

# **Factores que deben considerar las organizaciones para mantener la motivación y satisfacción del personal cuando los salarios no son competitivos**

**Annette Richmond Umaña<sup>1</sup>**

## **Resumen:**

El artículo se dirige a las organizaciones que carecen de condiciones económicas y financieras que les permitan ofrecer salarios competitivos a sus colaboradores, por lo que es fundamental determinar cuáles son los elementos que inciden en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores, para que sean contemplados como parte de los factores de la compensación que recibe el personal.

Se analiza el factor salarial dentro del contexto de la compensación integral de la organización, y el impacto que éste causa en los colaboradores en términos de satisfacción, y la manera en que ésta puede beneficiar o perjudicar los resultados del negocio.

Además, se presenta un cuadro con los sectores de actividad empresarial y ocupacional que poseen los salarios más bajos en Costa Rica, y posteriormente se realiza un análisis correlacional con el tema en cuestión.

En este artículo se presenta también una relación entre los elementos de la compensación con las principales teorías de motivación.

Finalmente, se exponen algunos factores que las empresas costarricenses pueden implementar más allá del aspecto económico, cuando los salarios no son competitivos.

## **Palabras clave:**

Motivación, Satisfacción, Salarios, Compensación indirecta, Compensación no financiera.

<sup>1</sup>Bachiller en Administración con énfasis en Recursos Humanos y Bachiller en Salud Ocupacional, Candidata al título de Licenciada en Comportamiento Organizacional. Correo electrónico: [richmond.annette@gmail.com](mailto:richmond.annette@gmail.com)

## **Abstract**

The article is aimed to those organizations lacking of economical and financial conditions which let them offering competitive wages to its employees, so it is fundamental to determining the elements influencing on the motivation and satisfaction such a way these aspects to be considered as part of the factors or ingredients of the compensation to the employees.

The salary factor is analyzed within the context of the integral compensation of the organization and its impact over the employees in terms of satisfaction and the way it can benefit or affect the business results.

A chart is also showed with the sectors by business activity and occupational activity as well with the lowest salaries and Costa Rica, detailing a correlational analysis of the discussed issue.

This article also presents a relationship between the elements of the compensation and the main theories about motivation.

Finally, some factors that costarrican companies can implement beyond the economical aspect when salaries are not competitive are showed.

## **Keywords**

Motivation, Satisfaction, Salaries, Indirect compensation, Non financial compensation.

## **I. Introducción**

Las exigencias de los negocios en el mundo actual son cada vez más implacables y estresantes, existe una fuerte demanda por la productividad con un alto nivel de competitividad y eficiencia, lo que obliga a las organizaciones a contar con personal altamente capacitado para afrontar dichas condiciones, por lo que el factor de motivación y el nivel de satisfacción de los colaboradores es determinante para el éxito del negocio.

No obstante, cada vez son más las organizaciones que analizan medidas de austeridad directamente relacionadas con la compensación económica en aras de afrontar la crisis financiera por la que el mundo atraviesa en la actualidad, así como los retos constantes del mundo globalizado tan competitivo de hoy en día, lo que tiende a impactar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Si se parte del hecho de que dicha austeridad en el tema salarial es una realidad con la que tienen que operar algunas organizaciones en su día a día, y que las mismas para subsistir en el mercado requieren de personal motivado y satisfecho capaz de innovar, crear; con capacidades y actitudes abiertas al cambio constante; es necesario considerar alternativas para complementar y reforzar la compensación indirecta y no financiera, muy ligada con elementos de motivación que mantengan al personal satisfecho en la empresa, y que esto se convierta en una ventaja competitiva empresarial, que le permita el cumplimiento de sus propios objetivos y los de los colaboradores desde el ámbito no económico.

## **II. Desarrollo**

### **Factores de compensación**

El salario es uno de los medios más importantes para satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores y sus familias, así como el medio para optar por mejores condiciones de vida, no obstante el salario no es la única razón por la que las personas trabajan, también los individuos trabajan para interactuar con otras personas, para realizarse como individuos sociales, sentirse útiles y efectuar un aporte a la sociedad, y que a su vez les produzca una satisfacción integral, además del aporte que esto significa para la sociedad y para el desarrollo de un país.

Por otro lado, el salario representa para las organizaciones el costo de producción más importante, por lo que si los ingresos de una organización se ven comprometidos por los múltiples inconvenientes que día a día enfrentan las empresas en la actualidad, como crisis económica, competencia, tecnología, posicionamiento en el mercado, calidad de los productos, entre muchos otros; pueden reducir la capacidad financiera para sopesar los costos de producción.

Una de las medidas para contrarrestar el decrecimiento de los ingresos radica en una reestructuración de la planilla, ajustando los salarios en algún porcentaje, o bien al mínimo establecido por la ley vigente con el fin de minimizar los costos de producción. Esto conlleva a una serie de repercusiones que afecta a los trabajadores como a los empleadores, esta problemática se desarrolla más adelante.

Fernández (s.f.), define sueldo como los pagos realizados a los trabajadores sobre una base por hora, mientras que los salarios son cantidades de dinero específicas pagadas semanales, quincenal o mensualmente.

“El concepto de sueldo se utiliza para designar la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo.” Dos Consultores, S.A. De C.V. (2002)

Agüero (2002), se refiere al salario como la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta.

