

# LA MOTIVACIÓN Y LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN.

\*Maestra Mayra García Govea

[gargov@uat.edu.mx](mailto:gargov@uat.edu.mx),

\*\* Nadia Iveth Posada Vázquez

[rk\\_nipv@hotmail.com](mailto:rk_nipv@hotmail.com),

\*\*Carlos Francisco Hernández Rangel

[carlos\\_15\\_paco@hotmail.com](mailto:carlos_15_paco@hotmail.com).

\*Catedrática de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT)

\*\*Estudiantes de la Licenciatura de Administración de la UAT.

**Resumen:** Este trabajo de investigación analiza la motivación y sistemas de recompensas en empresas a nivel mundial. Resalta la importancia de estos factores en el capital humano en una empresa. Asimismo estudia el impacto de estos factores en la producción y competitividad de las empresas. Resalta la importancia del capital humano en la empresa, este es el factor primordial y el mas difícil de gestionar en la empresa. Asimismo el factor humano es muy cambiante y se deben tener sistemas para identificar sus necesidades para poder fortalecerlo. Los autores opinan también que la teoría de Maslow y la Z, si son aplicadas efectivamente pueden incidir de manera positiva en la empresa.

**Palabras Clave:** Motivación, Jerarquía de las necesidades, Teoría Z, Sistemas de recompensas laborales, Capital humano.

**Abstract:** This research analyzes the motivation and reward systems in companies worldwide. Highlights the importance of these factors in human capital in a company. It also studies the impact of these factors on production and competitiveness of enterprises. Highlights the importance of human capital in the company, this is the primary factor and the most difficult to manage in the company. Also the human factor is very changeable and should have systems to identify their needs in order to strengthen it and thus the company. The authors believe that the theory of Maslow and Z, if applied effectively can have a positive impact on the company.

**Keywords:** Motivation, hierarchy of needs, Theory Z, work rewards systems, human capital.

## 1.-Introducción.

Motivación es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad, y duración; la Motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo

europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar; hay 2 grandes teorías de la necesidad humana que abordaremos en este ensayo que son: Jerarquía de necesidades de Maslow, y una teoría reciente llamada la teoría z llamada la escuela japonesa de William Ouchi. <sup>1</sup>Aunado a la motivación se encuentran los sistemas de recompensas algunas empresas galardonan a sus empleados especialmente por sus realizaciones en la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de los objetivos de ventas. La compañía Lincoln Electric, de Cleveland, está considerada como una de las primeras empresas Estadounidenses en establecer un programa de incentivos para los empleados una idea general de los programas de recompensas es que llevan a cabo algunas empresas por iniciativa propia. Aunque los estudios demuestran que tales programas no motivan tanto como lo hacen otras formas de recompensa más eficientes y personales. Y existen distintos tipos de recompensas en las empresas. Estos dos factores la motivación y la recompensa han sido señalados por expertos como fundamentales en el aumento de la producción ya que el capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa. La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. La investigación se organiza de la siguiente manera: La sección segunda habla sobre La motivación laboral. La sección tercera versa sobre las recompensas. La sección cuarta analiza la importancia del capital humano; y la última sección proporciona la conclusión e hipótesis de la investigación. <sup>2</sup>

## **2.-Motivacion.**

El propio concepto de la motivación opone la actividad a la inercia; la motivación no sería nada más que el conjunto de actividades a cabo para lograr

---

<sup>1</sup> Newstron, John, Comportamiento Humano, (México DF, Mc Graw Hill, 2007) pág. 100.

<sup>2</sup> Nelson, Bob, 1001 formas de recompensas a sus empleados (New York, Gestión 2000, 1997) pág.65.

la satisfacción de nuestras necesidades; y este concepto se aplicaría tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo. Si esta definición de la motivación en el trabajo se considera pertinente, sus aplicaciones son evidentes: conocer las necesidades de los miembros de un equipo es saber como motivarles. De ahí el desarrollo lógico de las teorías de las necesidades que ha consistido en proponer inventarios de necesidades así como métodos que permitan evaluar su fuerza motivadora. <sup>3</sup>La motivación puede ser algo externa cuando se producen desde fuera de la persona, o algo interno cuando el individuo se motiva así mismo. Si observamos cualquier empresa, se puede comprobar que hay personas que en el mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, tienen mayor rendimiento laboral que otras. La empresa se debe plantear por que ocurre esto. Para comprender el comportamiento de los individuos, las organizaciones empresariales bien gestionadas deberían utilizar la motivación para que todos sus empleados colaboren y cooperen en la obtención de las metas, animándoles a compartir sus ideas y entusiasmo en el trabajo. <sup>4</sup>La mayoría de las teorías que pretenden explicar el fenómeno de la motivación laboral hay tres que destacan que son las teorías de las necesidades humanas constituyen lo siguiente:

### 2.1.-Jerarquía de las necesidades de Maslow.

De acuerdo con A. H. Maslow, las necesidades humanas no son de igual fuerza, y surgen en una secuencia definida; Maslow describe las necesidades humanas a través de una pirámide, en la cual están distribuidas de acuerdo a la importancia e influencia que estas tienen en el comportamiento humano. Maslow presenta de manera breve y después interpreta estas necesidades, como se muestra en la figura 1.1



**Figura 1** Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenida de Compartiendo Conocimiento, en línea : < <http://compartiendo-conocimiento.com/>> (consultada 21 de junio del 2012).

