físicos y mentales; también pueden resultar accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo.

2.3.3 Resultados Intrínseco y Extrínsecos.

Los resultados del cargo incluyen resultados intrínsecos y extrínsecos. La distinción entre estos es importante para entender las reacciones de las personas a sus cargos. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objeto o evento que surge de los esfuerzos del trabajador y que no requiere la intervención de otra persona. En términos más sencillos, es un resultado relacionado directamente con una acción del trabajador. La teoría contemporánea del diseño de cargos define a la motivación intrínseca en términos del “empoderamiento” del empleado para lograr resultados de la aplicación del talento y habilidad individual. Estos resultados son típicamente considerados por estar presentes sólo en el área de los cargos técnicos y profesionales; pero todos los cargos tienen oportunidades

para lograr resultados intrínsecos. Dichos resultados involucran sentimientos de responsabilidad, desafío y reconocimiento, resultan de características laborales tales como la variedad, autonomía, identidad y relevancia.

Los resultados extrínsecos, sin embargo, son objetos o eventos que prosiguen de los esfuerzos del trabajador en conjunto con otros factores o personas no involucrados directamente con el trabajo mismo. Salario, condiciones de trabajo, co-trabajadores, e incluso supervisión, son objetos en el lugar de trabajo que potencialmente son resultados de los cargos, pero no son una parte fundamental del trabajo en sí. Interactuar con otros y amistades son fuentes de resultados extrínsecos.

2.3.4 Resultados de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral depende del nivel de resultados extrínsecos e intrínsecos y cómo el ocupante del cargo considera esos resultados. Estos resultados tienen distintos valores para distintas personas. Para algunos, el trabajo responsable o desafiante puede tener valor neutral o incluso negativo dependiendo de su educación y experiencia previa con trabajos ofreciendo resultados intrínsecos. Para otros, tales resultados laborales pueden tener valores positivos muy altos. Varía la importancia que la gente le da a los resultados laborales. Esas diferencias en sí explicarían los distintos niveles de satisfacción laboral entre distintos individuos para alguna tarea específica.

Otras diferencias individuales importantes incluyen la participación y el compromiso laboral hacia la organización. Las personas difieren en la medida que:

- El trabajo es un interés central en su vida.
- Participan activamente en su trabajo.
- Ven el trabajo como algo central en su autoestima.
- Perciben el trabajo como consistente con su concepto personal.

No se puede esperar que las personas que no se involucran en su trabajo o en las organizaciones que los emplean realicen el mismo nivel de satisfacción laboral que aquellos que sí lo hacen. Esta variable explica el que dos trabajadores pueden informar distintos niveles de satisfacción para un mismo nivel de desempeño

La última diferencia individual es la equidad del resultado percibida en los términos de lo que un ocupante de un cargo considera una recompensa justa. Si los resultados son percibidos como injustos en relación a aquellos de otros en un cargo similar requiriendo un esfuerzo similar, el ocupante del cargo experimentará insatisfacción y buscará el medio por el cual restaurar la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (primariamente extrínsecas) o reducir el esfuerzo.

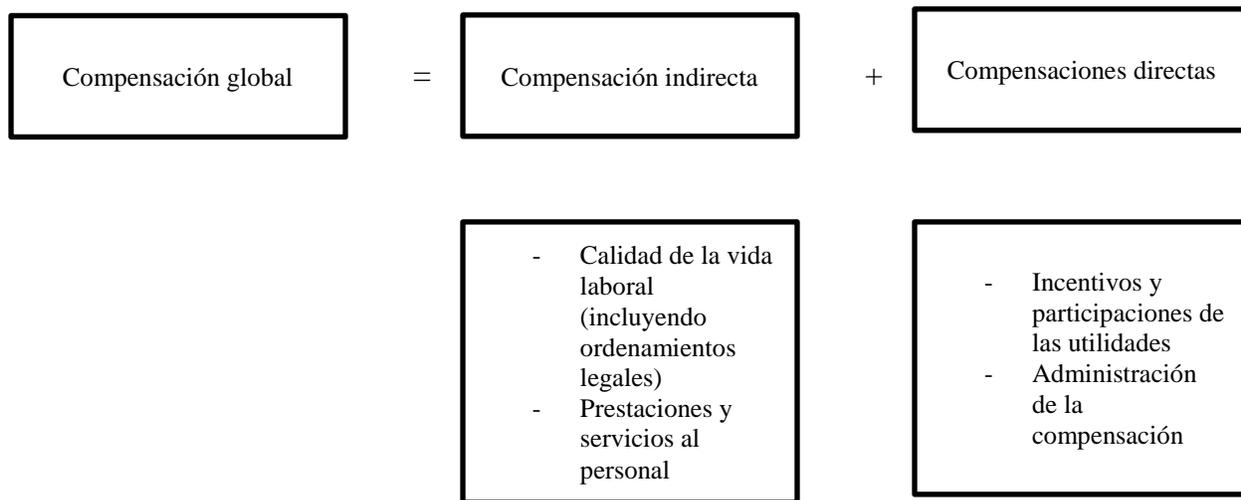
2.4 Compensaciones.

Se plantea que la gente hace lo que hace para satisfacer sus necesidades; sin embargo, antes de hacerlo buscan la remuneración o la recompensa. Muchas de estas recompensas aumentos de sueldo, prestaciones, asignaciones de trabajo están controladas por la organización.

La compensación es la gratificante que los empleados reciben a cambio de su labor. Es importante considerar que la flexibilidad y adaptabilidad de la administración de las compensaciones se origina de la amplia gama de sectores que toca. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, e incluye también la compensación indirecta, en el amplio campo de las prestaciones de personal.

Para entender lo que son las compensaciones, es necesario hacer un desglose de ellas, como lo indica la figura:

Figura 1: La compensación global



Fuente: Werther, William; Davis, Keith; Administración de personal y recursos humanos editorial Mc Graw-Hill, 1990, México, Pag 338.

2.4.1 Definición de compensaciones.

La compensación total está formada por el sueldo base más cualquier otra variedad de pagos adicionales que incluyen el pago de incentivos, bonos, comisiones, reparto de utilidades y prestaciones. La compensación hace su aportación en una especie de estímulo “de propósitos múltiples” que tiene distintos valores para diferentes personas (Fingermann, 1973).

2.4.2 Objetivo de las compensaciones.

Administrar eficientemente las compensaciones no es una tarea fácil, ya que en ocasiones se crean conflictos a los cuales hay que tratar de buscar una solución que medie entre los intereses de los trabajadores y los de la organización. Por lo tanto la administración debe buscar un equilibrio que compense niveles distintos dentro de la organización.

Entre los objetivos que procura la administración efectiva de las compensaciones

encontramos. Adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser acordes a las ofrecidas en el mercado laboral o más altas a fin de atraer solicitantes

- Retener a los empleados actuales: si los niveles de compensación no son competitivos la tasa de rotación aumenta
- Garantizar la igualdad: tanto interna como externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde su relación con el valor relativo de los puestos. La igualdad externa significa que la compensación es similar a la que obtienen trabajadores de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado: el buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades deben alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- Controlar los costos: un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
- Cumplir con las disposiciones legales: un programa adecuado de compensaciones se inscribe en un marco jurídico específico y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- Mejorar la eficiencia administrativa: al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia.

2.4.3 Clasificación de las compensaciones.

A fin de tener claridad respecto a las compensaciones es preciso describir las recompensas que están a discreción de los administradores y la importancia de su papel como influencia en la conducta del empleado:

La clasificación incluye (Robbins, 1992):

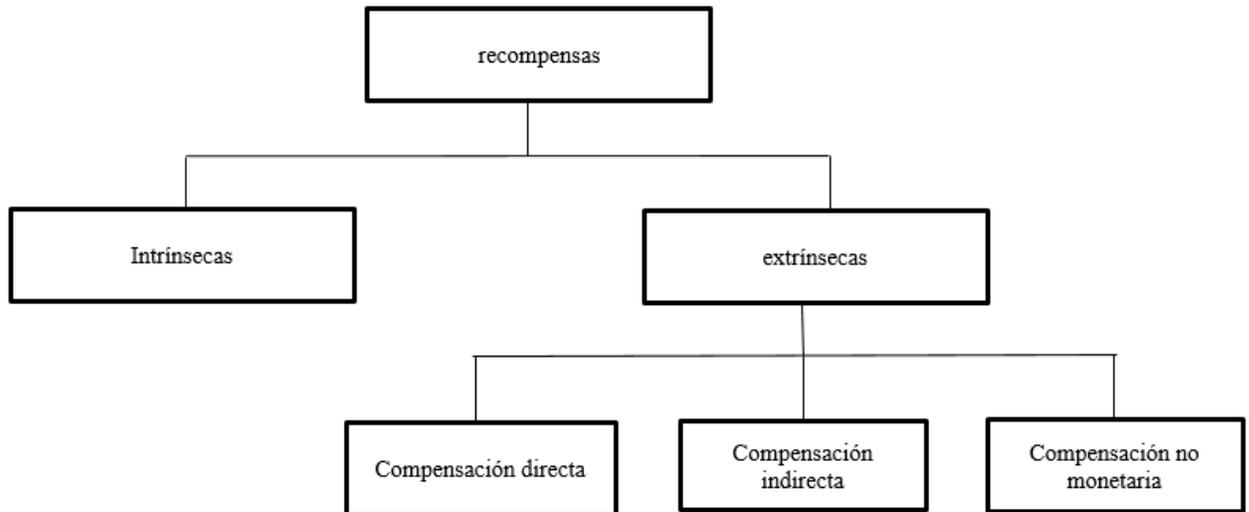
Recompensas intrínsecas: Son aquellas que obtienen las personas por su cuenta y producto de la satisfacción por su actividad. Entre estas se puede destacar el status,

realización, estilo de vida, reconocimiento, progreso personal, interés por las tareas, etc.

- **Recompensas extrínsecas:** Estas recompensas son tangibles. Dentro de este tipo de recompensas podemos mencionar la compensación directa, indirecta y las recompensas no monetarias.
- **Compensación directa:** la constituye el sueldo o salario base, el pago de hora extras y días feriados, bonos por rendimiento, etc.
- **Compensación Indirecta:** Son beneficios marginales o remuneraciones suplementarias, que se otorgan al empleado por su condición de trabajador de la compañía o en relación de la composición de su grupo familiar. Esta remuneración no tiene relación con el aporte del trabajador, primas de vacaciones, pago de servicios, gratificaciones, etc.
- **Recompensas no monetarias:** Son aquellas recompensas que el trabajador percibe como beneficios que entrega la empresa y que no constituyen un ingreso monetario. El administrador debe ser capaz de detectar los beneficios que las personas consideran deseables, sin dejar de considerar que lo deseable para un empleador puede ser superfluo para otro.

Para tener mayor claridad respecto de esta clasificación se presenta una estructura donde se analizan estas recompensas:

Figura 2: Tipos de recompensas.



Fuente: Robbins, Stephen; Comportamiento Organizacional; Teoría y Práctica Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1992, México, Pag 597,598.

Otra clasificación de las compensaciones es la que da Jaime Reizin (Reizin, 1970) y hemos decidido incluirla por ser una publicación chilena.

I. Compensación Material:

1. Retribución Base:

- a) Sueldo Base.
- b) Salario base.

2. Retribución Adicional:

- a) Beneficio marginales (vocaciones, gratificaciones, etc.).

b) Incentivos materiales (bonificaciones, participaciones)

II. Compensación Moral:

1. Retribución no Monetaria:

a) Incentivos psicológicos (felicitaciones, medallas).

b) Rango (título, insignia, oficina, privada, etc.).

La combinación de estos elementos determina la remuneración total del individuo y en la medida que sea acorde a su esfuerzo, este contribuirá al éxito de la organización. Los administradores no deben olvidar que los trabajadores conceden gran atención a cualquier desviación injusta de su remuneración, y, tanto si son reales como si son imaginarias, estas pueden provocar un deseo en la moral y un incremento de la rotación.