El concepto de salario emocional según Abad (s.f.), es un factor clave en la satisfacción de un trabajador y “el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean

leales" con una organización.

El salario es sólo uno de los elementos de la compensación, la cual es definida por Juárez (2000), como la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo.

Dos Consultores, S.A. De C.V. (2002), utiliza el término compensación para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa.

Así mismo, Juárez, clasifica la compensación en dos partes, la primera compuesta con lo referente al dinero como salario, incentivos, prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe equivalentes al dinero o en especie, y la segunda que corresponde a la satisfacción que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales de su entorno, de la medida en que la empresa contribuye a "maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos". (Juárez, 2000).

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), clasifican las recompensas como extrínsecas "son recompensas externas al puesto, como el salario, ascensos o prestaciones", recompensas intrínsecas "son las que son parte del trabajo mismo, tal como la responsabilidad, el reto y las características de retroalimentación del puesto", y recompensas interpersonales como las "recompensas extrínsecas como recibir reconocimiento o ser capaz de interactuar socialmente en el puesto".

Según Mondy y Noe (2005), la compensación "es el total de los pagos que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios". Estos autores se refieren a la compensación económica directa como "el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. La compensación económica indirecta (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa." Se refiere a la compensación no económica como la "satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo".

Bonhlander, Senil (2008), de igual manera se refiere a la compensación no financiera como la que "incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo

de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales.

Hellriegel, Jackson, Slocum (2006), opinan que la compensación directa consiste en el salario base y en el pago de incentivos. La compensación indirecta incluye beneficios que son requeridos por la ley y aquellos que los empleadores proporcionan de manera voluntaria.

Básicamente la compensación indirecta y no financiera se concentran en mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores mediante un enriquecimiento de los puestos para mejorar el clima organizacional.

Una vez claros los conceptos de salario y su integración en el concepto de compensación, es enriquecedor revisar los salarios en Costa Rica en los últimos años.

La siguiente tabla de ingreso promedio mensual en ocupación principal por rama de actividad de los años 2001 al 2008 del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) muestra los salarios promedio.

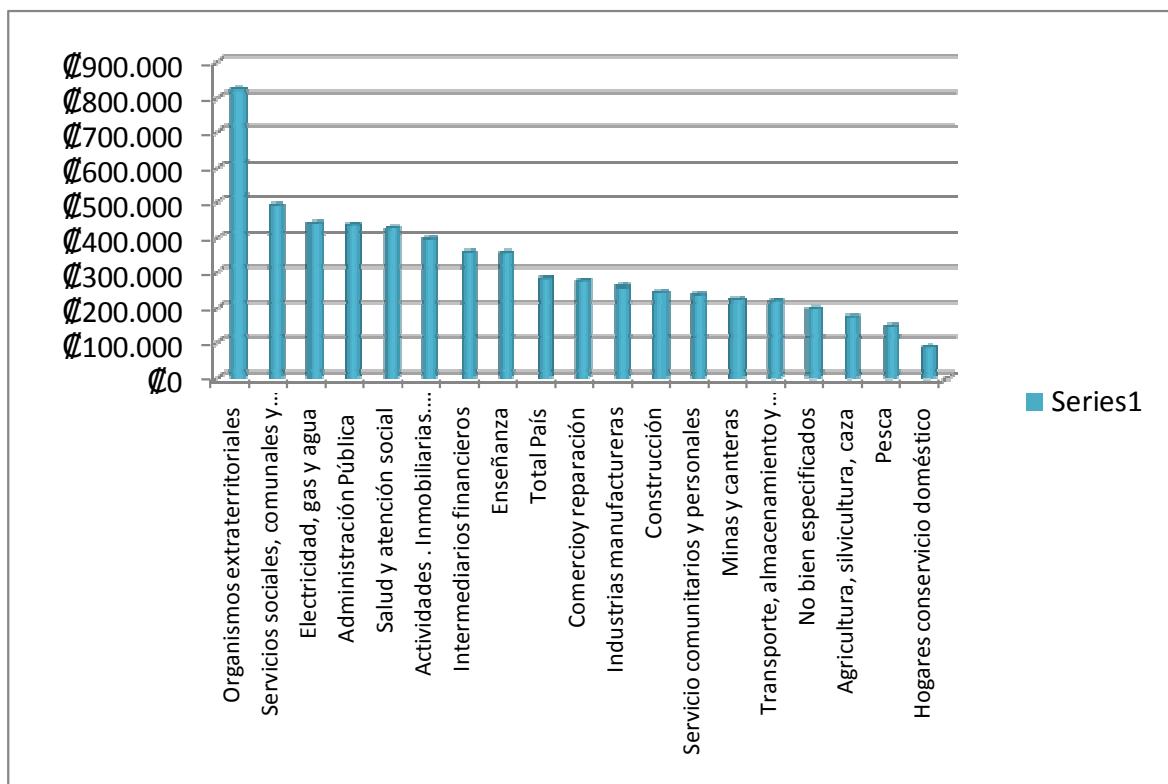
El ingreso indicado es constituido por el percibido por los ocupados en forma mensual en su ocupación principal, ya sea por concepto de trabajo dependiente en el caso de los asalariados, o por concepto de trabajo independiente en el caso de los patronos y de los trabajadores por cuenta propia