<sup>3</sup> Levoyer, Claude, La motivación en la empresa, (España, Gestión 2000, 2001) pág. 35.

<sup>4</sup> González, Manuel, Habilidades directivas, (España, innova, 2006) pág. 82.

Maslow deja las necesidades fisiológicas en la base de la pirámide; en este grupo de necesidades se incluye como de alimento, descanso, abrigo o el deseo sexual. Constituye el nivel mas bajo de las necesidades humanas, están relacionadas con la subsistencia de los empleados y se requiere la satisfacción de dicha necesidad. Su principal objetivo es la urgencia ya que cuando una de ellas no es satisfecha domina los impulsos de la persona y la hace reactiva hacia cualquier circunstancia del ambiente laboral. Por ende las necesidades de seguridad son las necesidades para evitar riesgos o daños físicos en el trabajo; también sirven para sentirse seguros y protegidos dentro de la empresa. La necesidad de seguridad se caracteriza por que las personas sienten el temor de perder el manejo de su vida, de ser vulnerables o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir; el empleado cuanto es más seguro su ambiente laboral, más motivado estará. Por lo cual las necesidades sociales comprenden que el humano es social por naturaleza así que se enfoca en que el individuo se relacione con otros; con aspectos afectivos y participación social. Dentro de esta necesidad tenemos la necesidad de comunicarse con otras personas, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de entre otras por ello la necesidad de consideración y de estima también comprende que todo individuo necesita sentirse útil y necesario, no solo consigo mismo si no también con los demás; de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo y hacia con los demás. Finalmente, las necesidad de la Autorrealización se basan en la superación, no solo a nivel físico y psíquico sino también social, que el individuo necesita para poder desarrollar todo su potencial; en este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, realizar su talento al máximo. Maslow considero a esta como la necesidad más alta de su jerarquía, se trata del deseo de de llegar a ser lo que se es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. En realidad la teoría de Maslow constituye un marco que ayuda a la observación de una teoría de sentido estricto; por lo pronto los tipos de necesidades que utiliza no son otra cosa que una serie de categorías clasificadas de todo el conjunto de realidades que parecen mover la acción humana. Tiene la ventaja de ser muy abiertas, y en ese sentido ayuda a escapar de las fáciles simplificaciones que tienden a reducir los motivos de las relaciones humanas a la búsqueda del logro de objetivos demasiado estrechos (dinero, comodidad, admiración, etc.) dada su riqueza descriptiva tiende a llamar la atención de la multitud y riquezas de fines y metas que persiguen las personas al actuar. <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Pérez, Juan, Fundamentos de la dirección de empresas, Rialp, (España, 2002) pág. 46

## 2.2.- Teoría Z.

William Ouchi publico su teoría en 1981, justamente cuando proliferaban las comparaciones poco favorables para E.U. entre las organizaciones y la gerencia de esa nación y sus equivalentes japoneses; como estudiante de ambos tipos de gerencia, Ouchi aisló las diferencias fundamentales entre ellas (ver cuadro) y trato de combinar con éxito con éxito ambas. Se puede establecer una serie de diferencias fundamentales entre las empresas de E.U. y Japón.

| <b>Empresas de Estados Unidos.</b>                               | <b>Empresas de Japón.</b>   |
|--|---|
| Tasas de movilidad y rotación altas.                             | Empleo de por vida.   |
| Evaluación explícita y promoción rápida.                         | Evaluación implícita y promoción infrecuente.   |
| Suelen ofrecer posibilidades de carreras especializadas.         | Las carreras especializadas son poco frecuentes y los empleados suelen moverse de una función a otra durante sus carreras |
| La toma de decisiones se ve como una responsabilidad individual. | La toma de decisiones es un proceso colectivo en el que intervienen cada una de las personas afectadas por la decisión.   |
| Se reconoce y se premia el individualismo.                       | Se aprecian los esfuerzos colectivos.   |

