



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

“Año de la Educación con Calidad y Pertinencia”

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema: Gestión de recursos humanos

Subtema: El sistema de compensación como factor clave para la motivación  
laboral.

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

Autores

Br. Miguel Ángel García Lira

Br. Mireyda Izamar Palacios Saavedra

Br. Marlyn Somoza Martínez

Tutora

Msc. Silvia Mejía Rivera

Managua, 11 de febrero de 2020

## Índice

Agradecimiento.....	i
Dedicatoria .....	ii
Resumen .....	iv
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
General.....	3
Específicos .....	3
Capítulo uno. Generalidades de las compensaciones .....	4
1.1.    Concepto de compensación .....	4
1.1.1. Equilibrio de las compensaciones.....	5
1.1.2. Objetivo de las compensaciones .....	5
1.1.3. Políticas de compensación .....	6
1.1.4. Premios y sanciones .....	9
1.1.5. Teoría de la equidad.....	10
1.1.6. Compensación y productividad.....	12
1.1.7. Administración de sueldos y salarios .....	12
Capítulo dos. Motivación laboral .....	28
2.1. Definición de motivación laboral .....	28
2.2. Importancia de la motivación laboral.....	29
2.3. Clasificación de la motivación laboral .....	30
2.3.1. Motivación extrínseca.....	30
2.3.2. Motivación intrínseca .....	30
2.3.3. Motivación transitiva .....	30
2.3.4. Motivación trascendente.....	31
2.4. Características de la motivación laboral.....	31
2.5. Dependencia de la motivación laboral .....	32
2.6. Componentes de la motivación desde una perspectiva sistémica.....	33
2.7. Proceso de la motivación .....	34
2.8. Teorías de la motivación laboral .....	35

2.8.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	35
2.8.2. La teoría de los dos factores de Herzberg .....	37
2.8.3. El modelo situacional de motivación de Vroom .....	39
2.8.4. Teoría de las expectativas.....	40
2.8.5. Teoría de la equidad o justicia laboral de Stacy Adams.....	42
2.9. Patrones de la motivación.....	42
2.9.1. Motivación de logro o meta.....	42
2.9.2. Motivación por proximidad y afinidad.....	42
2.9.3. Motivación por la calidad del trabajo.....	43
2.9.4. Motivación por la innovación .....	43
2.9.5. Motivación por el dinero .....	43
2.10. Claves para la motivación laboral .....	44
2.10.1. Lo que se debe hacer.....	44
2.10.2. Lo que no se debe hacer .....	45
2.11. Técnicas motivacionales.....	45
2.12. La remuneración como factor motivacional.....	46
2.12.1. La importancia de la remuneración para el trabajador .....	47
2.13. Planes de incentivos en la motivación laboral .....	47
2.13.1. Ventajas de los incentivos .....	47
2.13.2. El dinero como incentivo .....	48
2.14. Prestaciones sociales en la motivación laboral .....	50
2.14.1. Motivar sin dinero .....	50
Capítulo tres. Planes de Incentivos.....	53
3.1. Definición de Incentivos .....	53
3.2. Importancia de los incentivos.....	53
3.3. Características de los incentivos laborales .....	54
3.4. Ventajas de los incentivos en una empresa .....	55
3.5. Clasificación de los incentivos .....	55
3.5.1. Incentivos económicos .....	55
3.5.2. Los incentivos no económicos .....	57
3.6. Planes de Incentivos.....	58
3.6.1. Beneficios de un plan de Incentivos .....	59
3.6.2. Clasificación de los planes de incentivos.....	59
3.6.3. Objetivos de un plan de incentivos .....	62