**INGRESO PROMEDIO MENSUAL EN LA OCUPACIÓN  
PRINCIPAL\*  
POR RAMA DE ACTIVIDAD  
2001- 2008**

<b>RAMA DE ACTIVIDAD</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Total	₡126.753	₡136.183	₡150.217	₡159.173	₡174.430	₡203.201	₡241.576	₡281.667
Agricultura, silvicultura, caza	₡69.656	₡75.004	₡84.462	₡94.171	₡104.139	₡122.710	₡141.281	₡173.879
Pesca	₡199.547	₡134.516	₡100.646	₡104.704	₡139.831	₡160.976	₡178.526	₡146.513
Minas y canteras	₡84.406	₡151.428	₡120.745	₡175.036	₡180.250	₡269.110	₡200.254	₡225.624
Industrias manufactureras	₡121.804	₡139.171	₡155.549	₡161.912	₡181.218	₡198.771	₡237.664	₡258.607
Electricidad, gas y agua	₡193.780	₡218.383	₡245.573	₡245.293	₡290.169	₡283.564	₡390.852	₡443.854
Construcción	₡119.720	₡122.755	₡140.584	₡144.592	₡155.866	₡171.874	₡215.456	₡245.456

Comercio y reparación	₺121.357	₺136.288	₺143.025	₺147.744	₺160.256	₺189.929	₺243.728	₺274.221
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	₺118.342	₺104.407	₺122.688	₺127.022	₺140.337	₺164.265	₺194.841	₺221.152
Intermediarios financieros	₺158.908	₺162.849	₺170.543	₺187.765	₺203.977	₺267.035	₺311.188	₺357.531
Servicios sociales, comunales y de salud	₺249.056	₺279.903	₺277.297	₺322.956	₺380.032	₺428.327	₺467.959	₺490.105
Actividades. Inmobiliarias. Empresariales	₺160.220	₺159.541	₺190.911	₺197.835	₺230.692	₺263.789	₺340.083	₺397.752
Administración Pública	₺205.101	₺208.763	₺215.259	₺251.551	₺303.836	₺368.253	₺381.277	₺439.404
Enseñanza	₺177.757	₺190.093	₺206.426	₺226.957	₺241.973	₺262.562	₺301.137	₺356.568
Salud y atención social	₺201.776	₺243.545	₺247.922	₺255.803	₺275.612	₺329.782	₺368.348	₺429.533
Servicio comunitarios y personales	₺104.757	₺117.276	₺140.618	₺140.516	₺155.359	₺183.335	₺171.843	₺239.667
Hogares con servicio doméstico	₺42.162	₺43.044	₺47.331	₺52.641	₺52.516	₺63.149	₺73.388	₺85.195
Organismos extraterritoriales	₺288.875	₺293.812	₺276.126	₺340.200	₺502.805	₺613.623	₺575.860	₺824.933
No bien especificados	₺96.173	₺228.164	₺189.792	₺305.608	₺149.772	₺211.992	₺406.664	₺198.395

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples.



FUENTE: Tabla ingreso promedio mensual en la ocupación principal\* por rama de actividad, 2001- 2008

El gráfico anterior promedia los ingresos del 2008 según la tabla de Mideplan, y evidencia las ramas de actividad que ofrecen salarios más bajos en relación con otras, y son precisamente las que más deben fortalecer los aspectos de la compensación no financiera que pueda dar como resultado sentimientos de insatisfacción, que producen los salarios no competitivos, como es el caso de ramas como la pesca, agricultura, transporte, almacenamiento y comunicaciones, minas y canteras, construcción, industrias manufactureras, el comercio y la reparación, que a su vez son actividades desarrolladas mayoritariamente por personal no calificado.

El tema de salario es muy complejo y siempre ha generado controversia a lo interno y externo de las organizaciones; cabe rescatar que una de las premisas para las organizaciones es realizar su máximo esfuerzo para ofrecer salarios justos y equitativos a las tareas que realizan, y a las responsabilidades que arrojan los puestos de trabajo. Los empleadores deben considerarlo inclusive ante coyunturas financieras complicadas y comprometedoras en las que sea requerido reducir los salarios para mantener la operación del negocio, en cuyo caso es fundamental la consideración de prácticas y técnicas no económicas que fortalezcan el sistema de compensación de los colaboradores.

Para algunos estratos sociales el salario es más importante que en otros, para el personal operativo no calificado el factor monetario es fundamental para cubrir sus necesidades más básicas, y quizás sea el motivador más relevante que les ofrece mayor satisfacción o mayor insatisfacción en el caso de carecer de un salario competitivo.

Mientras que para los niveles profesionales el dinero no deja de ser un factor importante, se presentan diversas necesidades dirigidas a una satisfacción por la realización como individuo y colaborador útil y valorado por su organización.

Desde esa perspectiva, una organización compuesta mayoritariamente con puestos no calificados, y que su sector empresarial no le permita ofrecer salarios competitivos a su personal, puede experimentar insatisfacción laboral que desarrolla actitudes muy negativas hacia el trabajo por parte de sus colaboradores, que afectará inicialmente el rendimiento y desempeño individual con repercusiones graves en la productividad, calidad del producto o servicio, deterioro del servicio al cliente, incremento de tasas de rotación, ausentismo, accidentabilidad e inclusive en la imagen corporativa de la organización.

Hagemann (2002), indica que "los trabajadores mal pagados dependen de cada centavo extra que puedan obtener. Mientras que



más ganen las personas y más se identifican con lo que hacen, menor será la importancia relativa que concedan al dinero. Su lugar lo toma el reconocimiento del logro obtenido y la libertad de acción, es decir, la posibilidad de influir en lo que pueda pasar”.