Esta teoría supone que la vida de un trabajador debe ser vista como un todo y no como una personalidad dividida, maquina entre las 9 y las 18 horas y humana antes y después del trabajo. Ouchi sugiere que las condiciones de trabajo humanízate no solo aumenta los beneficios y la productividad de las empresas, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores. <sup>6</sup>Esta teoría propone reorientar la mirada hacia las relaciones humanas en el mundo empresarial. Aunque Ouchi no la ha caracterizado claramente, podemos hacernos una idea general de su teoría mediante el siguiente retrato; Un gerente seguidor de la teoría Z cree que a la gente le gusta ser aceptada, trabajar en un grupo y se encuentra más cómoda con las soluciones que el grupo ha discutido, analizado y decidió implantar. El papel del

---

<sup>6</sup> (retribución del personal, España, editorial vértice, 2008, página 12)

gerente es el de participar democráticamente en las actividades de los trabajadores, dirigir mediante el ejemplo de un lugar de usar directrices y proveer el apoyo necesario para facilitar los trabajos que se están llevando a cabo. El ser humano promedio desea ser informado y consultado, compartiendo igualmente la responsabilidad, la autoridad y las recompensas, y tiene la voluntad de sacrificar sus deseos individuales por el bien común del grupo. La teoría "Z" (Ouchi, W., 1979) idealizada por los japoneses compagina los intereses por la producción como en la teoría "X" y el interés por el hombre como en la Teoría "Y", pero además logra un interés hacia la propia empresa por medio de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo; así, existe una tendencia actual a mostrar enfoques y puede citarse la denominada teoría "Y" de Douglas McGregor en contraposición de la "X", ya que en la nueva teoría se plantea que el ser humano no sólo acepta responsabilidad sino que también la busca<sup>7</sup>, así como que no sólo la amenaza y el castigo son los únicos medios de generar un esfuerzo hacia los objetivos organizativos.

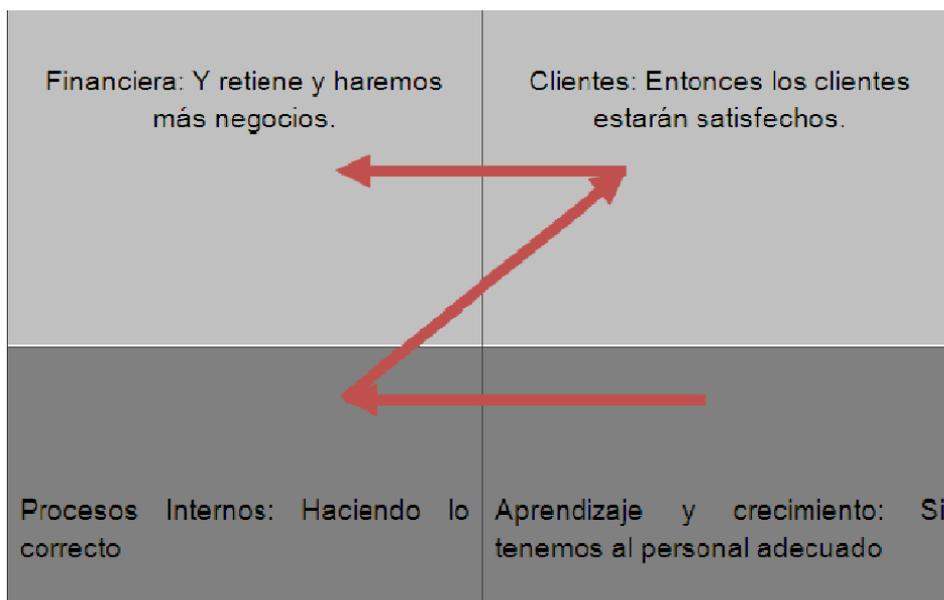
Muchas han sido las teorías desarrolladas en cuanto al crecimiento organizacional, las cuales fueron puestas en prácticas en su oportunidad, unas sobrevivieron y se mantienen, otras fueron decayendo hasta convertirse en meras tesis que una vez funcionaron pero que no soportaron los embates del crecimiento globalizado. Algunas prácticas se basaron en el crecimiento de las organizaciones en base al capital invertido, sin tomar en cuenta el recurso humano, otras como la teoría Z, abrazaron el recurso humano como parte fundamental en el crecimiento de las empresas sea cual fuere su función. Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas; esta teoría es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente; Pero ¿por qué esta áurea de comprensión tan filial entre empresa y empleados? porque Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir, donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización, la persona se integra a ella y crea un sentido

---

<sup>7</sup> Palomo, María, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, ESIC,(España, 2010) pág. 102

de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada<sup>8</sup>. Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo.