2.5 Compensación directa: sueldo base.

El sueldo base representa el valor constante a largo plazo de un puesto. Los bonos y el reparto de utilidades son valores a corto plazo con tendencia a fluctuar en periodos de tiempo definido. El sueldo base por lo general se ajusta periódicamente de acuerdo con los méritos del empleado o con la evaluación de su desempeño, el tiempo que haya permanecido en el puesto, la inflación o el costo de la vida. Los sueldos base difieren principalmente debido a la tradición y a los requisitos de conocimientos aptitudes y responsabilidad en el trabajo.

2.5.1 Criterios de sueldos y salarios.

Existen muchos factores y patrones que se usan para ayudar a establecer tasas de pago en las organizaciones; están diseñados para medir la equidad, necesidad y contribución del pago. Por lo común no operan solos ya que los criterios de pago son en parte, económicos, en parte de conducta y en parte éticos.

Los criterios de sueldo y salarios más comunes son (Sikula, 1980):

- Pago prevaleciente: El concepto de pago prevaleciente se identifica algunas veces como el salario comparable o la construcción de salarios progresivos. Las empresas se aseguran de pagar el mismo o casi el mismo nivel general de sueldos y salarios a sus empleados con relación a lo que pagan los competidores de la organización a fin de atraer y conservar una suficiente fuerza de trabajo en cantidad y calidad.
- Capacidad para pagar: La capacidad para pagar rara vez determina la tasa precisa de sueldos y salarios; en vez de ellos establece el rango dentro del cual se fija el nivel de pago actual. Los sindicatos procuran calcular la capacidad de una organización para pagar antes de hacer sus demandas de compensación.
- Poder de negociación del sindicato: con frecuencia la tasa de pago que se determina depende de alguna manera del poder de negociación del sindicato, En general mientras más fuerte y poderoso sea el sindicato, más alta será la tasa de pago final. El poder del sindicato se puede medir en términos del número de trabajadores o en la magnitud de sus fondos. La Huelga o mejor dicho la amenaza de la huelga ha sido una táctica empleada con frecuencia por los sindicatos con el de cumplir sus objetivos.
- Costo de la vida: cuando el costo de la vida se está elevando, los trabajadores y los sindicatos demandan un ajuste de salarios para compensar las reducciones en su poder adquisitivo. Este criterio de pago se considera comúnmente ahora en ajuste automático de pago de equidad mínima.
- Salario mínimo: El criterio de compensación de salario tiene que ver con la cuestión de cuánto dinero por año le cuesta a un trabajador, y su familia vivir a un nivel de existencia adecuado. Los presupuestos mínimos incluyen numerosos juicios de valores y estimaciones de los fenómenos sociológicos, psicológicos y éticos. Aunque los sindicatos pueden presentarlos como evidencia de las necesidades del trabajador, el criterio de pago de salario para vivir se usa más apropiadamente como guía para una política social amplia, más que para la determinación específica del nivel de pago.

- Productividad y requerimiento del puesto: Actualmente la productividad física mide los aportes de todos los factores de recursos: hombre, maquinas, métodos, materiales, administración. No se puede establecer ningún índice de productividad que mida solamente la productividad de un factor específico de producción, operativamente existen muchos problemas y complicaciones debido a las controversias con respecto a definición, medición y concepción.
- Los requerimientos de un puesto son factores cruciales en la determinación del nivel de sueldo o salario de una persona con ciertas responsabilidades. Por lo general entre más difícil es un puesto más alta es su tasa de compensación. Los puestos son evaluados de acuerdo con sus condiciones, así como con la capacidad, el esfuerzo y la responsabilidad que se requieren.
- Factores de la Oferta y Demanda del mercado: El criterio de compensación de oferta y demanda está muy estrechamente relacionado con los conceptos de pago prevaleciente, salario comparable y salario progresivo, ya que en esencia todas estas normas de remuneración las determinan las fuerzas y los factores inmediatos del mercado.

2.6 Sistema de incentivos.

El termino sistemas de incentivos se utiliza con frecuencia para describir planes de pago de sueldos que conectan a estos directa o indirectamente con estándares de productividad de personas, algunos a la productividad de grupos y otros a la productividad de la organización total (French, 1986).

En particular, se analizan tres tipos de planes, a) planes individuales de incentivos; b) planes en grupo; c) planes de reparto de utilidades.

En general, el propósito de los planes de incentivos, es aumentar la motivación de los empleados para contribuir a las metas de la organización al ofrecer inductores financieros más altos y más amplios que los salarios y sueldos básicos. Y como se apreciará a continuación de los distintos planes de incentivos están orientados a distintas clases de conductas de los trabajadores

2.6.1 Planes individuales.

El propósito dual de los planes de incentivos individuales es: a) reducir los costos unitarios y b) mantener estándares de calidad. Estos planes de incentivos sirven para hacer cambios en los métodos de trabajo que sean aceptables para los empleados industriales e incrementen su eficiencia. La mayoría de los planes de incentivos para trabajadores de producción son de dos tipos: a) planes a destajo que proporcionan pagos de salarios sobre la base de la cantidad de unidades que se produzca, y b) planes de bonos de producción que proporcionan pagos de salarios con base en la producción que excede la tasa estándar o la terminación de las tareas en menos del tiempo estándar.

Otro tipo de planes es el de la tasa media por día y los de bonos por pega de ventas.

2.6.2 Planes en grupo.

El propósito de los planes de incentivos en grupos es el mismo que el de los planes individuales, excepto en los énfasis adicionales en la cooperación dentro del grupo, siendo la compensación a destajo el plan de incentivos más utilizados. Estos planes son particularmente aplicables a situaciones en que los trabajadores deben cooperar para desempeñar una tarea única y es difícil medir la contribución de las personas en lo individual.

2.6.3 Planes de reparto de utilidades.

Existe una serie de propósitos para planes de reparto de utilidades. Los más habituales y listados en orden de frecuencia son:

1. Alentar un sentido de camaradería entre empleado y empleador y estimular el interés de los empleados en la empresa.
2. Alentar a los empleados a dirigir esfuerzos e imaginación adicionales e incrementar las utilidades de la compañía.
3. Aumentar la seguridad económica de los empleados.

Existen tres tipos generales de planes de reparto de utilidades:

1. Tipos de distribución corriente o en efectivo.
2. Tipos de distribución diferida.
3. Tipos combinados que implican distribución corriente y diferida.

Con los planes de distribución corriente, algún porcentaje de las utilidades se deposita en un fideicomiso irrevocable y se acredita a la cuenta de los empleados individuales; el dinero estará disponible al momento de la jubilación, muerte o separación de la organización, En el caso de la separación la práctica más común es que el empleado reciba un porcentaje de los créditos acumulados por años de servicios. Algunos planes se incluyen contribuciones de empleados en adición a los del empleador, en cuyo caso la contribución del empleado invariablemente es recuperable en su totalidad.

Estos tres puntos resumen los planes de incentivos o sistemas de pagos, los cuales también se denominan compensaciones directas, porque se basan en factores críticos del empleo o del rendimiento, al contrario de las prestaciones y servicios llamadas compensaciones indirectas porque se extienden por lo común por la condición de empleo y no se relacionan directamente con el rendimiento; incluyen seguros, tiempo libre, seguridad y prestaciones de horarios, además de servicios educativos, financieros y sociales (Robbins, 1996).

Para muchas personas la palabra compensación es sinónimo de salario, por esto cualquier otro ingreso se refleja en términos secundarios, Las compensaciones indirectas sin embargo, han cobrado importancia por las expansiones que han experimentado en el último tiempo. Es cierto que en Latinoamérica, la mayor proporción de las compensaciones aun corresponden a sueldos y salarios pero en naciones industrializadas como Estados Unidos, se visualiza igual en América Latina (Werther, 1995).

Debido a estos antecedentes, hemos considerado importante darle un puesto relevante a las compensaciones indirectas y todos los factores que ello encierra.

2.7 Las compensaciones indirectas.

Como se apreció en el capítulo anterior los empleados deben recibir una compensación a cambio de su labor, la cual incluye aspectos adicionales a los comprendidos en sueldos y salarios, como son los incentivos, beneficios y servicios, con una amplia gama de percepciones que se ajustan a la organización y a la legislación legal vigente.

Las compensaciones indirectas pueden conducir a un buen rendimiento y satisfacción del empleado cuando este las percibe como algo justo y se adaptan a sus necesidades. Estas condiciones deben originar muy poca insatisfacción entre los empleados, reducir los patrones de retracción y aumentar la entrega a la organización. Si los trabajadores piensan que sus esfuerzos no son reconocidos ni recompensados y si consideran que las alternativas son limitadas, quizás sigan trabajando, pero trabajarán muy debajo de su capacidad.

En este capítulo se profundizará el concepto de las compensaciones indirectas, donde se incluyen las prestaciones y servicios marginales como se le llamaban antiguamente, situación que ha evolucionado a pasos agigantados; ya que las prestaciones para los empleados, como los horarios flexibles, los permisos de maternidad, las guarderías; entre otras, pueden ser muy importantes en razón de las consecuencias que tienen para reducir el ausentismo y aumentar la satisfacción laboral.

Estas recompensas disminuyen los obstáculos que muchos empleados encuentran para llegar con puntualidad al trabajo o, incluso no llegar. En la medida que estas prestaciones reduzcan la preocupación del empleado en cuanto sus responsabilidades en el exterior, pueden mejorar su satisfacción en el trabajo y la organización.

Hoy las prestaciones y servicios protegen contra las contingencias de la vida desde el primer día de empleo hasta la jubilación y aun después de los deudos (Strauss, 1980).

2.7.1 Definición compensaciones indirectas.

Las compensaciones indirectas han sido avaladas por varios autores que concuerdan en la importancia que tienen estos beneficios para el trabajador. Se harán más

representativas en la medida que el empleado pueda participar de ellas de acuerdo a sus necesidades e intereses, o que ayudara a incrementar su compromiso con la empresa.

Ya que las compensaciones indirectas han aumentado uniformemente desde la década de los años 1920, muchas empresas están interesadas no solo en su costo sino que se preguntan sobre el efecto que produce tanto en los individuos como en la organización (Chruden, México).

En la medida que las compensaciones indirectas estén de manera general y al alcance de todos los empleados de un nivel laboral dado, sea cual fuera su rendimiento, no serán recompensas que verdaderamente motiven. Sin embargo, cuando la administración controla la remuneración indirecta y utiliza de manera adecuada haciéndola atractiva para sus trabajadores, entonces si se puede considerar como una recompensa que motiva (Robbins, Pretince-Hall Hispanoamérica).

Para Wether y Davis la compensación indirecta incluye prestaciones y servicios como factor importante de la gratificación que reciben los empleados a cambio de su labor (Werther, Editorial Mc Graw-Hil).

Una definición más completa, es la que plantea Andrew Sikula, el cual define que: La compensación indirecta es una remuneración que los empleados reciben en forma distinta de los sueldos y salarios directos. La compensación indirecta puede ser de naturaleza financiera o no financiera. En el concepto de compensación indirecta se incluyen varios tipos de prestaciones y servicios de la compañía.

La compensación indirecta no se relaciona con las contribuciones productivas de los empleados en lo individual. Ciertas prestaciones y algunos servicios de la compañía benefician a los trabajadores simplemente como consecuencia de su participación en la empresa. En esencia, estas prestaciones adicionales se proporcionan no por las contribuciones del trabajador sino por su aceptación del papel de empleado (Sikula, México).

2.7.2 Objetivos de las compensaciones indirectas.

Para Edgard Shein la persona tiene una gran variedad de expectativas de la organización y la organización tiene una gran variedad de expectativas en él o ella. Estas expectativas no solo abarcan la cantidad de trabajo a realizar, sino toda la trama de derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización (Gibson, México).