La satisfacción laboral producto de una compensación directa como la aplicación un aumento salarial extraordinario, posee un efecto que es difícil de sostener en el tiempo, pues es muy valorado en el momento que se recibe y puede lograr efectos temporales en el desempeño y en la productividad, pero en el momento que la persona adapte sus gastos a dicho incremento salarial se pierde el fin motivador que busca un impacto sostenido en la satisfacción que traiga beneficios al empleador.

Ahora bien, para los directivos de las empresas ubicadas en sectores de actividades que ofrecen los salarios más bajos, es fundamental que consideren los elementos de la compensación indirecta y no financiera que están muy relacionados con la satisfacción laboral que manifiestan los colaboradores en el ejercicio y desarrollo de sus funciones, y tener claridad de los conceptos en relación con la satisfacción laboral a la que se ha hecho mención:

Márquez (2002), define la satisfacción como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.”

Agüero (2002), expresa la satisfacción con el trabajo como “la actitud general hacia el trabajo propio, diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”

Antagónicamente, Márquez (2002), indica que “la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.”

Sin embargo, la insatisfacción que puede producir la carencia de salarios no competitivos acarrea nocivas consecuencias para la organización, como la fuga de talento. El factor salario es una de las causas por las que los colaboradores buscan apertura en otras empresas. Generalmente las empresas con altos salarios y sistemas de compensación atractivos son los que poseen los trabajadores más competentes y preparados; pero, hay elementos que son muy valorados por los colaboradores que lo pueden retener a una organización como la estabilidad laboral y los factores emocionales

que lo identifican con ella.

Esto le implica a la organización una alta inversión en reclutar, capacitar y tropicalizar a la cultura de la empresa un nuevo trabajador, y los costos de estos procesos son sumamente onerosos, lo que hace pensar que es mejor invertir en la motivación del personal para poder atraerlo, retenerlo y motivarlo. Aunado a los elementos intangibles que representa una pérdida de una persona clave en la empresa en términos de conocimientos, secretos confidenciales, competencias, contactos; el valor del capital humano en ese sentido es invaluable.

Las fugas de talento en ocasiones presentan un efecto en cadena que impacta fuertemente la organización; y es el caso de un colaborador líder que decida dejar la empresa para laborar en otra que le ofrezca mejores condiciones, ya sea salariales, laborales o emocionales y posteriormente contacte a otros excompañeros colegas claves por su desempeño, para que tomen la misma decisión, con lo que se genera una pérdida masiva de talento y se otorga una ventaja competitiva para las organizaciones que los adopten como nuevos colaboradores.

Así como las organizaciones cada día son más competitivas; los trabajadores también, por lo que eventualmente algunas personas estarían buscando nuevos horizontes en las mejores empresas, por lo que vale la pena diseñar estrategias de dirección y desarrollo del personal para evitar la fuga de talento, para lo cual es necesario conocer las motivaciones e intereses de su personal para mantenerlos satisfechos en la organización para evitar que la competencia se ocupe en retenerlos de esta manera.

En ocasiones los clientes son tan fieles a un trabajador más que a una empresa o a una marca específica, por lo que están dispuestos a seguir a ese trabajador aunque haya cambiado de empleador, por lo que la pérdida no se origina solo a nivel de trabajadores, sino a nivel de clientela, entonces el reto para las organizaciones es en algunos casos la relación de la satisfacción laboral con la satisfacción de los clientes.

Es difícil que un trabajador motivado, comprometido y fidelizado con la empresa decida abandonarla para trabajar con el principal competidor, ya que su vinculación y el sentimiento de arraigo con la organización va a ser muy fuerte, inclusive ante un incremento salarial, por el contrario un trabajador insatisfecho que no se siente valorado, con problemas con su jefe, y un sin fin de posibles desmotivadores, fácilmente se desvinculará de la organización para irse a otra, inclusive por un salario más bajo y es donde la compensación indirecta hace la diferencia por el efecto emocional que

puede causar en las personas.

Ante estas variables es fundamental que las organizaciones puedan contrarrestar la insatisfacción que genera los salarios no competitivos con los sistemas de compensación indirecta orientados a factores no económicos, como se propone más adelante.

Las organizaciones requieren de trabajadores creativos, innovadores, polifuncionales, con gran capacidad de adaptación a los cambios constantes y acelerados a los que se expone la empresa, dichos requerimientos se logran con una importante dosis de motivación de su personal, que culmina en una satisfacción con el trabajo.

Es en el trabajo donde se interactúa la mayor parte del tiempo, por lo que a él se dedica gran parte de la vida, por ello es justo que el trabajo tenga como resultado efectos positivos en las personas, como sentimientos de autorrealización que mantengan la autoestima constante, y que contribuyan al bienestar del individuo simultáneamente con el de la organización, si ésta hace méritos para que exista un sentimiento de arraigo, fidelidad y lealtad con una empresa lo cual depende mucho de la motivación y de la satisfacción que experimente el personal.

Las organizaciones poseen el reto de motivar a sus trabajadores para que logren los objetivos empresariales establecidos, así como los objetivos personales y profesionales de sus colaboradores de manera que los resultados se obtengan con eficiencia, calidad, con ética y responsabilidad social, para que les represente una satisfacción integral.