La teoría Z sostiene que las condiciones precedentes (incentivos, cooperación, proximidad, confianza, etc.) favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y esto a su vez fomenta la confianza entre los empleados; por ende los empleos entran a un círculo de calidad; un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas y una vez completado el análisis y formulada una solución, se presenta a la administración de la empresa las recomendaciones pertinentes. La idea de los círculos de calidad motiva mediante la participación, tratando de satisfacer las necesidades superiores y utilizando los factores motivadores; los empleados obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidades, cumplen una labor útil y llegan a comprender mejor a su empresa<sup>9</sup>. Fin de la teoría Z figura 2:



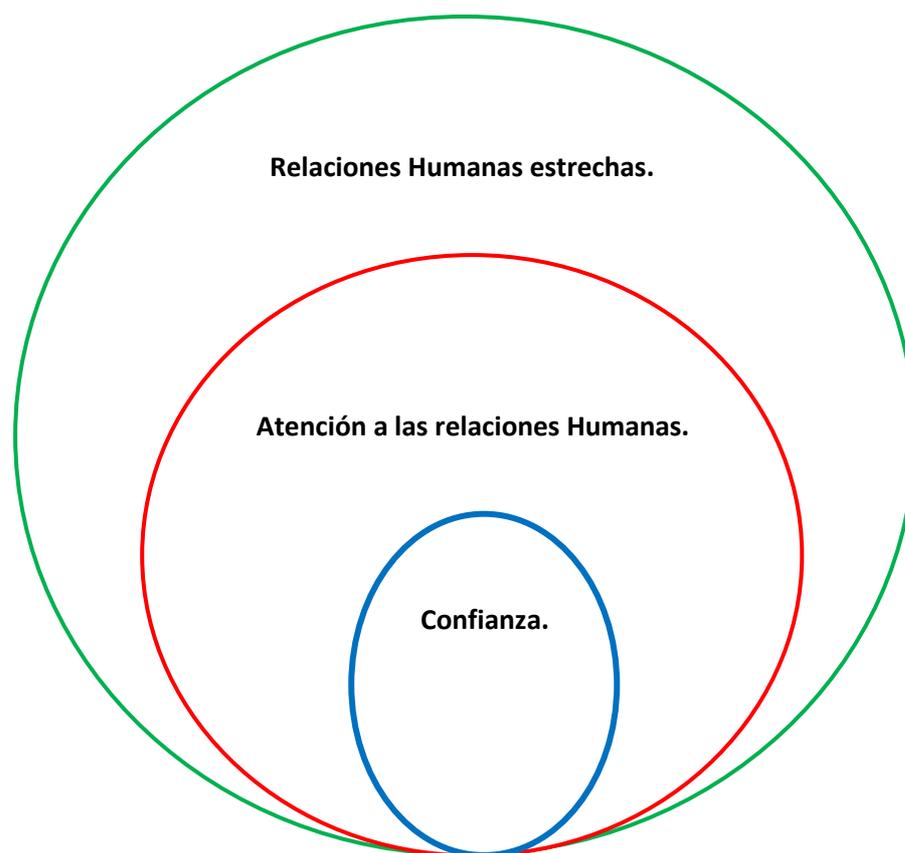
**Figura 2** Diagrama de la Teoría Z (elaboración propia).

Ouchi también habla de tres aspectos fundamentales que Son tres los principios básicos de la teoría Z; que son la confianza es la que hace posible nuestras relaciones personales y comerciales, y nos afecta tanto en el quehacer diario como en nuestra proyección a largo plazo, igual de importante

<sup>8</sup> Palomo, Francisco, Círculos de calidad: teoría y practica, Marcombo, (España, 2003) pág. 21

<sup>9</sup> Galan, José, Diseño organizativo, Parafino, (España, 2002) pág. 115

es la confianza en los proyectos. La confianza es la que permite cambiar amenazas por oportunidades, resolver dificultades eficientemente, y lograr un alto desempeño; por ello la atención a las relaciones humanas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes; y la última pero no la menos importante habla de las relaciones humanas estrechas, es el ambiente actual de trabajo demanda habilidades como tener una perspectiva global, saber trabajar en equipo, contar con suficiente profundidad y flexibilidad profesional para ofrecer una capacidad multifuncional, el 85% de los factores que contribuyen al éxito profesional son cualidades personales y el otro 15% en el conocimiento técnico; las relaciones humanas cobran más importancia conforme evoluciona la economía<sup>1011</sup>. Como lo muestra la figura 3.



**Figura 3.** Elementos de la Teoría Z (elaboración propia)

<sup>10</sup> Urquijo, José, Teoría de las relaciones sindicato-gerenciales, (Venezuela, 2004) pág. 202

<sup>11</sup> Ouchi, William, The secret of TSL, Pearson, (Estados Unidos, 2000) pág. 86

La confianza es la piedra angular de la cultura Z.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente, proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente; la teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados; la teoría de William Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.<sup>12</sup>

### **3. Sistema de Recompensas laborales.**

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia.