Para William Werther y Keith Davis, los objetivos de las Compensaciones indirectas se deben dividir según los objetivos de carácter social, organizativo y de los empleados, esto se realiza a fin de comprender la interdependencia que existe en cada uno de ellos. Estos objetivos se describen a continuación (Wether y Davis, Editorial Mc Graw-Hill):

2.7.2.1 Objetivos sociales.

Las empresas han debido enfrentar una seria de desafíos relacionados a sus empleados tanto en el aspecto económico como social. Desde la segunda guerra mundial las compensaciones indirectas han cobrado gran importancia y han tenido un rápido crecimiento; las sociedades industriales buscaron soluciones colectivas para problemas sociales que van desde la existencia de un gran número de desempleados hasta la carencia enfermedades, desastres naturales, etc. En los que se ha visto involucrada la vida del trabajador, por esto las organizaciones buscan soluciones coherentes para los problemas de su personal a fin de otorgarles un mayor bienestar frente a las dificultades que lo afectan directamente.

Las iniciativas surgidas al interior de las empresas y los gobiernos permiten otorgar al trabajador mayor seguridad; de hecho los incentivos y las excepciones tributarias son muy comunes en una gran cantidad de casos lo que ha permitido preocuparse tanto de la población económicamente activa como de los grupos más desprotegidos.

2.7.2.2 Objetivos de la organización.

Las organizaciones persiguen una gran variedad de objetivos cuando ofrecen prestaciones y servicios. Una ventaja importante para las empresas es contar con un paquete atractivo de prestaciones, ya que con esto se tiene la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa, pues muchos empleados se sentirán dispuestos a renunciar a ventajas que consideran importantes.

Pueden señalarse como objetivos importante de la organización los siguientes aspectos, que se consiguen gracias a las Compensaciones indirectas (Wether y Davis, Mexico):

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.
- Reducir la fatiga.
- Minimizar el costo del trabajo en tiempo extra.

2.7.2.3 Objetivos de los empleados.

A los empleados les interesa la obtención de las prestaciones y servicios que otorgan las empresas, por varias razones; pero entre los factores de mayor relevancia se encuentran costos menores de diferentes servicios y su disponibilidad. Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro de los objetivos de los empleados, ya que el nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones. Por eso, la compensación global puede ser muy superior, en términos reales cuando la empresa, opta por formas de compensación indirecta, ya que constituyen un porcentaje importante del total.

Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales; un objetivo más que lograr el empleado es el de indexarse a la inflación, ya que los pagos que efectuara la empresa se ajustaran automáticamente para absorber los costos de una alza en la economía.

Los objetivos de la sociedad, las organizaciones y los empleados han fomentado el rápido crecimiento de las prestaciones y los servicios. Este crecimiento ha afectado todos los campos de las prestaciones y los servicios, incluyendo seguros, tiempo libre y beneficios de programación.

2.8 Prestaciones y servicios para los empleados.

A medida que un país se hace más rico y adquiere mayor confianza en sí, se incrementa el deseo por eliminar los riesgos y acrecentar la seguridad personal, lo que se refleja en la generalización de las prestaciones y servicios, buscando eliminar todo tipo de inseguridad y al mismo tiempo tener mayor ocio: asuetos y vacaciones pagadas con dinero para disfrutarlas.

Estos beneficios al ser proporcionados por la empresa tienen una serie de ventajas aparte del ahorro tributario, que no tendría el trabajador si los adquiriera por sí mismo. El carácter automático, la comodidad y la seguridad de los programas de las empresas son muy apreciados por el ahorro de tiempo y dinero que esto significa.

Las negociaciones colectivas también han contribuido al crecimiento de las prestaciones sociales. Los sindicatos compiten entre sí por el prestigio de ser los primeros en conseguir una nueva prestación, obligando a las distintas empresas a seguir su ejemplo a fin de atraer Buenos empleados y mantener su posición (Strauss, 1980).

Los Servicios y las Prestaciones deben equilibrar las ventajas obtenidas por el empleador y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o imaginarios para ambos, la idea es ofrecer el máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés e incentivo para la mejora y el logro personal. Frecuentemente, el funcionamiento de las políticas de personal se encuentra obstaculizado por la ausencia de evidencia confiable sobre las reacciones de los empleados. Cuando se piensa en extender las prestaciones, hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas. Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores también deben tener en consideración los efectos en las colectividades en las que estos viven. Cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si se está cumpliendo con su cometido.

Desde luego, los empleadores se preocupan y se ven afectados por los costos de prestaciones y servicios. Estos costos no son de ninguna manera incidentales ni secundarios, pues los totales varían grandemente a causa de la diferencia en la amplitud y número de los servicios proporcionados.

Fernando Arias plantea que también los trabajadores reciben la influencia de los costos, pues las prestaciones al constituir erogaciones de la organización, reducen las utilidades, si es una empresa lucrativa, que deberán ser repartidas entre todo el personal (Arias, 1987).

2.8.1 Definiciones de Prestaciones y Servicios.

Ha sido motivo de discusión si en los llamados países subdesarrollados es conveniente el establecimiento de prestaciones y servicios, o si, en su defecto, el costo de los mismos se aplique a incrementar directamente los salarios nominales por considerar que el establecimiento de prestaciones obedece a una filosofía gerencial de tipo paternalista, que no contribuye de manera positiva a la educación y autodesarrollo del trabajador.

Consideran algunos expertos, que dependiendo del grado económico y social de cada país, resultaría más saludable concentrar los esfuerzos en resolver problemas básicos y sustanciales que permitan el aumento de la productividad, el financiamiento de una política de altos salarios nominales, el aumento y diversificación de mercados con una reducción de precios, etc., en vez de erogar fuertes cantidades en beneficios adicionales o complementarios que, por desgracia en un buen número de casos, no guardan relación entre los costos que significan y los beneficios que proporcionan; sin embargo, es una realidad la amplitud y diversidad de las prestaciones, por el número de organizaciones que las otorgan, la amplitud con que cada una las establece y las solicitudes presentadas en las revisiones de contrato colectivo (Arias, 1987).

En la actualidad las Prestaciones y los Servicios proporcionan a muchos empleados seguridad financiera contra las enfermedades, la incapacidad y el retiro. De hecho el crecimiento de las Prestaciones desde la Segunda Guerra Mundial significa que el patrón promedio gasta más de la tercera parte de sus costos de nóminas en Prestaciones y servicios; por esto, las Prestaciones ya no son "pequeños extras", sino desembolsos que constituyen un

costo importante y creciente de los negocios (Werther, 1995).

Los planes de Prestaciones y Servicios, propician la integración en la compañía. No solo acrecientan la posibilidad de que los empleados se queden en la empresa, sino que también aumentan su espíritu de cooperación (Smith, 1980).

Para Fernando Arias las prestaciones, son aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador. En otras palabras, son aquellos elementos que, en forma adicional al salario, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal. Los servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

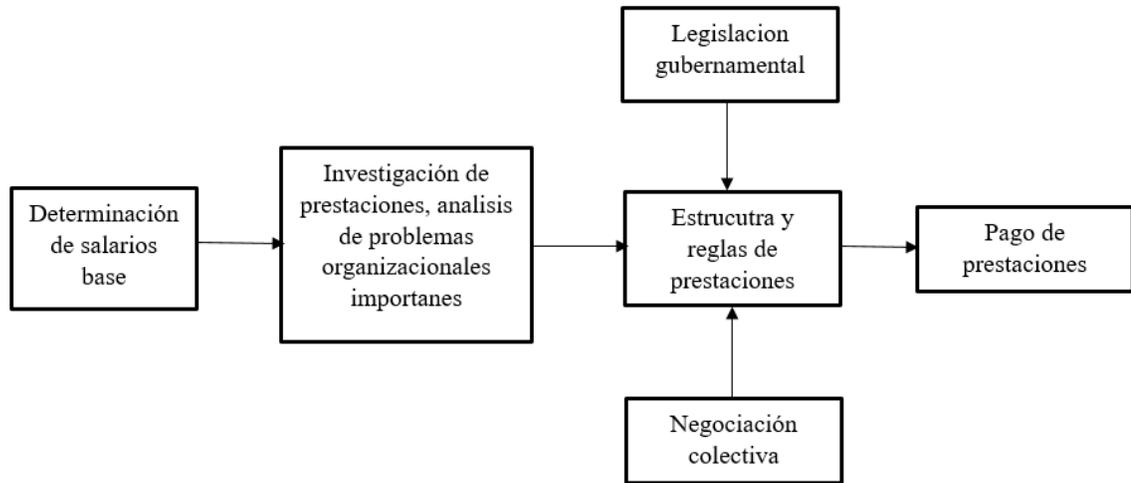
La distinción entre servicios y prestaciones no es clara; con frecuencia se usan estos términos como sinónimos. Incluso algunas definiciones como la dada anteriormente por Fernando Arias, suponen ambos conceptos y se resumen así:

"Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo." (Arias, 1987).

Se debe considerar que las prestaciones aumentan el espíritu de trabajo y facilitan el conseguir personal competente, pero no parecen motivar la productividad directamente. En cambio sí ayudan a satisfacer la necesidad de seguridad del empleado, beneficiando a todos por igual, o sea son una recompensa por antigüedad y no por desempeño. Por lo tanto no son motivadores sino factores higiénicos (Strauss, 1980).

En términos generales la determinación de prestaciones usualmente implica menos métodos y sistemas que la determinación de la estructura básica de salarios, como se muestra en la figura 3 (French, 1986):

Figura 3: Proceso de determinación de prestaciones.



Fuente: French, Wendell, Administración de Personal, Editorial Limusa, 1986, México, Pag 466.

En esta figura se aprecia que el flujo aproximado de eventos que normalmente determina el paquete de prestaciones, incluye la determinación de salario básico, investigación de prestaciones y análisis de problemas organizacionales. Se incluye la legislación laboral debido a su impacto importante en las prestaciones así como negociación colectiva en las empresas sindicalizadas (French, 1986).

2.8.2 Objetivos de las Prestaciones y Servicios.

Los programas administrativos de Prestaciones y servicios os deben lograr ciertos objetivos, aparte de cumplir con las disposiciones legales vigentes, las que serán analizadas posteriormente. Andrew Sikula en su libro Administración de Personal (1980) plantea tres puntos de interés (Sikula, 1980):

- 1) Menor rotación de personal: Esta ha sido la razón principal de instaurar este tipo de compensaciones, aunque solo sea un factor para disminuir esta tasa es muy importante al momento de decidir de cambiar de trabajo, aumentando la estabilidad laboral del trabajador, sobre todo en los escalafones más bajos.

- 2) Mejorar la moral de los trabajadores: Esta es una meta de la organización que llega más allá de mejorar la productividad, se trata de mejorar la moral y la lealtad de los trabajadores haciéndolos más competitivos con respecto al conjunto de prestaciones del mercado laboral.
- 3) Mayor seguridad económica: Este es el principal objetivo de los programas de prestaciones y servicios, siendo una tendencia general de la industria y el gobierno, que contribuye tanto a la estabilidad laboral como al desarrollo efectivo de sus labores.

2.8.3 Características de las Prestaciones y Servicios.

Se considera que las Prestaciones no proceden "directa y naturalmente de la naturaleza estricta, ya que esta se supone cumplida con el pago del salario. Tampoco de la justicia legal; ni de mero actor de beneficencia" (Arias, 1965).

La mayoría de las prestaciones sociales, más bien proceden de la iniciativa empresarial, como un medio para dar más valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga; para resolver algunos problemas de beneficio para el trabajador que resultarían difíciles de obtener frente a problemas legales. Las Prestaciones desde el punto de vista de la obligación moral y social, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y con base en las necesidades del trabajador.

Entre las características más relevantes de las Prestaciones y Servicios encontramos (Arias, 1987):

- Las Prestaciones y los Servicios son beneficios adicionales al salario nominal.
- Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También son útiles al empleador ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados.
- Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales. No son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
- Están financiadas, en parte o totalmente por el empleador (organización).

- Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador por su propia cuenta no podría o le sería difícil conseguir para sí.

El valor social de las Prestaciones y el verdadero beneficio que reportan, dependen de los principios que las fundamentan; estos podrían resumirse así:

- No solo respetar la dignidad del trabajador, sino aun reforzarla y destacarla.
- Como consecuencia inmediata de lo anterior, las prestaciones deben proporcionarse despojadas de paternalismo.
- Deben otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento del trabajo, aceptando que este repercutirá en su trabajo, en la organización y en la sociedad.