### **El aspecto Motivacional**

De una u otra manera los autores coinciden en que la motivación rige el comportamiento de las personas en función a una meta u objetivo particular impulsados según su fuerza o necesidad.

De acuerdo con Gibson, Ivanceivh, Donnely y Konopaske (2006), la motivación es el concepto que describen las fuerzas en que actúan en o dentro de un empleado que inician y dirigen el comportamiento.

Stephen P. Robbins (2004), define la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

Solana, Ricardo F. (1993), señala que la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales,

fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.(1996), definen la motivación como los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

Así mismo, Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999), consideran que "La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

Diego Gonzáles Serra (1982), define la motivación humana como "una compleja integración de procesos psíquicos que en constante transformación y determinación reciprocas con la actividad y estímulos externos se encamina a satisfacer las necesidades del hombre y en consecuencia regula la dirección e intensidad del comportamiento".

González y Mitjans (1989), establece que "La motivación humana no se reduce a un estado de ánimo que estimula de manera inmediata el comportamiento en base a la vivencia de necesidad. El potencial dinámico de la motivación se asocia a un contenido relevante para el sujeto que se estructura en concepto, reflexiones, valoraciones y que es a su vez portador de una carga emocional".

### **Principales teorías de motivación y su relación con la compensación**

Gibson, et.al, (2006), clasifica las teorías en motivación de contenido las cuales se enfocan en los factores dentro de una persona que energiza, dirige, sostiene y detiene el comportamiento.

Dentro de las teorías de motivación por contenido más conocidas está la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, que clasifica las necesidades en cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

La dinámica de la teoría consiste en que conforme las necesidades se van satisfaciendo, surgen otras nuevas necesidades de un nivel superior; lo que quiere decir que las necesidades más altas como las de estima y auto-realización van a ocupar la atención de una persona sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores predominan ante las superiores, pues es más importante tener un techo donde vivir, que sentirse realizado por haber ganado una competencia deportiva, o ser la estudiante con mejores promedios de la universidad.

Según Maslow, una vez que una persona logra satisfacer sus necesidades básicas, posteriormente se incorporarán de forma gradual las necesidades superiores y por ende la motivación para satisfacerlas; en un proceso de experimentación ascendente hacia un bienestar psicológico, social y de estima que culmina en una autorrealización personal. No obstante, cuando una persona satisface una necesidad no siempre genera un comportamiento de cambio o crecimiento; las influencias en los comportamientos se presentan solo con las necesidades que no se han satisfecho.

En el máximo nivel se tienen las necesidades de auto-realización que se refieren a un nivel de plena felicidad o armonía, al cual difícilmente los seres humanos llegan a ese nivel de plenitud, generalmente una vez que se siente una meta alcanzada, el ser humano se da cuenta que esa no era la plena autorrealización, e inmediatamente se genera una nueva necesidad de autorrealización, y se convierte en una dinámica cíclica por la búsqueda de la realización, por lo que este nivel no está estrictamente ligado con la satisfacción laboral, que puede presentarse en los diferentes niveles propuestos por Maslow.

Otra de las teorías es la de ERG de Aldelfer, la cual clasifica las necesidades en, necesidades de existencia, de relación y de crecimiento. Cuando se presente fracaso en las superiores, hay frustración, por lo que se desciende a una necesidad inferior aunque ya haya sido satisfecha anteriormente. Gibson, et.al, (2006)

Tanto Maslow como Aldelfer, contemplan dentro de las necesidades inferiores o básicas una relación inmediata con la compensación directa, la cual le va a permitir a los trabajadores abordar sus necesidades económicas como acceso a una alimentación, techo, vestido, etc., inclusive un modus vivendi específico, así mismo existe relación de la compensación indirecta relacionada con la satisfacción que produce el trabajo en sí, relacionada con su entorno y con las condiciones laborales, engranada con los niveles superiores de ambas teorías como de relación y crecimiento según Aldelfer y sociales, de estima y autorrealización según Maslow.

Las teoría de necesidades de McClelland, establece que las necesidades de logro, poder y afiliación son aprendidas de la sociedad como parte de su cultura, por lo que son muy influyentes en la fuerza

de la necesidad de un individuo; la capacitación y educación (Gibson, et.al, 2006).

Mc.Clelland indica que la motivación de un individuo se debe básicamente a la búsqueda de satisfacción de las 3 necesidades humanas dominantes: logro, poder y afiliación, y afirma que los factores que motivan al hombre son de carácter grupal y cultural.

- ITESU (2007), Necesidades de Realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.
- Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.
- Necesidades de Filiación, su rasgo esencial es ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Las necesidades de logro deben ser desarrolladas y potenciadas en los trabajadores, ya que se trata de personas que buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso, por lo que son muy estratégicos en los procesos de cambio organizacional tan común y constante hoy en día en las empresas.

La identificación y la posibilidad de satisfacción de las necesidades de logro, poder y de afiliación del personal puede convertirse en una estrategia y en una ventaja competitiva en la que los individuos satisfacen sus necesidades, lo que incrementa su motivación impactando positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización, con lo que se satisfacen.

Para algunas personas el hecho de satisfacer su necesidad primordial de logro, poder o afiliación; resulta más importante que una remuneración material o bien recompensa económica, ya que ésta última es concebida como medida del éxito, no un fin en sí de crecimiento y desarrollo personal y es donde la compensación indirecta podría ser preponderante.