La organización, al establecer un plan de incentivos, se enfrenta a una serie de opciones ¿Se deben dar los bonos en forma de efectivo o de acciones? ¿Cómo se medirán los resultados? ¿Cuánta discreción tendrán los gerentes para conceder los bonos? ¿Cuál será el monto de los bonos? La idea es acoplar el programa a los objetivos de la organización. Los planes de incentivos pueden fomentar la toma de decisiones a corto o largo plazo, asumir mayores o menores riesgos, mayor o menor cooperación con otros gerentes y otros aspectos semejantes. Hay que reconsiderar las recompensas ya que en la actualidad, muchas empresas dependen de sus sistemas de recompensas para que les ayuden a implementar sus estrategias. Las recompensas y los incentivos son una parte dominante de la vida de las organizaciones al igual que desempeñan un papel importante en la sociedad en general. La idea central es que las personas adoptan una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es

---

<sup>12</sup> Teoría z, en línea <http://www.monografias.com/trabajos57/teoria-z/teoria-z.shtml>.

necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas.<sup>13</sup>

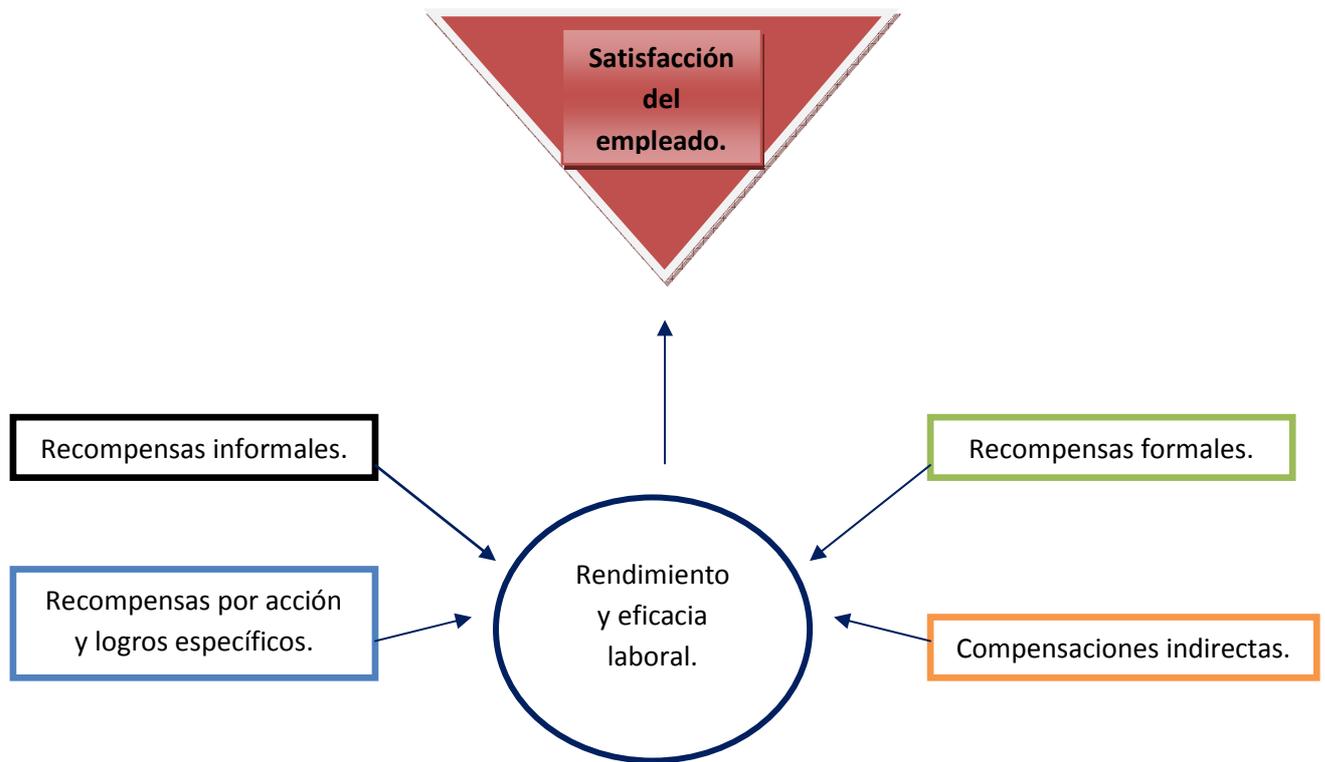


Figura 4. Diagrama de las recompensas (elaboración propia).