2.9 Recompensas no monetarias o salario emocional.

Muchos autores se han preocupado de la insuficiencia de los incentivos económicos y materiales, como medida de incentivo para el trabajador. Gregorio Fingerman (Fingermann, Argentina), destaca el trabajo de Elton Mayo, en las fábricas de la General Electric Company de Hawthorne; en donde a pesar de las excelentes condiciones materiales y servicios sociales, con que contaban sus trabajadores, estos no se mostraban satisfechos, y sus continuas protestas repercutían en la productividad, transformándose en un malestar colectivo.

Mayo comenzó aplicando los principios de la Organización Científica del Trabajo, mejorando, como primera medida, las condiciones físicas del ambiente laboral. Tras modificar una serie de factores, desde la iluminación hasta el horario de trabajo, descubrió que estas irregularidades contribuían, contra lo esperado a incrementar la productividad. Al buscar las causas de este fenómeno, comprobó que lo que efectivamente influía era la actitud de los operarios hacia su trabajo y hacia su propio grupo. Al sentirse importantes por la preocupación que la gerencia demostraba por su bienestar, crecía su seguridad y satisfacción con su labor, apreciándose claramente la influencia del factor afectivo y volitivo, dicho de otro modo el factor que más influye sobre la moral y la eficiencia del operario consiste en las Buenas relaciones entre el personal y sus mandos.

Este y otros estudios posteriores, demuestran claramente la importancia del factor humano en el proceso laboral, y que su satisfacción no depende solamente de los factores económicos, surgiendo de este modo las recompensas o incentivos no económicos.

Un incentivo de trabajo es toda condición crítica que la empresa controla deliberadamente, que hace que sus trabajadores sean más productivos, más leales o se interesen más en el trabajo; la idea es que atraiga la atención del trabajador y lo estimule a actuar (Smith, 1980). Los incentivos monetarios parecen ser los principales, pero muchos factores no relacionados con el dinero, también pueden atraer y estimular la acción. En particular, los motivos de necesidad de afiliación, poder y reconocimiento, pueden considerarse como incentivos no monetarios.

Por ejemplo, un trabajador que tiene muchos deseos de afiliarse puede responder rápidamente a las tareas asignadas que le proporcionen la oportunidad de relacionarse con grupos o individuos socialmente atractivos y satisfactorios. Las oportunidades de afiliarse son particularmente atractivas, ya que permiten que el individuo mejore su status social al relacionarse con los demás.

Un trabajador con un alto poder puede responder rápidamente a una oportunidad en la que pueda obtener liderazgo y responsabilidades administrativas. En cambio los que están interesados en aumentar su prestigio y en recibir reconocimiento de los demás, pueden responder ante el elogio y los premios públicos, como son por antigüedad, por asistencia, o la oportunidad de participar en la formulación de política, etc.

Esto demuestra que existe una gran cantidad de factores no económicos y que depende de la administración encontrar los más adecuados de acuerdo a las expectativas de sus trabajadores y a las metas de la organización. Incluso estos factores pueden llegar a ser más estimulantes que las recompensas económicas o materiales.

2.10 Definición de recompensas no monetarias o salario emocional.

En el estudio de la Compensación deben incluirse las recompensas No Financieras según señala George Terry (Terry, 1980) Estos son símbolos del desempeño del trabajo y son importantes en todos los niveles. Los estímulos no necesariamente incluyen pago en dinero. Básicamente, todo empleado espera respeto por el trabajo bien realizado esto hará que sus energías no tengan límites y lucharan por reconocimiento, prestigio y orgullo en su desempeño.

Los títulos son un excelente ejemplo de los incentivos no financieros. Muchos gerentes y empleados, si no es que todos, trabajarán más duro y más objetivamente por un título deseado, que por una recompensa monetaria. ¿Por qué? Porque el título les da prestigio, la sensación de haber llegado, de ser alguien entre sus colegas. O el mobiliario especial proporcionando en una oficina: una mesa especial para conferencias, una alfombra, una secretaria particular. La concesión de esto significa mucho más para algunos trabajadores y ejecutivos que para otros; pero son importantes y su poder estimulante depende en gran parte del valor que el superior les asigne y el cual, a su vez, sea aceptado por los miembros de la empresa. Distinciones, juicios y certificados o diplomas son otros ejemplos. El valor monetario de tales cosas no es tan importante, sino lo que es vital es lo que representan. El reconocimiento del trabajo bien hecho, por haber cumplido con una comisión difícil o ser seleccionado para una misión especial, forma el valor motivador que comprenden estas recompensas no financieras.

Así, Stephen Robbin (Robbins, 1996) define las Recompensas No Financieras como un abanico de cosas deseables que están a disposición de la organización. El único límite para crear recompensas no monetarias es la capacidad de los administradores para detectar los premios que las personas de la organización consideran deseables y que están al alcance de su discreción.

“El viejo refrán lo que es alimento para unos es veneno para otros”, se aplica igualmente a las recompensas. Lo que un empleado conceptúa como algo muy deseable, otro lo encuentra superfluo. Por tanto, no cualquier recompensa puede obtener el resultado deseado; sin embargo, cuando la elección se ha efectuado con cuidado, deben resultar notables los beneficios que se derivan para la organización por el mejor desempeño de los trabajadores.

Jaime Reizin (Reizen, 1970), abarca este tema desde el punto de vista de la compensación

moral de las personas que trabajan en la empresa. "Generalmente el ser humano trabaja para satisfacer necesidades de índole material, pero la dirección de la empresa no debe olvidar que las personas tienen además de estas necesidades, sentimientos, amor propio, orgullo, sensibilidad y toda la gama de aspiraciones de tipo psicológico que caracterizan a los seres humanos".

Werther y Davis (Wether, 1997), definen los incentivos no monetarios como medios para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico; como son los programas de conocimiento de méritos, en el cual los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados o incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas determinadas claramente, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño, con lo cual es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Entre otros incentivos no financieros se cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

George Terry (Terry, 1980) por su parte, dice, que las compensaciones no monetarias por concepto de logros fuera de lo común tienen un fuerte valor como incentivo.

El programa de compensación que respeta el trabajo bien hecho, que respeta la excelencia en la ejecución y que mantiene los pagos monetarios de acuerdo con estos factores intangibles, forma y conserva un grupo de trabajo superior.

2.10.1 Objetivos de las recompensas no monetarias o salario emocional.

La motivación de los empleados para ser más productivos y con un alto nivel de calidad requiere de la utilización de una pluralidad de incentivos en proporciones variables como mejor lo estimen los gerentes. Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son mejores para un, grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otro, en un momento determinado.

La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone proporcionara un ambiente de trabajo saludable y productivo; sin embargo debe reconocer que en un individuo, en un momento dado, compiten muchas necesidades, y que la satisfacción de estas necesidades dependerá de que se encuentren presente varios incentivos en un momento.

Dentro de los objetivos de los incentivos no monetarios encontramos los siguientes: (Hermosilla, 1996)

- La seguridad: El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad tanto física, mental, y económica, está presente en todas las organizaciones. Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente del puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la organización.
- La afiliación: La necesidad de pertenecer a grupos y de amor constituye una de las categorías de las necesidades de Maslow. En la terminología de una organización se puede considerar como afiliación, la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otras. Aun cuando la importancia de estas relaciones no debe minimizarse, los gerentes y supervisores deberían hacer todo lo posible para lograr que las relaciones entre quienes interactúan de mutuo acuerdo con la estructura formal de la organización, sean tan atractivas como las que se crean sobre una base informal. Si el clima de la organización provee el establecimiento y mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias y de apoyo entre sus miembros, es más probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.
- La Estima: La satisfacción de las necesidades de estima pueden cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia tanto para la organización como para la sociedad, lo que ejerce poder en las personas y

recursos. En la organización deben crearse las oportunidades que favorezcan no solo a un grupo de empleados, sino a la organización en general; sin embargo solo algunos podrán acceder a recompensas que consideren valiosas y les proporcionen estima. Así por ejemplo, en la sociedad algunos puestos se consideran con más prestigio que otros.

- **La autorrealización:** Los incentivos Para satisfacer estas necesidades en esta categoría general incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer. El motivo de la competencia ocupacional, revela en los adultos un deseo de dominio del puesto y adelanto profesional. Su efectividad como incentivo requiere que se dé al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee sin una supervisión estrecha o restrictiva y que se le dé la oportunidad de competir. Un empleado puede competir contra sí mismo, con otros empleados o como miembro de un grupo en competencia con otros grupos.

Estos objetivos hacen que la persona se sienta más segura y a la vez más a gusto con su trabajo. Son motivadores para altos ejecutivos que esperan obtener mayor status en sus trabajos y por otra parte, el trabajador promedio goza de ellos en la medida que sienta reconocimiento y preocupación de sus superiores y de la organización. Como bien dice George Strauss (Strauss, 1980) los edificios se pueden hacer más atractivos, se pueden mejorar las condiciones de trabajo y cambiar las políticas organizacionales para que el trabajo profesional y ejecutivo sea menos frustrante. Aun cuando este enfoque pueda parecer higiénico más que motivador, no hay duda de que cualquiera prefiere vivir en un ambiente agradable.

2.10.2 Características de las recompensas no monetarias.

Las recompensas no monetarias generalmente apuntan a reconocimientos, aumentos de autonomía laboral y crecimiento personal. Las prácticas de reconocimiento van desde las palmadas en la espalda a los premios en ceremonias formales. Los aumentos de autonomía corresponden a distintos grados de liberación de la supervisión estrecha. Los espacios de

cimiento son oportunidades de aprender nuevos conocimientos y destrezas y de ponerlos práctica. Adicionalmente, se consideran dentro de este grupo aquellas recompensas que el trabajador percibe como beneficios que entrega la empresa y que no constituyen un ingreso monetario, sino una prestación de servicios a este.

Las recompensas no monetarias que caracterizan el entorno de la escuela QWL (Calidad de vida en el Trabajo) son (Guerra, 1995):

- Trabajo Significante y Desafiante: Los trabajadores responsables se sienten insatisfechos cuando perciben un trabajo como repetitivo y aburrido, en cambio, cuando lo juzgan variable, con espacios de decisión y autonomía, aumenta su satisfacción.
- La Seguridad en el Empleo: Es una condición fundamental para que los trabajadores aumenten su compromiso con la empresa y colaboren con una visión de largo plazo.
- Administración Participativa: Particularmente el acceso a la información, participar en la identificación y solución de problemas y abrir espacio a la influencia en las decisiones.
- Invitación a que Participen en la Solución de Problemas: Contribuye al reconocimiento y a la autoestima. La efectiva participación en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones contribuye a los sentimientos de logro y valoración. La oportunidad de influir en las decisiones favorece los sentimientos de mayor control sobre el propio destino y el de la organización.
- La Realimentación Constructiva: Satisface la necesidad de saber cómo lo está haciendo, y de cómo mejorar su desempeño. La realimentación frecuente y regular refuerza en buen desempeño y motiva el desarrollo personal.
- Colaboración y Trabajo en Equipo: La mayor parte de los trabajadores se sienten recompensados al ser parte de un equipo y al trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos. El trabajo en equipo y el descubrir que los otros comparten la misión y los objetivos de la empresa provee de sentimientos comunes de dirección y

autoafirmación del compartir metas comunes.

Estas características resumen las condiciones mínimas que deben presentarse en la organización para que el trabajo resulte atractivo, no solo desde el punto de vista de la remuneración, ya que estos factores motivan al trabajador a realizar en forma más efectiva sus labores incrementando más allá de su desempeño, la lealtad tanto a su puesto como a la empresa.

Figura 4: Características de las recompensas no monetarias.

Características de las Recompensas No Monetarias
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo significativo y desafiante. • La seguridad en el empleo. • Administración participativa. • Invitación a que participen en la solución de tareas. • La realimentación constructiva. • Colaboración y trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración Propia.