3.6.4. Plan salarial vs plan de incentivos .....	62
3.6.5. Necesidad de un plan de incentivos .....	63
3.6.6. Condiciones para un plan de incentivos .....	63
3.6.7. Pasos para elaborar un plan de incentivos .....	64
Capitulo cuatro. Prestaciones sociales .....	65
4.1. Concepto de prestaciones sociales.....	65
4.2. Origen de las prestaciones sociales.....	65
4.3. Tipos de prestaciones sociales .....	66
4.3.1. Respecto a su exigencia .....	67
4.3.2 Las prestaciones según su naturaleza .....	68
4.3.3. Las prestaciones según sus objetivos .....	69
4.4. Objetivos del plan de prestaciones sociales.....	72
4.4.1. Objetivos individuales.....	72
4.4.2. Objetivos económicos .....	73
4.4.3. Objetivos sociales .....	73
4.5. Criterios del diseño del plan de prestaciones sociales .....	74
4.5.1 Aspectos relevantes para el diseño del plan de prestaciones.....	75
4.6. Etapas del diseño del plan de prestaciones sociales .....	75
4.7. Costos de las prestaciones sociales .....	76
Conclusiones .....	80
Bibliografía .....	81

## Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por su gran amor y su misericordia, que me permite llegar a este momento en mi vida. Gracias padre, gracias hijo y gracias espíritu santo.

Agradezco profundamente a mi familia que me suplió con todo lo necesario para culminar y conseguir este logro. También agradezco el apoyo extraordinario de mi esposa **Carla Oporta**; quien se ha portado como una mujer inquebrantable en su deseo de apoyarme.

Miguel A. García L.

Agradezco primeramente a Dios, por permitir darme la oportunidad de culminar mi carrera universitaria, y llevarme de la mano, con pasos firmes para lograr cada uno de mis objetivos con éxito. A mi mamá Josefa Saavedra y a mi papá Omar Palacios quienes me han impulsado y apoyado a seguir con mis estudios. A mis hermanas, quienes han estado acompañándome en cada una de las etapas de mi vida.

A los docentes, quienes estuvieron en todo el proceso de mi enseñanza profesional, por su paciencia y dedicación. Quienes siempre confiaron en que podemos alcanzar nuestros sueños, si solo nos enfocamos en lo que realmente deseamos.

Mireyda I Palacios S.

Agradezco primeramente a Dios pues gracias a su amor e infinita misericordia es que culmino esta meta.

A mi abuelita quien siempre ha estado apoyándome y motivándome a alcanzar cada meta que me he trazado, a mi papá y mis tíos quienes han sido parte fundamental en este proceso, también agradezco a los demás miembros de mi familia y a mis mejores amigos que de alguna u otra manera siempre han estado presentes en mi vida y me han impulsado a alcanzar mis objetivos.

Marlyn A. Somoza.

## Dedicatoria

En primera instancia dedico este logro a la fuente de la vida, mi Dios, que me ha acompañado en todos los momentos de mi vida, y cuando la situación parecía difícil siempre me sorprendía dándome la solución, alabado sea el señor.

De igual manera lo dedico con tanto orgullo y satisfacción a mi familia que siempre estuvieron con la disposición para que yo terminara mis estudios universitarios. Con mucho amor y cariño se lo dedico a mi esposa **Carla Oporta** quién me apoyó e impulsó a seguir con mi carrera en los momentos más difíciles.

Miguel A. García L.

A Dios quien me ha dado la sabiduría y fortaleza para no rendirme a pesar de los obstáculos encontrados en el camino.

A mi abuelita Damiana Somoza quien ha desempeñado el papel de mi madre y ha sido mi mayor motivación para lograr esta meta, a mi papá y mis tíos Ramón, José Antonio y Maryurie, quienes han sido un gran apoyo a lo largo de mi carrera universitaria.

Marlyn A. Somoza M.

A Dios, quien me ha dado la oportunidad de realizar cada una de mis metas y guiado mis pasos con sabiduría.

A mi madre Josefa Saavedra, mi mayor tesoro, quien me ha llenado de su amor y apoyo incondicional para seguir adelante. A mi padre y hermanas, a quienes amo y siempre han estado conmigo en este trayecto. A ustedes, que son mi más grande motivación para alcanzar todos mis objetivos y propósitos en la vida, e inspirarme a ser una mejor persona.

Mireyda I. Palacios S.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Departamento de Administración de Empresas**

### **Valoración docente**

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

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

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Gestión de Recursos Humanos**, hace constar que las bachilleres: **Miguel Ángel García Lira, carnet # 14200420, Mireyda Izamar Palacios Saavedra, carnet # 15205128, Marlyn Antonia Somoza Martínez, carnet # 15203995**. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“El Sistema de Compensaciones como factor clave en la motivación laboral”**, Obteniendo la calificación de 50 puntos cada uno de los bachilleres en mención.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 19 días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve.