Dentro de la clasificación que realiza Mc Clelland no se puede ubicar las necesidades materiales o económicas por lo que es muy direccionada con la compensación no financiera.

Aunque muchas personas coincidan en el rango de necesidades de logro por ejemplo, no todas se pueden satisfacer de la misma manera porque todas las personas somos diferentes y considerando también que nuestras motivaciones y necesidades cambian constantemente.

Según Robbins (2004), en la teoría de Herzberg de los dos factores, relaciona los factores intrínsecos con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción. Los factores extrínsecos también conocidos como factores de higiene están muy relacionados con el entorno y condiciones de trabajo, por lo que si se mantienen adecuadamente no causan satisfacción, pero su carencia si causa desmotivación e insatisfacción.

La compensación indirecta está muy relacionada con los factores intrínsecos de esta teoría, pues se puede efectuar un enriquecimiento del contenido de las actividades y responsabilidades del puesto, de manera que se torne más desafiante y estimulante.

Herzberg agrupa en dos factores los elementos relacionados en su teoría, estos son los de higiene o intrínsecos y los de motivación o extrínsecos

- La insatisfacción en el cargo de trabajo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.
- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.

La relación que plantea la teoría es que la satisfacción en el trabajo proviene del contenido y de las actividades estimulantes del trabajo (factores motivadores), mientras que la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general de la organización (factores higiénicos), sin embargo, estos últimos no tienen un efecto motivador en el trabajador a pesar de que la teoría es motivacional, pero su ausencia si constituye un elemento de desmotivación e insatisfacción lo cual es muy interesante.

Es necesario que las organizaciones realicen esfuerzos para satisfacer de forma mínima las necesidades higiénicas para evitar que su personal caiga en un estado de insatisfacción por lo tanto evitar una renuncia, pero dicho esfuerzo de mejora no será suficiente para lograr una actitud motivadora en el personal y siempre es viable realizar mejoras en el trabajo, y su contenido que no precisamente requieran un gasto extraordinario, siempre con pequeños detalles se puede lograr y hacer una gran diferencia para un individuo y su trabajo.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir a éstas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos, lo cual es una estrategia muy retadora que logra grandes efectos en las personas, sin embargo, no sirve para todas las personas, ya que hay muchos que no son de asumir riesgos y que este tipo de situaciones le ponen nerviosa y tienen un efecto contraproducente que tiende a desmotivar, por ello la importancia del diagnóstico de necesidades en una organización.

Definitivamente, para lograr satisfacción es requerido indagar y conocer las necesidades del personal, ya que las mismas son influyentes en el cumplimiento de objetivos organizacionales así como en los objetivos personales del individuo, y entre más compatibles sean dichos objetivos, más exitosa la relación laboral, la motivación, y la satisfacción del trabajador.

Las diferentes teorías de motivación muestran los diversos niveles y tipos de necesidades que pueden generar satisfacción en las personas. Si por coyunturas no negociables los empleadores deben reducir los salarios -con el debido cumplimiento de la ley-, son abundantes, como diversas el resto de necesidades no económicas del ámbito psicológico, social y emocional de los individuos y que invitan con más fuerza a actuar proactivamente a los colaboradores en la organización, sobre las cuales se puede motivar.

Son muchas las organizaciones las que consideran que sólo mediante una compensación directa monetaria se pueden motivar, satisfacer al personal, obtener mejoras en la productividad y en el desempeño de las personas, y al no contar con condiciones y recursos financieros para hacerlo se deja de contemplar el factor motivador que busca la compensación indirecta, no financiera con lo que deja descubierto la satisfacción de una serie de necesidades del personal, y deja así una insatisfacción más exponencial con efectos doblemente nocivos.

### **Factores de motivación que complementan la compensación indirecta, no financiera, y que inciden en la satisfacción del personal cuando los salarios no son competitivos:**

Antes de diseñar e implementar actividades tendientes a motivar el personal que formen parte del sistema de compensación de los colaboradores, es fundamental tomar en cuenta ciertas consideraciones:

En la etapa inicial de todo plan de motivación es necesario efectuar un diagnóstico que permita conocer las necesidades de sus colaboradores para establecer la manera de motivarlos, si se parte



del hecho que todas las personas son diferentes y poseen diversas necesidades por ende diversos motivadores.

Que las necesidades se presentan tanto individualmente como de forma grupal, por lo que deben girarse estrategias en ambos sentidos.

Una vez identificadas las diversas necesidades y motivaciones de las personas se deben asignar actividades y tareas en función a éstas aprovechando los potenciales que posee cada individuo lo que tendrá un impacto muy positivo en la productividad y en la satisfacción del personal.

Algunas de las prácticas que las organizaciones pueden implementar en la estrategia de compensación indirecta y compensación no financiera relacionadas con necesidades sociales según teoría de Maslow, en necesidades de relación según Aldelfer, y necesidades de afiliación según Mc Clelland pueden ser:

Una orientado a compaginar la vida familiar o personal con la laboral, es la posibilidad de horarios flexibles, tomando en consideración las necesidades particulares de los colaboradores que son estudiantes (necesidad de crecimiento, según Aldelder) o bien de los colaboradores que son madres o padres de familia, que tengan otro trabajo, etc. u otros que permitan lograr un balance entre su vida personal y su trabajo y que repercuta positivamente en el ejercicio de su trabajo.