2.10.3 Clasificación de las recompensas no monetarias.

Algunos trabajadores le conceden gran importancia a su posición, como dice, Stephen Robbins (Robbins, 1996), un despacho con muros de madera, alfombrado, con un enorme escritorio o un baño privado pueden representar el decorado que los estimula para un rendimiento magnífico. Los empleados que se preocupan por la posición quizás concedan valor a un nombramiento impresionante, a las tarjetas de presentación, a una secretaria particular o a estacionamiento numerado, con su nombre inscrito bajo la señal de "reservado".

Algunos empleados conceden valor a comer, por decir algo, entre la una y las dos de la tarde. Si el horario normal es entre once y doce de la mañana, se puede decir que la posibilidad de comer a otra hora más deseable, es una recompensa. La posibilidad de bajar con compañeros agradables, desempeñar las actividades laborales deseadas y tener la asignación que no requiera supervisión estrecha son recompensas que están a discreción de la administración y, cuando se conjugan a las necesidades individuales, pueden ser un estímulo para mejorar el rendimiento.

Una clasificación que ayuda a comprender las fuentes de donde se obtienen las recompensas es la que presenta James Gibson en el siguiente cuadro:

Figura 5: Tipos y fuentes de algunas recompensas extrínsecas e intrínsecas populares.

Tipo	Fuente de la recompensa.		
	Gerente	Grupal	Individual
I. Extrínsecas.			
A. Financieras Directas. Sueldos y salarios.	D		
B. Financieras Indirectas. Prestaciones.	D		
C. No Financieras. Interpersonales.	D	D	
Ascensos.	D		
II. Intrínsecas.			
A. Completación.	I		D
B. Logros.	I		D
C. Autonomía.	I		D
D. Crecimiento personal.	I		D

Fuente: Gibson, James, Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1983, Pag 397.

D: La fuente directa de la recompensa.

I : La fuente indirecta de la recompensa.

No debemos olvidar que las recompensas extrínsecas se componen de remuneración directa, remuneración indirecta y remuneraciones no financieras o actualmente conocido como salario emocional. Así podemos ver que las recompensas no monetarias son parte de las de las compensaciones extrínsecas como dijimos anteriormente y se dividen en interpersonales y ascensos principalmente.

- **Recompensas Interpersonales:** El gerente tiene ciertas facultades para distribuir ciertas recompensas Interpersonales como el status y el reconocimiento. Al asignar a una persona a puestos de prestigio, el gerente puede intentar la mejora o la eliminación del status de una persona. Pero si los colaboradores no creen que una persona amerita un

puesto particular, es probable que no se acreciente su status. Los gerentes, en la revisión del desempeño, pueden otorgar lo que consideren mejoras en el status del puesto en algunas situaciones. Tanto el gerente como los colaboradores desempeñan un papel en el otorgamiento del status del puesto.

Esto también se aplica al reconocimiento. En el contexto de las recompensas, reconocimiento significa, precisamente reconocer aquellos logros del empleado que darán por resultado una mejora en su status. El reconocimiento por parte de un gerente podría incluir un elogio en público, expresiones por un trabajo bien hecho o recibir atención especial. El grado en que el reconocimiento sea motivador depende, como la mayoría de las recompensas, de su valor percibido y de la relación, que observe la persona, entre este y a conducta.

- Ascensos: Para muchos empleados, los ascensos no suelen ocurrir con frecuencia; algunos, jamás reciben un ascenso en su carrera. El gerente que toma una decisión de recompensa con ascenso intenta hacer concordar a la persona adecuada con el puesto. Los criterios de uso frecuente para tomar decisiones para ascenso son el desempeño o la antigüedad. Al desempeño, si se evalúa con precisión, a menudo se le otorga un peso importante en el otorgamiento de recompensas con ascensos.

Según la clasificación de James Gibson, las recompensas intrínsecas se diferencian de las recompensas no monetarias porque están directamente relacionadas con la ejecución del trabajo. Son recompensas que pueden satisfacer necesidades tales como ser responsables, autónomo, enfrentarse a retos y obtener logros valiosos en su puesto.

Las recompensas intrínsecas surgen del desempeño del puesto por la persona y, a veces, se consideran autorecompensas. Por ejemplo, una persona puede decidir si un nivel determinado de desempeño es o no un desafío y digno de sentimiento de que se ha logrado algo significativo. Las recompensas no monetarias en cambio, son las que el trabajador percibe como beneficios que entrega la empresa o las que distribuye un gerente.

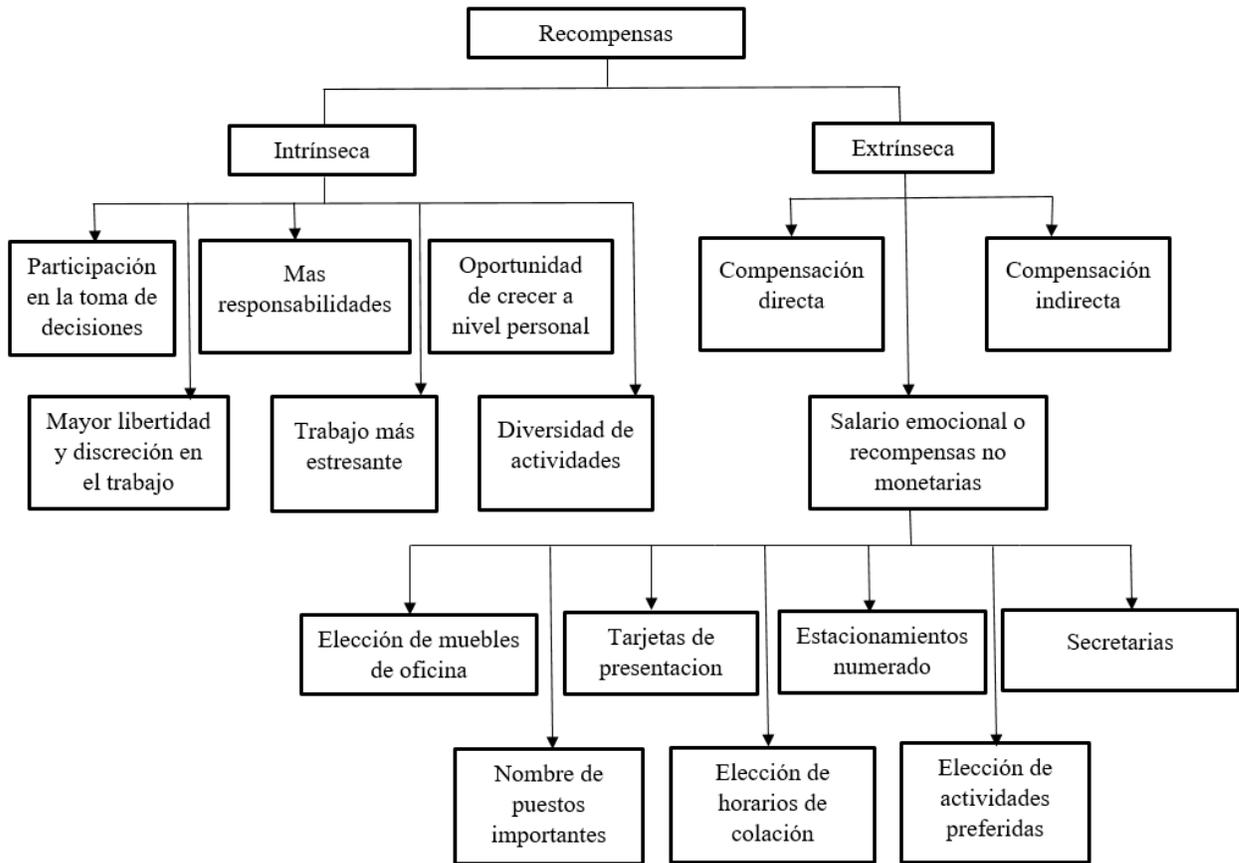
Para entender mejor la diferencia se hace referencia a los factores que influyen en las recompensas intrínsecas (Gibson, 1983).

• **Completación:** La capacidad para iniciar y terminar un proyecto o un trabajo es importante para algunas personas. Estas dan gran valor a lo que se llama completación de la tarea. La completación de una tarea y su efecto sobre una persona, es una forma de autorecompensa. Las oportunidades que permiten a esas personas completar sus tareas pueden tener un poderoso efecto motivador. En algunas situaciones, los gerentes pueden crear el clima, la descripción del puesto y las asignaciones, de modo que una persona con necesidad de completación de tareas pueda experimentar la sensación de haber dado cima a su trabajo.

- **Logro:** El logro es una autorecompensa que se deriva cuando una persona alcanza una meta desafiante. Algunas personas buscan metas desafiantes, mientras que otras tienden a alcanzar metas moderadas o bajas. En los programas de establecimiento de metas, se ha propuesto que las metas difíciles dan por resultado un nivel más alto de desempeño individual que las metas moderadas. Pero incluso en esos programas se debe considerar las diferencias individuales antes de llegar a conclusiones en cuanto a la importancia de las recompensas por el logro.
- **Autonomía:** Hay personas deseosas de puestos en donde tengan el derecho y el privilegio de tomar decisiones y actuar sin una estrecha supervisión. La sensación de autonomía podría ser el resultado de hacer lo que el empleado considera mejor en una situación particular. En los puestos que están muy estructurados y controlados por los supervisores, es difícil crear tareas que el empleado pudiera considerar conducentes a una sensación de autonomía.
- **Crecimiento Personal:** El crecimiento personal es una experiencia singular. Una persona que se desarrolla personalmente puede experimentar y ver como se amplían sus capacidades. Con la expansión de las capacidades, la persona puede maximizar o, cuando menos, satisfacer su pericia potencial. Si a algunas personas no se les permite o estimula el desarrollo de sus pericias, a menudo estarán descontentas con sus puestos y organizaciones.

Stephen Robbins en la figura 6 plantea un cuadro explicativo donde especifica los tipos de recompensas; así podemos apreciar claramente las recompensas no monetarias y las recompensas intrínsecas y observar su diferencia.

Figura 6: Tipo de recompensas.



Fuente: Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica, Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, 1996, México, Pag 599.

A parte de las fuentes de recompensas especificadas por James Gibson y los tipos de recompensas planteadas por Stephen Robbins, veremos algunos incentivos psicológicos y monetarios, clasificados por Jaime Reizin (Reizin, 1970) a continuación:

- 1) Felicitaciones: Una palabra de aliento o de felicitación después de un esfuerzo extraordinario, es un incentivo poderoso, sobre todo si es manifestada no solo a quien la merece, en privado, sino cuando además se participa de este hecho a más personas. Y en sentido contrario, cuando no se reconoce este esfuerzo se produce desmotivación sobre la tarea futura.

- 2) Competencias: Al emplear este medio, se hace uso de uno de los sentimientos que normalmente mueven al hombre.

Para que este sistema sea efectivo es necesario que la empresa sepa despertar el interés y que las normas del juego sean sencillas, claras y equitativas.

- 3) Premios: Por lo general distinguen a quienes han tenido una actitud positiva en algún campo de interés para la empresa.
- 4) Rango: Existen muchas formas de otorgar a las personas merecedoras de un cierto distintivo o rango, que es reconocido por todo el grupo que compone una organización y que le da su fuerza como incentivo. Entre ellas se pueden mencionar:
 - a) Título: La sola enunciación del cargo confiere rango a la persona que lo merece.
 - b) Insignia: Otorga un rango similar al que proporcionan las medallas o condecoraciones, en otro tipo de instituciones civiles o armadas.
 - c) Características de la vestimenta: Uniformes, galones, etc.
 - d) Características del puesto de trabajo: Oficina privada, bien ubicada, amplia, etc.
 - e) Acceso a ciertos o facilidades de uso restringido: Uso de vehículos, teléfono privado, personal auxiliar de secretaria, acceso a fuentes de información o a reuniones especiales, etc.

2.10.4 Cuadro resumen de las recompensas no monetarias o salario emocional.

A modo de resumen y relacionando la figura 7 podemos decir que las recompensas no monetarias serán deseables para los trabajadores en la medida que logren satisfacer sus necesidades; es aquí donde encontramos un punto complejo, ya que como bien dice Stephen Robbins (Robbins, 1996) Lo que es alimento para unos es veneno para otros; es decir, lo que un empleado conceptúa como algo deseable otro lo puede encontrar superfluo.