### 3.1 Recompensas informales.

Son aquellas que se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño. Las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son: Adecuar la recompensa a la persona. Comience con las preferencias personales del individuo; recompénselo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria. Así como adecuar el premio a lo logrado. Para que el refuerzo sea eficaz ante un buen desempeño se debe tener presente cuánto significa el logro del empleado. Un empleado que concluye un

<sup>13</sup> Finch, Stoner, James, *et al*, Administración, (México: Pearson, 1996) pag.332

proyecto en el cual invirtió tiempo, debe ser mejor recompensado que otro al cual sólo le demando un momento terminal cierta tarea. La recompensa debe estar en función a la calidad de tiempo que se empleó en determinada labor. Y también Ser oportuno y específico. Para ser eficaces, las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como se logra el desempeño o el resultado esperado. Las recompensas que se demoran semanas o meses no lograr motivar a los empleados. Siempre se debe decir por qué se les está otorgando la recompensa; es decir, colocar el logro dentro de un contexto.<sup>14</sup>

### **3.2.- Recompensas por acciones y logros específicos.**

Muchas empresas recompensas especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las ideas para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el logro de de un objetivo determinado de ventas, Una de las recompensas más frecuente en la mayoría de las organizaciones es la del “Empleado excepcional” o “Empleado del mes”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales o informales, y puede otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos. Para que el personal sea productivo y se sienta satisfecho y motivado el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado. Cuando un equipo de empleados obtiene un logro hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.<sup>15</sup>

### **3.3.- Recompensas Formales.**

Es una de los programas de recompensas que desarrolla la empresa por iniciativa propia para mantener motivado al personal. Una carta de agradecimiento o un elogio en público puede ser una manera significativa de reconocer los esfuerzos y logros de una persona, pero si esa es la única forma de reconocimiento que utiliza el gerente, perderá muy pronto su eficacia. Puede considerar como regla básica lo siguiente: por cada cuatro recompensas informales (por ejemplo, un “muchas gracias”), debe otorgarse un reconocimiento un poco más formal (por ejemplo, un día libre remunerado); y por cada cuatro recompensas formales, debe darse una todavía más formal (por ejemplo, una placa o un elogio en público durante alguna reunión de la empresa) y así sucesivamente hasta llegar a aumentos de sueldo, ascensos asignaciones especiales. Se recomienda que se designe a directivos de la institución para recompensar eficazmente a los empleados y que no utilicen incentivos generalizados. Darles el mismo premio a todos por igual, sólo nos

---

<sup>14</sup> Nelson, Bob, 1001 formas de recompensas a sus empleados (New York, Gestión 2000, 1997) pág. 16.

<sup>15</sup> Hersey, P. Kenneth. Administración Del Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1997, Pág. Cap.II

inspiran en ellos el deseo de superación, sino que por el contrario, puede perjudicar el desempeño de los empleados que obtuvieron los más altos resultados, al no ver debidamente reconocido su esfuerzo excepcional.<sup>16</sup>

### **3.4.- Compensación Indirecta.**

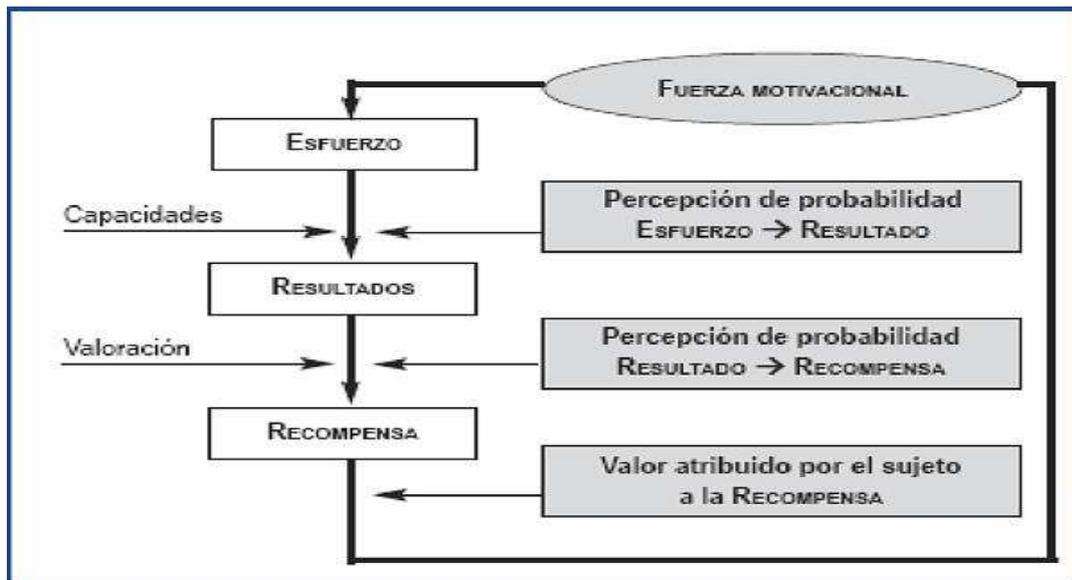
La existencia de presentaciones y servicios al personal corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de desarrollo personal de los empleados. Para muchas personas la palabra “compensación” es sinónimo de “salario”. Cualquier otro ingreso que proporcione la organización se considera con frecuencia como algo de menor importancia, haciendo que el término “prestación” se relegue a los aspectos suplementarios. En realidad, la tendencia es el aumento de las prestaciones y los servicios que han crecido más, proporcionalmente hablando en relación a sueldos y salarios, durante los últimos veinte años. Es cierto que en Latinoamérica la mayor proporción de la compensación aún corresponde a estos factores, pero en ciertas naciones industrializadas, como en Estados Unidos, las prestaciones constituyen un 37% del total de las compensaciones y la tendencia es a todas luces igual en América Latina. Una lista tentativa de algunos de los servicios y prestaciones que las empresas proporcionan a sus empleados, al margen de las prestaciones de ley, convencerá a los escépticos que suponen que las prestaciones sólo abordan un mínimo porcentaje de los recursos de las organizaciones.