Una práctica que facilita el balance trabajo y vida personal y que es muy valorado por colaboradores que poseen hijos (as), es la opción de guardería dentro o cerca de las instalaciones de trabajo que les ofrezca tranquilidad y facilidad de estar cerca de ellos.

Una organización puede establecer dentro de sus políticas de compensación indirecta el otorgamiento de determinada cantidad de días con goce salarial para casos de fallecimiento de familiares, nacimiento de hijos, matrimonio. Así como conceder días adicionales al periodo legal de vacaciones.

La organización de actividades deportivas dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

Aunque muchas organizaciones no se enfoquen por una administración por valores, es importante que tengan valores básicos, que sean apreciados y paulatinamente adoptados por el personal, y se conviertan en una premisa para las relaciones e interacciones con las personas, como lo son el respeto por las personas y un trato como tal, lo que lo convierte también en un enfoque a la satisfacción de

necesidad de estima y de logro.

El enfoque humano hacia las personas, donde prevalezcan sus actitudes e intereses y haya un trato respetuoso y de valoración por su trabajo, y no donde los colaboradores perciben un trato como elementos de producción, lograr ser un elemento muy motivador que también se relaciona con necesidades de estima, de poder y de afiliación.

Fomentar el trabajo en equipo, de manera que existan relaciones interpersonales armoniosas y constructivas, lo cual posee efectos muy positivos en los colaboradores, genera cohesión de grupo, levanta el ánimo de los integrantes, fomenta buena comunicación, etc., atinado con necesidades además de las sociales, de estima, de poder y afiliación.

En relación con la satisfacción de necesidades de logro que propone Mc Clelland, de crecimiento y de poder según Aldelfer y que tienen un efecto en las necesidades de estima de Maslow, se proponen las siguientes prácticas:

Mejora en el nivel de comunicación interna, de manera que sea tanto ascendente como descendente, una definición y divulgación eficiente de la misión, visión, valores empresariales, sus estrategias, así como las políticas y procedimientos de manera que fluya ágil y efectivamente en toda la organización, lo cual fomenta y contribuye con necesidades de logro y poder así como con los factores intrínsecos que propone Herzberg.

Las organizaciones con una visión retadora y atrayente tienen más posibilidades de estimular y motivar a sus colaboradores hacia la proyección y logro de dicha visión; siempre y cuando sea bien divulgada, con planes estratégicos bien definidos y comunicados para que cada trabajador sea conciente del aporte valioso que realiza con su trabajo para alcanzar los objetivos planteados.

Para construir un sentimiento de compromiso y arraigo con la organización, es importante que los objetivos de la organización sean afines con los objetivos y metas de los colaboradores de manera que ambos se desarrollen y se beneficien. Es un elemento que debe ser diagnosticado desde el reclutamiento y selección que implica que todo el personal conozca los objetivos y estrategias empresariales esto se traduce en fidelización de los trabajadores con la organización.

Los factores intrínsecos del trabajo siempre pueden implementarse, la mayor parte de los puestos de trabajo pueden enriquecerse con pequeños y grandes detalles como otorgar capacidad de toma de decisión o empoderamiento, asignar más

responsabilidades, aperturas a nuevas ideas a ser innovadores y creativos, apertura de opinión en la mejora de los procesos, trabajo retador e interesante, la creación de espacios para la definición y resolución de problemas, toma de decisiones, etc.

Establecimiento de planes de desarrollo transparentes, justos y equitativos con líneas de ascenso bien definidas, al ofrecer al personal la oportunidad para el desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

En la evaluación del desempeño es fundamental que los colaboradores conozcan y comprendan con claridad las expectativas sobre su trabajo, el desempeño requerido y esperado, asimismo que tengan participación activa en dicho proceso de comunicación y retroalimentación que es de dos vías.

Dotar el personal de los recursos adecuados y requeridos para el desarrollo de sus labores, así como ofrecer condiciones laborales limpias y atractivas donde el personal sienta agrado para trabajar.

Fomentar auto motivación para lo cual es necesario otorgar los espacios y medios para que los trabajadores descubran las tareas que más disfrutan y las que les disgustan, con el fin de que se sientan motivados y satisfechos con las tareas más afines a sus gustos, competencias y retos, y pueda repercutir positivamente en los niveles de productividad, desempeño y calidad.

Implementar una cultura de reconocimiento por los esfuerzos y logros obtenidos por el personal tanto a nivel grupal como individual va a reforzar las conductas en las personas promoviendo su repetición, los reconocimientos informales pueden hacerse parte de la cultura si se promueve con los líderes de las diferentes áreas de la organización a agradecer, y felicitar de forma oral o escrita, personal o público mediante un correo electrónico, una mención en una reunión particular, la popular palmadita en la espalda, etc, por su parte, también pueden implementarse reconocimiento formal que va acompañado de un elemento tangible, ya sea un regalo o recuerdo que la persona pueda conservar y recordar el cual no tiene que ser de gran valor económico.

Ofrecer capacitación y formación en diversas áreas del aprendizaje a lo interno de la organización de la mano con el plan de desarrollo interno del personal. Algunas empresas capacitan su personal para satisfacer las necesidades de realización, enseñándolos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes gestores de proyectos y estrategias de negocios específicas.