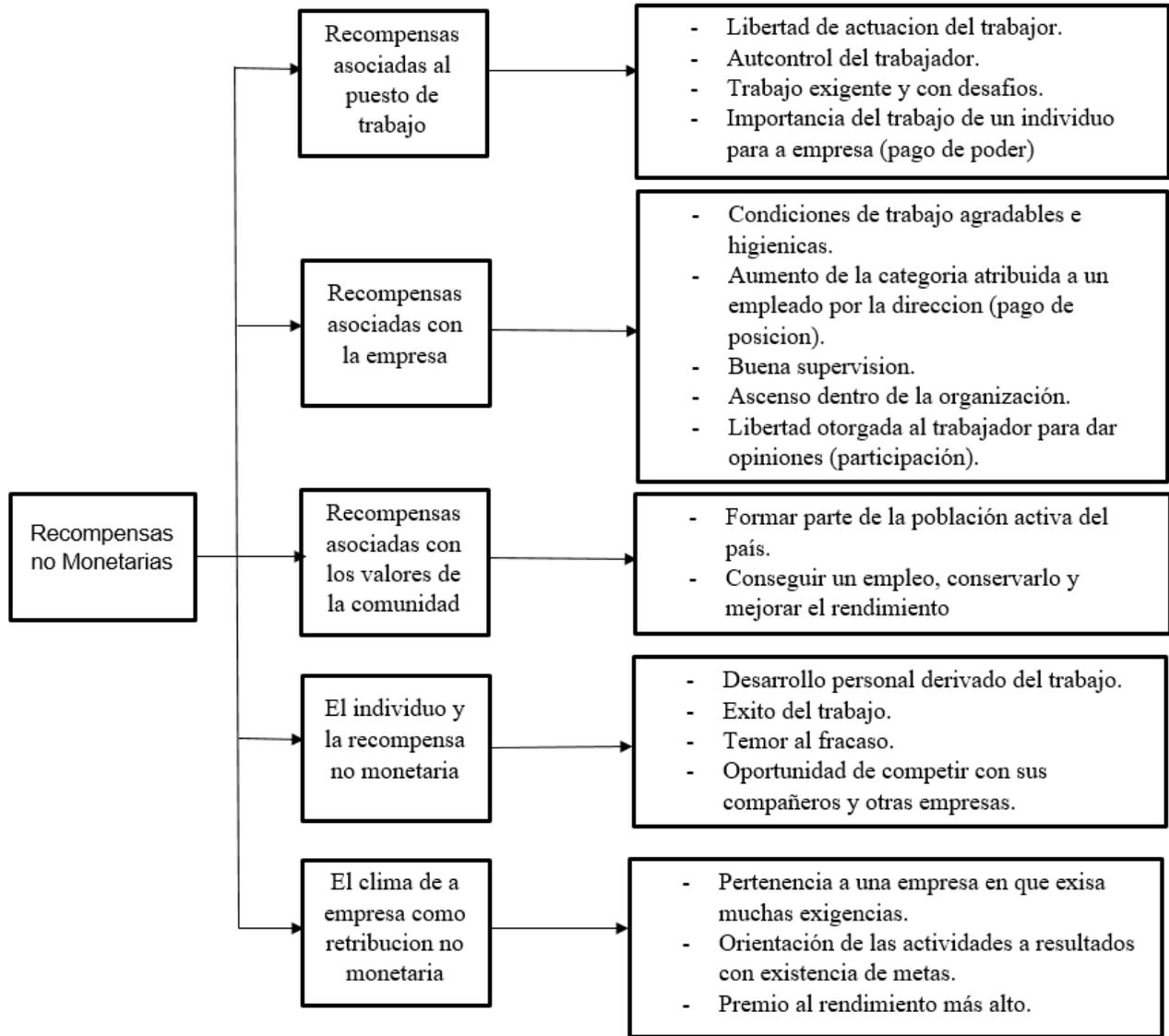
Los trabajadores relacionan estas recompensas a incentivos y atenciones de la empresa tienen como objetivo mejorar su desempeño. No hay que confundir que las recompensas no

monetarias son distintas a las recompensas intrínsecas; así las recompensas no monetarias son las que entrega la empresa o el superior en beneficio del trabajador en cambio; las recompensas intrínsecas surgen del desempeño de la persona en su puesto y son consideradas como autorrecompensas. Un claro ejemplo de ambas son los ascensos en el caso de las recompensas no monetarias y la autonomía en el puesto correspondiente a la recompensa intrínseca.

Así veremos que entre superiores y trabajadores la importancia que le brindan a la retribución no monetaria será de distinto orden y dependerá de su relación con el puesto de trabajo, el clima de la empresa, de su ego personal o de resultados asociados con la existencia de sus metas.

Finalmente podemos decir que, las recompensas no monetarias sirven para alentar esfuerzos adicionales, o dirigidos a un objetivo específico. Esto se resume en el siguiente cuadro:

Figura 7: Retribuciones no monetarias o salario emocional.



Fuente: Jorge, Guerra, Administración de las compensaciones e incentivos, Tesis, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Pag 48.

Capítulo III. PriceWaterHouseCooper.

3.1 Historia.

PwC (abreviatura de PriceWaterhouseCoopers) es reconocida como una de las firmas de consultoría de las Big Four, junto con Deloitte, KPMG y EY. Es la segunda firma de servicios profesionales más grande del mundo por detrás de Deloitte prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global.

PwC, que emplea a más de 208 000 personas en 157 países, obtuvo unos ingresos agregados en todo el mundo de 35 400 millones de dólares en el ejercicio finalizado el 30 de junio de 2015 , siendo así la firma más grande por volumen de ingresos, actualmente liderando las llamadas Big Four (Cuatro Grandes).

Según la revista Forbes, a finales del año 2013 PwC fue la sexta mayor empresa privada de los Estados Unidos.

En 2017 PwC fue renombrada la consultora más prestigiosa y potente del mundo, según Brand Finance, PwC obtuvo el puntaje más alto (AAA+) por séptimo año consecutivo, y fue reconocida como una marca "excepcionalmente sólida y bien administrada". "El índice de Brand Finance es una evaluación independiente que ratifica la solidez de las marcas a nivel global".

PWC CHILE.

Price Waterhouse se establece en el puerto de Valparaíso en abril de 1914.

Ha participado en los hitos más significativos de la historia de los negocios en Chile:

- Auditoría de cuentas del Gobierno en los años 20.
- Apoyo en la creación de servicios públicos en los 40.
- Expansión global de compañías chilenas en los 90.

Desde 1998 hasta 2010 fue PricewaterhouseCoopers, que surgió a partir de la fusión entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand.

A fines de 2010 cambió a PwC, como una manera de externalizar su compromiso con la creación de valor y la entrega de servicios profesionales de primer nivel, especialmente desarrollados pensando en las necesidades de sus clientes.

3.2 Visión.

Queremos ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores para la solución de problemas complejos de gestión.

3.3 Misión.

Existimos para apoyar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial.

3.4 Estrategia de la empresa.

Buscamos alcanzar un crecimiento permanente y rentable, aumentando nuestro liderazgo en el continente y en el mundo a través de una diferenciación basada en nuestra calidad y valor agregado reconocida en el mercado.

La estrategia básica implica que poseamos medios para saber lo que el mercado valoriza y reconoce, y que tengamos los recursos necesarios para proporcionarlo.

Como elementos fundamentales de nuestra estrategia, nos preocupamos de tener:

- Clientes seleccionados
- Profesionales reconocidos en el mercado
- Servicios y productos de alta calidad
- Red internacional eficaz
- Administración eficiente
- Espíritu de servicio
- Capacidad de innovación

CAPÍTULO IV. MARCO EMPÍRICO.

4.1 Diseño de la investigación.

Esta investigación es de carácter no experimental transversal. No es experimental, ya que no se tiene el control directo sobre las variables, observándose los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. En este caso, se investiga y observa el desempeño laboral en la empresa en particular en un tiempo único, para determinar la influencia de sus compensaciones en los trabajadores.

A su vez, el diseño de estudio se define como no experimental transversal, el estudio se aplica en un solo momento de tiempo único, también es descriptivo y correlacional, debido a que se analizan y miden las variables en estudio, además busca conocer la relación existente entre compensaciones y desempeño laboral.

4.2 Tipo de investigación.

Esta investigación será de tipo descriptiva y correlacional porque busca determinar el grado de relación, y si es una relación positiva y negativa, entre las variables de compensación monetaria y no monetaria, y el desempeño laboral.

4.3 Hipótesis de investigación.

- Hipótesis 1: Las compensaciones monetarias, afectan positivamente el desempeño laboral del trabajador.
- Hipótesis 2: Las recompensas no monetarias o salario emocional, afectan positivamente el desempeño laboral del trabajador.

4.4 Diseño de investigación.

La presente investigación será de carácter no-experimental, ya que no se pueden manejar las variables en estudio, y solamente se procederá a observar cómo interactúan, y que fenómenos suceden a partir de esa interacción.

4.5 Selección de muestra y forma de recolección de datos.

La población que será muestreada para esta investigación, será la empresa PwC Concepción, la cual posee las siguientes categorías: Asistente A y B, Senior A, B y C, Gerentes, Socio Manager y Socio, de los cuales solo se seleccionara a los Asistentes y Senior.

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario auto-administrado, que es un método útil para recolectar información con una fácil aplicación, por otra parte la encuesta será distribuida personalmente por el entrevistador, con la finalidad de infundir mayor confianza a los encuestados y aclarar aquellas dudas que pudieran surgir frente a algunas preguntas.

Los resultados de la encuesta serán analizados, por medio del programa Microsoft Office Excel, entregando resultados de porcentajes y las relaciones existentes entre las variables estudiadas.

4.6 Instrumento de medición.

El instrumento de medición es un cuestionario auto-administrado entregado por mano a los encuestados, es decir, son ellos mismos los que leen y anotan sus propias respuestas sin control de tiempo, situación que otorga al encuestado una sensación de privacidad facilitando la mayor meditación de las respuestas. El carácter de fácil comprensión del instrumento solo requiere de instrucciones básicas, siendo la más importante de ellas el carácter confidencial de la misma.

Se realizó una encuesta con preguntas cerradas para los trabajadores, a fin de determinar la importancia e influencia que presentan las Compensaciones en el desempeño laboral.

El cuestionario a realizar consta de cinco partes. La parte I tiene 3 preguntas las cuales deben responderse encerrando en un círculo la alternativa seleccionada. En la primera parte se desea obtener información puntual en la cual solo hay que seleccionar una entre las alternativas para comenzar a abordar el tema.

La parte II consta de 2 recuadros con 8 y 9 preguntas respectivamente, donde el colaborador deberá marcar con una X en cada uno, un máximo de 6 frases con las cuales se identifiquen. En esta parte se realizaron preguntas especiales para validar la investigación el

objeto de verificar la autenticidad de las respuestas, es decir, detectar posibles errores en la información. Existen 2 preguntas que relacionan ambos cuadros, las cuales deben ser concordante entre sí, es decir que entre as rases a lección necesariamente deberían elegir estas.

La parte III consta de 10 preguntas cuyas opciones son SI o No, donde SI significa que la respuestas es afirmativa y NO que la respuesta es negativa, en esta parte se busca identificar la satisfacción que tienen los trabajadores, respecto a sus compensaciones, si es que estas son relacionadas con su desempeño.

La parte IV tiene 10 preguntas las cuales consisten en averiguar la tendencia del crecimiento, estabilidad o decrecimiento que el trabajador ha tenido en su trabajo en los últimos años, para esto se deberá marcar con una X el estado o tendencia que lo identifique. Se define como decreciente, la disminución de la condición a través del tiempo, Estable, se ha mantenido la condición constante en el tiempo y Creciente, se ha experimentado un incremento de la condición a través del tiempo.