*Atentamente,*

---

**Msc. Silvia Mejía Rivera**  
**Tutora**  
**Seminario de Graduación**

Cc: archivo

## Resumen

Este trabajo documental se ha realizado bajo una estructura metodológica, tomando en consideración el área de gestión de recursos humanos y enfatizando el estudio en el sistema de compensación como factor indispensable para la motivación laboral; siendo, ésta el motor que impulsa a los trabajadores a alcanzar metas y objetivos empresariales.

Esta investigación tiene como finalidad analizar el sistema de compensaciones, como factor clave para la motivación laboral, generalmente utilizado por las empresas.

La investigación documental está compuesta por cuatro capítulos; en el primer capítulo de esta investigación se abordan las generalidades de las compensaciones. en el segundo capítulo de este trabajo se desarrollará lo referente a la motivación laboral; en el tercer capítulo se exponen los planes de incentivos y en un cuarto capítulo se clasifican las prestaciones sociales.

El presente trabajo se ha desarrollado tomando como base un esquema investigativo que inicia con la delimitación del tema y subtema, introducción, justificación, los objetivos de la investigación, marco teórico y las conclusiones; se ha tomado como referencia una base de apoyo de información científica de muchos autores; entre los que se destacan Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, Wayne Mondy, B. Werther, P. Kotler, Robbins, entre otros.



## Introducción

La presente investigación está enfocada en una de las áreas más importantes en el ámbito empresarial y es la gestión de recursos humanos, haciendo énfasis en el sistema de compensación como factor clave para la motivación laboral, que las empresas utilizan mayormente; en el contexto actual las empresas, para que tengan un eficiente y eficaz desarrollo, necesitan que su personal se encuentre altamente motivado.

Esta investigación documental busca analizar el sistema de compensaciones como factor clave para la motivación laboral, generalmente utilizado por las empresas.

La investigación se desarrolla en base a 4 capítulos que explican el impacto del sistema de compensación en la motivación laboral; en el capítulo uno se investiga las generalidades de las compensaciones; donde se hará énfasis en las conceptualizaciones, objetivo, políticas, premios y sanciones, el salario, tipos de remuneración, métodos de valuación, etc.

En el capítulo dos se enfatizará en la motivación laboral, retomando su concepto, características e importancia, antecedentes de la motivación laboral; haciendo énfasis en el impacto que tienen en ésta, la remuneración, los planes de incentivos y las prestaciones sociales, de manera que estimulen a la productividad laboral.

En el capítulo tres se describen los planes de incentivos; se hará mención de sus conceptos; de igual manera sus características, la importancia del plan de incentivos, los objetivos de este plan para las empresas, la clasificación de los mismos, las ventajas y desventajas de hacer y aplicar planes de incentivos y, el proceso que conlleva elaborarlo.

En el capítulo cuatro se clasifican las prestaciones sociales, mostrando de manera clara y puntual su concepto, importancia y características, los planes de prestaciones sociales y los tipos que existen, asimismo, los criterios y principios para planear las prestaciones sociales, el costo y el objetivo que se persigue.

## Justificación

El tema en estudio es la gestión de los recursos humanos, como una de las áreas más importantes dentro de las organizaciones y el tema delimitado que se ha desarrollado en este trabajo es el sistema de compensación como factor clave para la motivación laboral de los colaboradores.

La elaboración de este trabajo documental será de utilidad para estudiantes universitarios y trabajadores de cualquier entidad, que estén vinculados directamente a las carreras de ciencias económicas que buscan información precisa sobre puntos de vistas teóricos de diversos autores, acerca de los recursos humanos, enfocados al sistema de compensación laboral.

Este informe será de utilidad para las organizaciones, como fuente de apoyo para los directivos que buscan alcanzar mayor motivación de sus colaboradores, de tal manera que este trabajo pueda brindar las pautas y los lineamientos requeridos para lograr mayores y mejores resultados de productividad y eficiencia.