Entre los servicios más comunes se cuentan los seguros de vida contratados en el nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, servicios dentales; prestaciones por muerte de un pariente próximo, nacimiento de un hijo, matrimonio y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentos en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados. Esta lista es sólo parcial prácticamente toda organización de mediano o gran tamaño puede incluir varias prestaciones y servicios adicionales; pueden señalarse como objetivos de la organización que se cumplen mediante compensaciones indirectas, los siguientes aspectos reducción de tasas de rotación, desaliento a los movimientos tendientes al conflicto, ventajas para el reclutamiento de personal, y satisfacción de los objetivos de los empleados.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Stephen, R. Coulter, M. Administration. México: Prentice HaLL, 1996, 769 ,Parte 5

<sup>17</sup> Schultz, D. Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill, 451 p. Cap.8



**Figura 5.** Imagen de sistema de recompensación. <Capitalhumano.wke.es> (Consultada el 21 junio 2012).

Las recompensas organizacionales son la idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. Es importante hacer énfasis en que una organización constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura y una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone. La formación continua en la empresa está dada por dos aspectos motivacionales: las necesidades de los empleados y los objetivos de la empresa. La importancia del estudio de estas recompensas es la satisfacción laboral, es decir, el desempeño y rendimiento laboral. Para esto se hace énfasis en que las recompensas representan una parte muy importante de esta satisfacción de los trabajadores. La reacción ante las recompensas se da por la percepción de cada persona, que la visión del mundo que tiene y que está influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar con base en afirmaciones relacionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a como ven los hechos y no como empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan. Es muy importante que se tome en cuenta que las "recompensas deben satisfacer las necesidades humanas básicas. Así como considerar que los individuos tienden a comparar sus recompensas con las de otros" finalmente se deben reconocer las diferencias individuales ya que los principales objetivos de los programas de recompensas son: atraer, mantener, motivar.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> *Ibíd.*

#### **4.- La importancia del capital humano en la empresa.**

En la década de los sesenta, Schultz, Becker y Mincer desarrollaron la teoría del capital humano adoptando el concepto amplio de capital de Fisher, el cual sostenía que debe considerarse capital y, por tanto, inversión, todo aquello que produce rendimiento. Así, Schultz desarrollo la idea de que el gasto en educación constituía no solo un gasto de consumo, sino también una inversión con rendimiento económico al aumentar la productividad del trabajador. Schultz pronuncia el 28 de diciembre de 1960 una conferencia en la que hace mención por primera vez al término capital humano. El autor comienza su alocución afirmando que; Aunque el hecho de que los hombres adquieren habilidades y conocimientos útiles es algo evidente, no es evidente sin embargo que habilidad y conocimientos sean una forma de capital, que ese capital sea en gran parte un producto de una inversión deliberada, que en las sociedades occidentales ha crecido a un ritmo mucho mas rápido que el capital convencional (no humano) y que su crecimiento bien puede ser el rasgo mas característico del sistema económico.<sup>19</sup>

El capital humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la de una persona o una comunidad; entendiendo por templabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales; el capital humano, puede aumentar o disminuir; se forma por medio de diferentes influencias y fuentes, incluyendo actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, o por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, así como el conocimiento, las habilidades, las destrezas, y las competencias y otros atributos combinados en diferentes formas, de acuerdo a cada individuo y al contexto de su uso. Schultz ha señalado cinco factores que contribuyan a mejorar la capacidad humana así: Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, vitalidad de un pueblo. Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizando por las empresas. La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario, y superior. Los programas de estudio para adultos que no estén organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión. La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo. La adquisición de dichos

---

<sup>19</sup> Selve Carmen, El Capital Humano y Su Contribución Al Crecimiento Económico: Una Análisis, (edición unidad de casilla la mancha, España, 2003)

elementos que permitan el aprendizaje complejo, en grados crecientes, y un estado de salud que contribuya a la prolongación de la existencia con calidad de vida, es el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, al cual no se le percibe un límite en su expansión.<sup>20</sup>



**Figura 6.** Diagrama del capital humano. Obtenida de Compartiendo Conocimiento, en línea : < <http://compartiendo-conocimiento.com> > (consultada 21 de junio del 2012).

Dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda el capital humano constituye el recursos mas estratégico y también el mas complejo de gestionar. El capital humano, es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo. La relevancia del capital humano dentro de los activos intangibles es enorme y creciente. Según Tom Watson Jr. Cargo de IBM *“Todo el valor de la empresa esta en su gente si ardieran todas nuestras fabricas y nuestros archivos de información, pronto seriamos tan fuertes como siempre. Llévense a nuestro personal y podíamos no recuperarnos nunca.”* El capital humano es, en la mayor parte de las organizaciones el activo más importante ya que genera el capital estructural, relación de la compañía y la competitividad de la organización.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Duván Ramírez, Capital humano como factor de crecimiento económico, pagina 4.

<sup>21</sup> López, María, Capital humano como fuente de ventajas competitivas, (España, netbiblo, 2005). Pág. 59.

## **5. Conclusión y propuestas**

Si damos un vistazo a lo que acabamos de leer para hacer balanza de los 3 temas sobre la motivación , recompensa y la importancia del capital humano tiene como objetivo ayudar a los gestores de recursos humanos a comprender como se constituye la motivación, comprensión y estima hacia el capital humano; y aplicando dichas teorías aumentara la producción y la eficacia laboral también le ayudara a escoger la mejor recompensa acorde de su desempeño y contribución, siempre teniendo en cuenta que no se le puede dar mas al trabajador de los que aporta a la empresa . La eficacia de las estrategias motivacionales y los tipos de recompensas aplicados por la empresa depende de características complejas que concierne de los individuos que laboran en la organización lo que significa que no existe una receta universal para la motivación y las recompensas si no indicadores específicos para el análisis de cada una de las etapas del proceso motivacional y de recompensa que permite definir y validar tales como las necesidades a satisfacer, como recompensar según los meritos , como cambiar el trabajos para que sean motivados y alcanzar el éxito de la organización. El capital humano es el valor laboral que un empleado presta a la empresa, el desempeño del trabajo se evalúa conforme a las habilidades el conocimiento y experiencia que el trabajador posee, el capital humano es el esencial para el funcionamiento y éxito de cualquier negocio. <sup>22</sup>

## **Bibliografía.**

### **Monografías:**

---

<sup>22</sup> Levoyer, Claude, La motivación en la empresa, (España, Gestión 2000, 2001).

- Duván Ramírez, Capital humano como factor de crecimiento económico, pagina 4.
- Finch, Stoner, James, *et al*, Administración, (México: Pearson, 1996) pag.332
- Galan, José, Diseño organizativo, Parafino, (España, 2002) pág. 115
- González, Manuel, Habilidades directivas, (España, innova, 2006) pág. 82.
- Hersey, P. Kenneth, B. Administración Del Comportamiento Organizacional. (México: Prentice Hall, 1997), Pag. Cap.II
- Levoyer, Claude, La motivación en la empresa, (España, Gestión 2000, 2001) pág. 35,124
- López, María, Capital humano como fuente de ventajas competitivas, (España, netbiblo, 2005). Pago 59.
- Nelson, Bob, 1001 formas de recompensas a sus empleados (New York, Gestión 2000, 1997) pág.65, 16.
- Newstron, John, Comportamiento Humano, (México DF, Mc Graw Hill, 2007) pág. 100.
- Ouchi, William, The secret of TSL, Pearson, (Estados Unidos, 2000) pág. 86
- Palomo, Francisco, Círculos de calidad: teoría y practica, Marcombo, (España, 2003) pág. 21
- Palomo, María, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, ESIC, (España, 2010) pág. 102
- Pérez, Juan, Fundamentos de la dirección de empresas, Rialp, (España, 2002) pág. 46
- Selve Carmen, El Capital Humano y Su Contribución Al Crecimiento Económico: Una Análisis, (edición unidad de casilla la mancha, España, 2003)
- SCHULTZ, D. Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill, 451 p. Cap.8
- Stephen, R. Coulter, M. Administracion. México: Prentice HaLL, (España, 1996, Parte 5).
- Urquijo, José, Teoría de las relaciones sindicato-gerenciales, (Venezuela, 2004) pág. 202.
- Artículo:

Martínez, Rony, Teoría z, en línea  
<<http://www.monografias.com/trabajos57/teoria-z/teoria-z.shtml>> (Consultado,  
junio, 2012).