La parte V y ultima consta de 2 recuadros con 6 y 8 preguntas cada uno las que deben ser ordenadas de acuerdo a la importancia y preferencia que le brinden al trabajador, omitiendo las que no consideren relevantes al caso, El objetivo es conocer las alternativas que se repiten con mayor frecuencia y el grado de importancia que se le asigna a cada una de ellas.

4.7 Descripción de la muestra.

La aplicación del instrumento de medición en PwC Concepción se realizará sobre una muestra de 40 trabajadores, correspondientes a la categoría de Asistente A y B, y Senior A, B y C.

Tabla N°1: Distribución Categorías PwC Concepción.

CATEGORÍA	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
Asistente A	3	4	7
Asistente B	2	3	5
Senior A	6	8	13
Senior B	4	4	8
Senior C	2	5	7

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. RESULTADOS.

El tamaño de la muestra constaba 40 encuestas realizadas a las categorías de Asistente B y A, y a Senior A, B y C, sin embargo, ante la eventual existencia de encuestas sin responder, y para efectos de ser más fidedigno el estudio, se aplicaron un total de 30 encuestas.

ITEM I. Información general introductoria al tema.

- Selección la categoría en que se encuentra: el 40% de los encuestados se encuentran en la respuesta e, correspondiente a Senior A, el 30% son Asistente A, el 20% a Senior C y el 10% Asistente B.
- Frente a una situación laboral conflictiva: el 80% de los trabajadores de PwC busca otra alternativa frente a una situación laboral conflictiva.
- La prestación y servicios (regalías o incentivos) los aprecia mayormente por: El 50% de los trabajadores de PwC aprecia mayormente los beneficios a través del sueldo.

ITEM II.

- a) Factores y necesidades comunes que presentan los individuos en su trabajo.

En PwC con un 70% los trabajadores manifiestan tener satisfechas las necesidades de logro, la que se refleja en la pregunta 7, la cual se refiere “deseo de asumir responsabilidades, ser innovador y aceptar riesgos relacionados con el trabajo”. Por otro lado, un 60% de los trabajadores se inclinan por las necesidades de reconocimiento, que se refleja en la pregunta 5, la cual se refiere “mi trabajo me satisface en la medida que existe un reconocimiento a mi labor”.

Tabla N°2: Grado de conocimiento y valoración.

FRASES QUE IDENTIFIQUEN AL TRABAJADOR.	%
1. Mi sueldo logra satisfacer mis necesidades.	20%
2. La atención regular e interesada de mis superiores logra otorgarme un mayor grado de confianza.	40%
3. En mi trabajo se dan oportunidades para incrementar la interacción social, por medio de actividades anexas a las labores.	50%
4. Mi trabajo me hace sentir capaz de desempeñar las tareas y responsabilidades de manera adecuada.	60%
5. Mi trabajo me satisface en la medida en que existe un reconocimiento a mi labor.	70%
6. Poseo la suficiente capacidad para controlar situaciones que se presenten en mi trabajo, pero soy capaz de delegar en caso de no responder adecuadamente al logro de objetivos.	50%
7. Deseo asumir responsabilidades, ser innovador y aceptar riesgos relacionados con mi trabajo.	70%
8. En mi trabajo se percibe un cierto optimismo basado en las oportunidades de mejorar las expectativas, condiciones y circunstancias que ello conlleva.	20%

Fuente: Elaboración propia.

b) Factores de motivación y conocimiento.

Los trabajadores de PwC se inclinan por los factores de mantenimiento antes que motivacionales, según los resultados que arrojaron la encuesta, así un 70% de los trabajadores manifestaron una mayor tendencia a los factores de mantenimiento representados por la opción 3, 5 y 7, los factores motivacionales por su parte son avalados en un 40%, representados por la opción 2.

Tabla N°3: Grado de conocimiento y valoración.

Frases que identifiquen al trabajador.	%
1. Buenas relaciones con los superiores	40%
2. Relización personal con el trabajo	40%
3. Buenas relaciones con los colegas	70%
4. Posibilidad de crecimiento laboral	70%
5. Seguridad en el empleo	50%
6. Reconocimiento por parte de los superiores	30%
7. Condicion agradables de trabajadores	50%

Fuente: Elaboración Propia

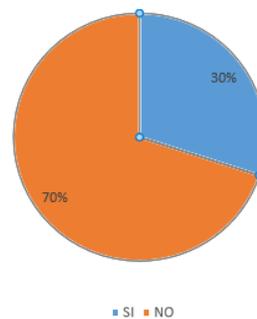
Factores de mantenimiento: 1, 3, 7, 5

Factores motivacionales: 2, 4, 6

ITEM III. Averiguar el grado de conocimiento y valoración que representan los beneficios para el trabajador de PwC.

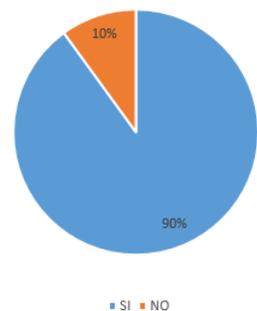
1. Las remuneraciones son adecuadas con su desempeño.

Las encuestas arrojaron una tendencia negativa respecto a las remuneraciones que se otorgan al personal en relación con su desempeño, así un 70% de los trabajadores de PwC respondió estar en desacuerdo con sus niveles de remuneración y sólo un 30% afirmaron estar de acuerdo.



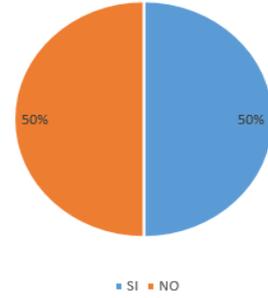
2. El nivel de remuneraciones es competitivo con empresas de similares características.

En esta pregunta se aprecia una tendencia negativa de acuerdo a lo que el trabajador percibe respecto al nivel de remuneración de la competencia; así un 90% de los trabajadores de PwC respondió estar en acuerdo y solo un 10% en desacuerdo.



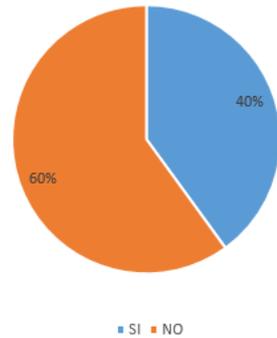
3. Las remuneraciones son acordes al valor relativo de los puestos

La respuesta obtenida fue que el 50% dicen no recibir un sueldo adecuado con relación a la labor que deben desempeñar en su puesto de trabajo y el otro 50% dicen estar de acuerdo.



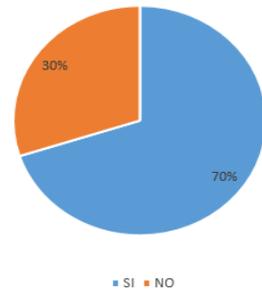
4. Los superiores refuerzan e incentivan a sus trabajadores.

Un 40% de los trabajadores de PwC dicen estar satisfechos con la atención que reciben de sus superiores y un 60% respectivamente se manifestaron disconformes.



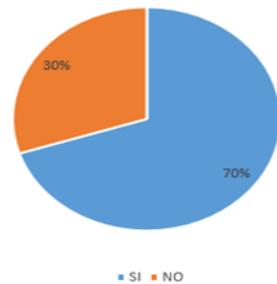
5. Los beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores, han influido en su permanencia en la empresa.

La respuesta obtenida fue positiva; así un 70% de los trabajadores de PwC manifestaron permanecer en la empresa por los beneficios que estas ofrecen. Sin embargo, un 30% respondieron que las incidencias de los beneficios no han influido en su permanencia en la empresa.



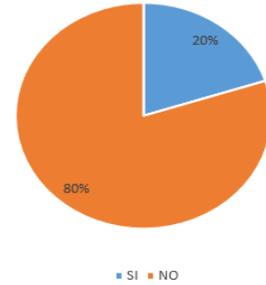
6. Los beneficios que ofrece la empresa, son de interés a parte del sueldo.

La tendencia fue positiva; así un 70% de los trabajadores de PwC manifestaron interés por los beneficios y solo un 30% de los trabajadores consideraron solo relevante el sueldo.



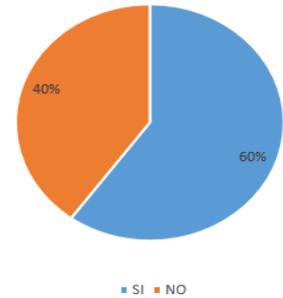
7. Las regalías o incentivos que ofrece la empresa, beneficia notoriamente su calidad de vida.

Se aprecia una tendencia negativa así un 80% de los trabajadores de PwC siente que las regalías o incentivos que ofrece la empresa no benefician su calidad de vida, y por otra parte el 20% dice que estos aspectos benefician su vida.



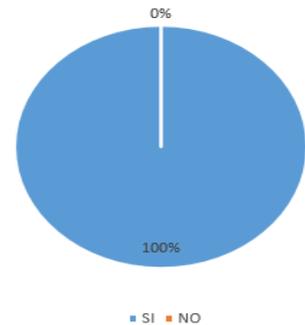
8. Cuando usted fue contratado, considero relevante los beneficios que ofrecía la empresa.

La respuesta obtenida fue positiva; así un 60% de los trabajadores de PwC dicen haber considerado importantes las prestaciones al momento de ser contratado. Sin embargo, un 40% dicen no haber considerado importantes las prestaciones en el periodo de reclutamiento.



9. Conoce usted la variedad de beneficios que ofrece su empresa.

Se aprecia una tendencia positiva, ya que el 100% de los trabajadores de PwC contestaron saber conocer los beneficios que la empresa otorga.



10. La rotación del personal ha disminuido por los beneficios que existen en la empresa.

La tendencia es negativa, ya que el 80% de los trabajadores de PwC respondieron que la incidencia de estos beneficios no ha sido un factor decisivo para disminuir la rotación, sin embargo, el 20% de los trabajadores manifestaron que los beneficios han contribuido a disminuir la rotación de personal

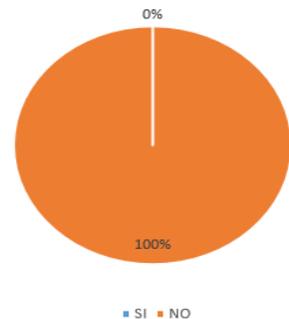


Tabla N°4: Grado de conocimiento y valoración.

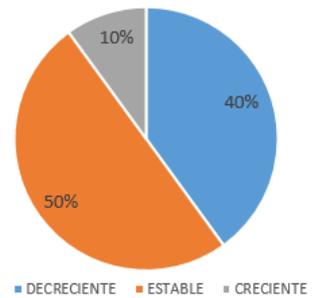
Trabajadores PwC Concepción		
Pregunta	Si %	No %
1	30%	70%
2	90%	10%
3	50%	50%
4	40%	60%
5	70%	30%
6	70%	30%
7	20%	80%
8	60%	40%
9	100%	0%
10	0%	100%

Fuente: Elaboración propia.

ITEM IV. Determinar las compensaciones.

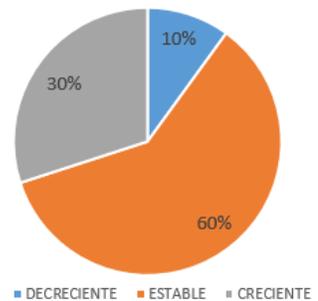
1. Status y reconocimiento.

Los trabajadores de PwC presentan una tendencia estable con el mayor porcentaje de 50% con respecto al status y reconocimiento que obtienen en su empresa.



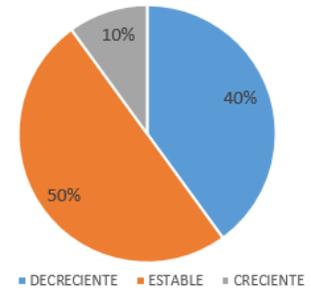
2. Ascensos.

Un 60% de los trabajadores de PwC presentan una atendencia estable con respecto a los ascensos.