La elaboración de este trabajo documental obedeció a una metodología científica e investigativa que inició con la elección del tema y subtema, elección de objetivos a alcanzar, marco teórico que sustenta el trabajo y las conclusiones; se pretende que este trabajo sirva como base de apoyo para nuevas investigaciones científicas que hagan los estudiantes, y que puedan tener acceso a éste.

## Objetivos

### General

Analizar el sistema de compensaciones, como factor clave para la motivación laboral, generalmente utilizado por las empresas.

### Específicos

1. Investigar las generalidades teóricas sobre la compensación laboral, como factor clave para la motivación a los colaboradores.
2. Determinar la influencia que tienen la remuneración, los planes de incentivos y las prestaciones sociales en la motivación laboral.
3. Describir los planes de incentivos que mayormente se utilizan en las empresas para la motivación laboral.
4. Clasificar los diferentes tipos de prestaciones sociales que podrían ser utilizados en las empresas para que promueva la motivación de sus colaboradores.

## **Capítulo uno. Generalidades de las compensaciones**

Actualmente, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar a varias situaciones o acciones dentro de la organización como: productividad, deterioro del entorno laboral, disminución del desempeño, incremento del nivel de quejas, fuga de talento y aumento de ausentismo.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor (Fortia Technology, 2018, párr. 1).

### **1.1. Concepto de compensación**

La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos, y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas (Dessler, 1996, p. 401).

Una parte muy importante de la compensación está conformada por el sueldo, los incentivos y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. Otro componente importante son las compensaciones no monetarias como la satisfacción con la ejecución de su trabajo y las condiciones en que éste se desarrolla (conexión esan, 2016, párr. 3).

La remuneración es el sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal. La remuneración es, probablemente, la razón principal que explica por qué las personas buscan empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia.

Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización (Chiavenato, 2007, p. 283).

### **1.1.1. Equilibrio de las compensaciones**

El sistema de compensación debe mantener un equilibrio entre los diferentes elementos que intervienen en su estructura y composición determinándose de manera justa, acorde a las responsabilidades y obligaciones de los puestos, a su naturaleza, también a las condiciones de trabajo sin perder de vista al mercado laboral en el cual compite la empresa, buscando siempre que los recursos financieros que se destinen a ese propósito cumplan con una clara visión de justicia, equidad, manteniendo la aceptación y satisfacción de los empleados (Martínez, 2005, p. 7).

### **1.1.2. Objetivo de las compensaciones**

Las compensaciones se rigen en base a ciertos objetivos que pretende alcanzar:

Objetivos de la empresa. Desde la perspectiva de la empresa, las prestaciones son un valioso instrumento para:

1. Reducir los índices de rotación y ausentismo del personal.
2. Prevenir y neutralizar insatisfacciones de los empleados que pueden derivar en conflictos laborales y sindicales.
3. Adquirir una ventaja que facilite el reclutamiento, la contratación y la permanencia del personal en la organización.
4. Elevar la calidad de vida de los empleados y de sus familias.

5. Propiciar la identificación de los empleados con la empresa.

Objetivos de los empleados. Desde la perspectiva de los empleados, las prestaciones tienen los objetivos siguientes:

1. Contar con una protección personal y familiar contra riesgos imprevistos.
2. Obtener servicios y protección adicionales que, por adquirirse en grupo, resultan más baratos.
3. Contar con una protección para cuando llegue la vejez.
4. Disponer de algunos bienes subsidiados o servicios "indexados" a la inflación real.
5. Disfrutar los subsidios y beneficios fiscales que permiten las leyes respectivas.
6. Contar con vacaciones y tiempo libre adicional al de ley (Flores, 2010, párr. 2).

### **1.1.3. Políticas de compensación**

Las políticas de compensación buscan estandarizar los criterios de asignación de remuneraciones. Alinean el desempeño con el aporte de cada cargo al negocio, buscando darles coherencia a las retribuciones. Una correcta estructuración de la política de compensaciones permite establecer criterios de asignación de retribuciones, con lo cual se evita la entrega arbitraria de incentivos. Así, se contribuye al bienestar del personal y a un buen clima laboral, lo que impacta en la productividad de la empresa (Conexión esan, 2016, párr. 1).