Potenciar el liderazgo de los altos y mandos medios de la organización de manera que los mismos se concentren en formar y desarrollar personas, además de supervisar y evaluar productividad, la supervisión debe ser estimulante a mejorar dentro de un margen de justicia y transparencia haciendo uso de la inteligencia emocional antes de imponer su autoridad, apostando a influenciar positivamente en el logro de objetivos de la empresa, así como los personales, el enfoque a las personas es importante, por lo que cada líder debe conocer e identificarse con su personal a cargo.

La relación con el jefe inmediato es uno de los factores que imperan fuertemente en la permanencia de un trabajador en la empresa, por lo que desarrollar potencialidades de líderes en los mandos medios es fundamental.

Finalmente el enfoque hacia la satisfacción de necesidades básicas y de seguridad (Maslow), como existenciales (Aldelfer) desde la perspectiva laboral se propone:

Ofrecer subsidios en la alimentación, de manera que la misma sea de calidad y buen sabor; es un elemento muy valorado por el personal.

Médico de empresa al servicio de los colaboradores y sus familiares con una orientación a la prevención mediante diversas campañas, que no solo mejora la calidad de vida y promueve la salud de las personas y reduce tasas de ausentismo.

Facilidades mediante asociaciones solidaristas u otros como descuentos o financiamientos para especialidades médicas como dentista, óptica, ginecólogo, servicios de farmacia, etc.

Aumento del subsidio patronal por incapacidad, ya sea relacionado a la antigüedad de la persona, o bien a la gravedad del accidente o enfermedad que presente el colaborador.

En algunas organizaciones han sido muy bien aceptadas políticas de vestimenta libre, ya sea casual o informal en el tanto se respeten ciertos lineamientos, por lo que las personas se sienten muy bien trabajando de esta manera, dicha práctica aplica para aquellas organizaciones que no tengan un contacto visual con el cliente, como en los call center.

Y otras empresas como Google poseen dentro de sus instalaciones todo tipo de Servicios, con lo que facilitan la vida de sus colaboradores, como gimnasio, lavandería, sin embargo, eventualmente puede significar un costo importante para el empleador.

## Referencias Bibliográficas

Robbins, Stephen P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice-Hall.

Gisela Hagemann (2002). **Motivación Manual de Implementación**. México: Limusa.

Gibson, J.L., Ivanceivh, J.M., Donnelly J.H., Konopaske R. (2006). **Organizaciones**. México: Mc Graw Hill

Solana, Ricardo F. (1996). **Administración de Organizaciones**. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.

Stoner J., Freeman, R., Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1993). **Administración (6ª Ed)**. México: Editorial Pearson.

Koontz, H., Wehrich, H. (1999). **Administración, una perspectiva global**. México: Mc Graw Hill

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Miguel Angel Sanchez Carrion, Elvira Contreras Villa. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Pearson.

Don Hellriegel, Don Hellriegel Susan E. Jackson John W. Slocum, Susan Jackson (2006). **Administración**. Cengage Learning Editores

George W. Bonhlander, Scout Snell. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. Cengage Learning Editores

## Medios Electrónicos

Félix Socorro (2006). La Compensación y las PYMEs. Recuperado el 20 de febrero de 2009, de <http://www.empresas.co.cr/Gerenciales/La-Compensacion-y-las-PYMEs.html>

Justo Fernández López (s.f.). ¿Cuál es la diferencia entre salario y sueldo? ¿Cuál es la etimología de salario?. Recuperado el 20 de febrero de 2009, de <http://culturitalia.uibk.ac.at/hispanoteca/Foro-preguntas/ARCHIVO-Foro/Salario-sueldo-sal.htm>

Diego Gonzáles Serra (1982). La Motivación. Recuperado el 22 de febrero de 2009, de <http://www.galeon.com/taquila/motivacion.doc>

ITESU (2007). Teoria Tres Necesidades De McClelland. Recuperado el 18 de marzo de 2009, de

[www.tecuruapan.edu.mx/.../comportamiento.../Comportamiento%20organizacional%20B/.](http://www.tecuruapan.edu.mx/.../comportamiento.../Comportamiento%20organizacional%20B/)

Motivación y Liderazgo. Recuperado el 18 de marzo de 2009, de <http://www.grupopg.net/motivacion.htm>

Nicolás Majluf (s.f.). ¿Cuál es la motivación de los trabajadores hoy? Recuperado el 2 de abril de 2009, de [http://www.bumeran.com.ve/articulos\\_aplicantes/4/21290/cualesla\\_motivaciondelostrabajadoreshoy.html](http://www.bumeran.com.ve/articulos_aplicantes/4/21290/cualesla_motivaciondelostrabajadoreshoy.html)

Dervy Jiménez (2008). Liderar la motivación en el clima laboral. Recuperado el 2 de abril de 2009, de [http://www.degerencia.com/articulo/liderar la motivacion en el clima laboral/imp](http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral/imp)

Raúl Abad, (s.f.). ¿Qué tipo de reconocimiento utilizar? Recuperado el 2 de abril de 2009, de [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fuga empleados.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fuga_empleados.mspx)

Dos Consultores, S.A. de C.V. (2002). Guía para establecer un sistema de administración de la compensación en la empresa. Recuperado el 27 de abril de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/guiaconmpensadosconsul.htm>

Agüero (2002). Administración de remuneración e incentivos. Recuperado el 27 de abril de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/compysal.htm>

Mónica Márquez Pérez (2002). Satisfacción Laboral. Recuperado el 27 de abril de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>