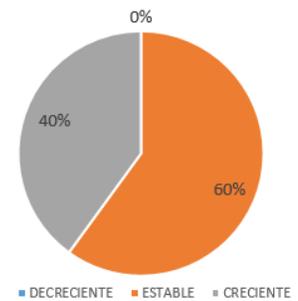
3. Otorgamiento de recompensas

Un 50% de los trabajadores de PwC se inclinó por la tendencia estable.



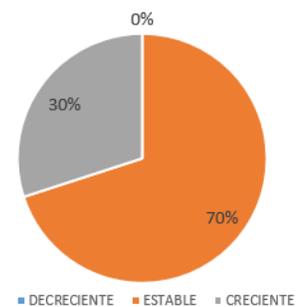
4. Capacitación.

Un 60% de los trabajadores de PwC afirman un comportamiento estable en las capacitaciones que otorga la empresa.



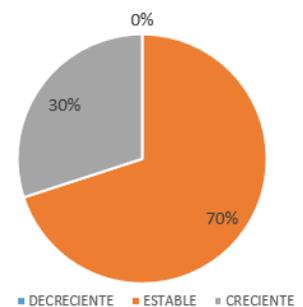
5. Colaboración y trabajo en equipo

El 70% de los trabajadores de PwC se inclina por una tendencia estable.



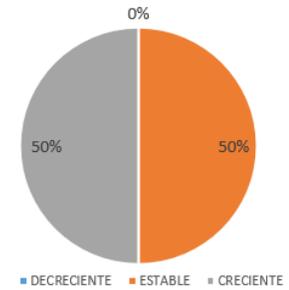
6. Seguridad en el empleo.

La tendencia estable es compartida por un 70% de los trabajadores de PwC que respondieron la encuesta.



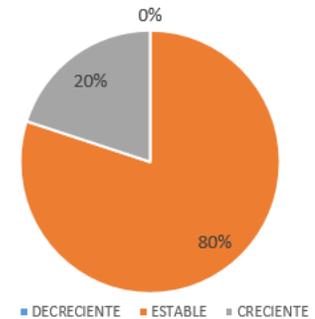
7. Trabajo significativo y desafiante.

Un 50% de los trabajadores de PwC se inclina por una tendencia estable y el otro 50% por una tendencia creciente.



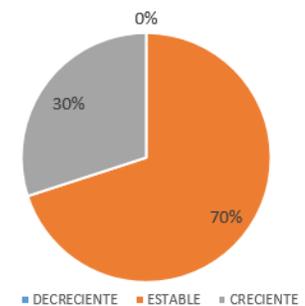
8. Acceso a información.

Las encuestas arrojan un comportamiento estable y creciente, así un 80% de los trabajadores se inclinaron por el acceso de información estable y un 20% por creciente.



9. Buenas relaciones entre superiores.

Un 70% de los trabajadores de PwC manifestaron una tendencia estable en las relaciones con sus superiores.



10. Altos niveles de compañerismo.

Esta pregunta está en directa relación con la pregunta n°5 con relación al trabajo en equipo y se puede apreciar una inclinación estable por un 70%.

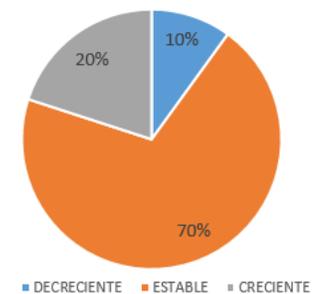


Tabla N°5: Determinar las Compensaciones.

Trabajadores PwC Concepción			
N°	Decreciente %	Estable %	Creciente %
1	40%	50%	10%
2	10%	60%	30%
3	0%	50%	10%
4	0%	60%	40%
5	0%	70%	30%
6	0%	70%	30%
7	0%	50%	50%
8	0%	80%	20%
9	0%	70%	30%
10	10%	70%	20%

Fuente: Elaboración propia.

ITEM V: Determinar preferencias del trabajador.

a) Recompensas No Monetarias o salario emocional.

A simple vista los trabajadores prefieren la opción 5, la cual se refiere a la elección de horarios de colación, lo que concuerda con la primera preferencia de los trabajadores de PwC en un 40%, seguida por las opciones 3 y 6 con 20% y 20% respectivamente.

La segunda preferencia de los trabajadores de PwC está dada por la opción 6, la cual se refiere a elección de actividades deportivas y como tercera preferencia, optan por la elección de muebles de oficina, asignada por la opción n°1

Tabla N°6: Determinar recompensas no monetarias.

Opciones	1er Lugar %	2do Lugar %	3er Lugar %
1. Eleccion de muebles de oficina.	10%	0%	60%
2. Tarjetas de presentacion personal.	0%	10%	0%
3. Estacionamiento numerado.	20%	0%	10%
4. Nombre de puestos importantes.	10%	0%	0%
5. Elección de horarios de colación.	40%	40%	10%
6. Elección de actividades	20%	50%	20%

Fuente: Elaboración propia.

b) Compensaciones directas.

Se observa que existe preferencia por la opción 2 la cual hace referencia a bono de vacaciones de parte del 100% de los trabajadores. la segunda preferencia los trabajadores consideraron la opción 8 la cual se refiere asignación de préstamos habitacionales y particulares. la tercera preferencia de los trabajadores está dada por la opción 1 con un 60% la cual se refiere a asignación de colación y movilización.

Tabla N°7: Determinar compensaciones directas.

Opciones	1er Lugar	2do Lugar	3er Lugar %
1. Asignacion de colacion y movilizacion	0%	20%	60%
2. Bonos	100%	0%	0%
3. Seguro de accidentes.	0%	0%	10%
4. Paseo Aual, fiesta de navidad, etc	0%	20%	0%
5. Becas de estudio (del trabajador y de sus hijos)	0%	10%	0%
6. Bonos de matrimoio, nacimiento, falecimiento.	0%	10%	0%
7. Prestamos de salud (beneficios de salud).	0%	10%	10%
8 Asignacion de prestamos habitacionales o particulares.	0%	40%	10%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.

Las compensaciones monetarias y no monetarias o salario emocional, si bien son relevantes hoy en día, están íntimamente relacionadas con la gradual concientización de las responsabilidades de las empresas, ya que se han convertido en el medio para mantener la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio moral y de productividad.

Los beneficios y compensaciones, como hemos analizado, es un constructo importante para las organizaciones y al cual se le debe prestar atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y florecimiento, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados. Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a los trabajadores, pues el descontento tiene numerosas implicancias.

Un colaborador o trabajador insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. De la misma forma, un empleado que no se encuentra cómodo con su trabajo es más susceptible de abandonarlo, y dependiendo el nivel de su cargo en la compañía (sobre todo si consideramos a aquellos trabajadores que se erigen como líderes dentro de una determinada división de la compañía, y que gozan del respeto y admiración tanto de pares como de subalternos), incluso puede llevarse a otros con él, perjudicando aún más a la empresa.

A la luz de lo revisado, acorde al objetivo general de la investigación y en relación con las hipótesis planteadas, la relación entre los conceptos radicaría en que las compensaciones monetarias y no monetarias son una herramienta que permite incrementar el desempeño laboral, al convertirse en un componente del enriquecimiento, debido a que el trabajador obteniendo más beneficios ya sea cómo bonos, aumento de sueldo, asignación de almuerzos o hasta elección de muebles y un estacionamiento, aumentará la satisfacción y con esto el desempeño laboral del trabajador.

Al revisar y analizar los resultados obtenidas de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa PwC, podemos concluir que, las conductas constructivas y defensivas presentes en los trabajadores manifiestan tener satisfechas las necesidades de logro lo que se traduce en un dominio de su labor; ya que el trabajador de este tipo de empresas debe estar expuesto a riesgos y problemas extraordinarios, propios de la naturaleza de su trabajo.

Continuando con los factores de motivación y mantenimiento de los trabajadores se puede apreciar que la permanencia del trabajador en la empresa no está dada sólo por factores de mantenimiento o solo por factores motivacionales, sino que es un complemento entre ambos.

Por otra parte las remuneraciones según los trabajadores de PwC no se relacionan con su desempeño, esto refleja que en este tipo de empresas no existe un gran descontento respecto al nivel de remuneraciones que se perciben o el sueldo no es adecuado a la naturaleza del trabajo que deben desempeñar, pero sostienen que están en igualdad de condiciones respecto a su competencia, y en cuanto al valor acorde relativo de los puestos, esta tendencia concuerda con los datos obtenidos en la pregunta 1 con relación al desempeño, lo que indica que el 50% de los trabajadores no sienten que la remuneración es adecuada a su labor o el trabajo es excesivo con relación al sueldo que reciben.

En este tipo de empresa los roles de cada trabajador están perfectamente definidos y los superiores supervisan para no perder el control de la situación, esto demuestra que un 60% se manifestaron disconformes, debido a que los superiores no están 100% al llamado de los trabajadores, dado la ocupación de los superiores. Al preguntarle al trabajador sobre su permanencia en la empresa un 70% de ellos respondió que su estadio se debía a los beneficios y compensaciones existentes. Un 60% de los trabajadores respondieron que si bien los beneficios son importantes, se consideran solo como complementos del sueldo, así el trabajador asegura que su calidad de vida no se ha incrementado por estos beneficios.

También cabe mencionar que los trabajadores, al ser contratados consideran importante los beneficios que otorga la empresa, lo que indicia que los trabajadores conocen perfectamente a los beneficios que pueden optar en la empresa, además el 100% de los trabajadores contestador

cómo acceder a los beneficios, esto explica que aparte de saber cuáles son estos beneficios, los trabajadores saben cómo alcanzarlos; es decir las empresas se han preocupado de otorgar la información necesaria a su trabajadores.

Entre las recompensas no monetarias de mayor preferencia para los trabajadores, se encuentra en primer lugar con un 40% los horarios de colación libre; en segundo lugar están las elecciones de actividades y en tercer lugar la elección de muebles. Entre los beneficios de mayores preferencia de los trabajadores e PwC se encuentra en primer lugar con un 100% los bonos, en segundo lugar asignación de préstamos habitacionales o particulares y en tercer lugar asignación de colación y movilización.

En cuanto a las tendencias decrecientes, estables y crecientes, que han experimentado los trabajadores de PwC a lo largo del tiempo la mayoría avalan estable todas las variables encuestadas (status, reconocimiento, ascenso, otorgamiento de recompensas, capacitación, colaboración y seguridad del empleo entre otros) por parte de los ascensos van dependiendo de la categoría que se encuentre es más complicado o no ascender, por ejemplo de asistente b a asistente a, es más accesible, pero de senior en adelante se vuelve un poco más complicado ya que entre más alto sea el rango menor cantidad de puesto tendrán.

Bibliografía.

- Arias, Fernando; Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 1987, México.
- Chruden, Herbert; Sherman, Arthur, Administración de Personal; Compañía Editorial Continental S.A. de C.V, 1991, México.
- Davis, Keith, Newtrom, Jhon; Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional, Editorial Mc Graw-Hill, 1991, México.
- Dessler, Gary; Administración de Personal, Editorial Pretince-Hall Hispanoamericana, 1991, México.
- Fingermann, Gregorio, Relaciones Humanas: Fundamento Psicológicos y Sociales, Editorial El Ateneo 1973, Argentina.
- French, Wendell; Administración de Persona, Desarrollo de Recursos Humanos, Editorial Limusa, 1986, México.
- Gibson, James; Organizaciones: Conducta interpersonal y asos, Editorial Mc Graw-Hill, 1980, México.
- Reizin, Jaime; Administración de Personal; Editorial Universitaria, 1970, Chile.
- Shein, Edgard, Dinámica de la Carrera Empresarial; Fonde Educativo Interamericano, Inc, 1982, Estados Unidos.
- Sikula, Andrew, Administración de personal; Editorial Limusa, 1980, México.
- Smith, Clay, Psicología de la Conducta Industrial, Editorial Mc Graw-Hill, 1980, México.

- Strauss, George; Sayes, Leonard; Personal: Problemas Humanos de la Administración; Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, 1987, México..
- Terry, George, Principios de Administración, Editorial Compañía Editorial Continental S.A, 1980, México.
- Werther, Williams; Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, 1995, México.
- Werther, Williams; Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, 1982, México.