#### ***1.1.3.1. Principios para diseñar un sistema de compensación***

El diseño de una política de compensación en una organización debe contar con estos seis principios básicos:

1. Considerar la cultura organizacional.
2. Tener justificación económica.
3. Debe haber un claro vínculo entre el desempeño y la compensación.
4. Debe ser fácil de entender y calcular.
5. Descartar la discrecionalidad.
6. Construir un paquete o programa de compensación total (Conexión esan, 2016, párr. 3).

### **1.1.3.2. Bases para crear un sistema de compensación**

Las bases fundamentales para crear un sistema de compensaciones son: la estrategia y objetivos de la empresa; el mercado laboral dentro del cual compite la organización; los perfiles de los puestos y de las personas que los ocupan; y la capacidad económica de la organización.

Es importante que el sistema de compensaciones esté alineado con la estrategia y los objetivos de la organización, ya sea con el desarrollo de programas de remuneración variable o con incentivos económicos y planes de retención de talento.

El conocimiento del mercado laboral permite tener claridad del talento por el que compite la organización. Se puede trazar una estrategia salarial de ingreso, ubicarnos en el promedio del mercado o asumir el liderazgo en compensación total en todos los puestos, etc. Sea cual fuere la estrategia delimitada esta atraerá o alejará talento, de modo que se debe ser cuidadoso en este aspecto.

Una información clave que no se debe dejar de tener la referente a los niveles de compensación existentes en el mercado. Los estudios existentes al respecto dicen señalar con precisión las tendencias en sueldos de ingreso, promedios y máximos de compensación total existentes en el mercado, pero también se puede establecer a qué tipo de compensaciones aspiran quienes quieren ocupar esos puestos y que reúnen el perfil correspondiente.

En cuanto al conocimiento de los perfiles de los puestos requeridos por la organización es importante saber que ello permitirá establecer una estructura salarial acorde con la clasificación de dichos puestos, previo establecimiento de una jerarquía y con el sustento en los valores vigentes en el mercado.

Finalmente, la capacidad económica de la organización para sustentar su estructura de compensaciones resulta en factor determinante para el éxito de la política salarial (conexión esas, 2016, párr. 5).

### **1.1.3.3. Política salarial**

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez (Chiavenato, 2007, p. 306).

#### *1.1.3.3.1. Contenido de una política salarial*

1. Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.

2. Salarios de admisión para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.

3. Previsión de reajustes salariales, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:

Reajustes colectivos (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.



Reajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar como: i) Reajustes por ascenso: se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual, en un nivel funcional superior. ii) Reajustes para encuadrar: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo. iii) Reajustes por méritos: son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal debido a su desempeño (Chiavenato, 2007, p. 306).

#### **1.1.4. Premios y sanciones**

El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiante antes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes.

Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al autor de la convivencia con los demás (Chiavenato, 2007, p. 276).

##### **1.1.4.1. Tipos de premios**

1. Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a las pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un verdadero valor de motivación.

2. Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios. Otros dos tipos de premios pueden ser incluidos:
3. Premios que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
4. Premios relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Estos son divididos, dentro del grupo, en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno (Chiavenato, 2007, p. 277).

#### 1.1.5. Teoría de la equidad

Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de relaciones de intercambios: las personas hacen contribuciones a la organización y ésta les proporciona incentivos o premios. Las contribuciones que hacen las personas representan inversiones personales que les deben proporcionar ciertos rendimientos en forma de incentivos o premios. Lo que hace difícil todavía más este complejo sistema de relaciones de intercambios es que cada persona percibe sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones) que las otras personas aportan a la organización. Es más, también compara los premios (rendimientos) que recibe con los que reciben otras personas. La siguiente ecuación representaría esta comparación:

$$\frac{\text{Mis premios}}{\text{Premios de otros}} = \frac{\text{Mis contribuciones}}{\text{Contribuciones de otros}}$$

Cuando los dos términos de esta ecuación son equivalentes, entonces se presenta una situación de equidad. Si hay equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. Cuando los dos términos de la ecuación son diferentes (el primer término es mayor que el segundo o el segundo es mayor que el primero) se presenta una situación de inequidad. Si hay inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia e insatisfacción, el cual aumenta en la medida que la inequidad es mayor. Hay inequidad cuando la persona siente que su salario es demasiado bajo o es excesivamente alto (Chiavenato, 2007, p. 278).

#### **1.1.5.1. Tipos de equidad**

1. Equidad financiera: percepción de un tratamiento justo en la remuneración de los empleados.
2. Equidad externa: equidad que existe cuando los empleados de una empresa reciben una remuneración comparable con la de los individuos que realizan trabajos similares en otras empresas.
3. Equidad interna: equidad que existe cuando los empleados reciben una remuneración acorde con el valor relativo de sus trabajos dentro de la misma organización.
4. Equidad con los empleados: equidad que existe cuando los individuos que realizan trabajos similares para una misma empresa reciben una remuneración acorde con los factores únicos que los caracterizan, como su nivel de desempeño o su antigüedad en la compañía.
5. Equidad con los equipos: equidad que se logra cuando los equipos son recompensados con base en la productividad original (Mondy, 2012, p. 270).

### **1.1.6. Compensación y productividad**

El dinero puede ser un motivador muy efectivo para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo llevará, de hecho, a un incremento de su remuneración monetaria. El problema que presentan muchos planes de remuneración reside en el hecho de que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años pasados o incluso algunos criterios irrelevantes como la simple suerte o el favoritismo (Chiavenato, 2007, p. 278).

### **1.1.7. Administración de sueldos y salarios**

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Así pues, cabe definir la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Esas estructuras de salarios deben ser equitativas y justas de acuerdo con:

1. Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de encontrar así el equilibrio interno de esos salarios.
2. Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y encontrar así el equilibrio externo de los salarios (Chiavenato, 2007, p. 286).

#### **1.1.7.1. Qué es el salario para las personas**

El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario. Éste permite al individuo alcanzar objetivos finales, como hemos visto en la teoría de las expectativas, que, en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona (Chiavenato, 2007, p. 285).

#### **1.1.7.1. Qué es el salario para las organizaciones**

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

#### **1.1.7.2. La remuneración económica**

La remuneración económica es clasificada en directa e indirecta; la directa incluye: salario, premios, comisiones y bonos; y la indirecta abarca: las prestaciones de ley como los planes de incentivos, gratificaciones, horas extras, extra por peligrosidad, extra por insalubridad, descanso semanal remunerado, seguro de desempleo, vacaciones y aguinaldo. También las prestaciones voluntarias como: tiempo no trabajado, ayuda para vivienda, seguro de vida grupal, prestaciones sociales, servicios sociales y premios por producción, etc. (Chiavenato, 2007, p. 284).

#### *1.1.7.3.1. Cálculo de la remuneración económica*

1. Salario: El salario se estipulará libremente por las partes, pero nunca podrá ser menor que el mínimo legal (código del trabajo, 1996, art. 82).

Tabla 1.1  
Salario mínimo en Nicaragua

<b>Salario mínimo Nicaragua</b>		
<b>Válido en octubre 2019</b>		
<b>Salarios mínimos desde 01/09/2018</b>		
<b>Los salarios mínimos en la tabla son en Nicaragua Córdoba Oro</b>		
INDUSTRIA	Salario mínimo mensual	
Agropecuario	C\$	4.176,49
Pesca	C\$	6.350,48
Minas y Canteras	C\$	7.500,00
Industria Manufacturera	C\$	5.615,75
Micro y pequeña industria artesanal y turística	C\$	4.487,41
Electricidad y agua; Comercio, Restaurantes y Hoteles; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	C\$	7.660,52
Construcción, Establecimientos Financieros y Seguros	C\$	9.346,59
Servicios Comunales Sociales y Personales (incluyendo los trabajadores domésticos)	C\$	5.854,99
Gobierno Central y Municipal	C\$	5.208,27

Recuperado de: WageIndicator 2019 - [tusalario.org/Nicaragua](http://tusalario.org/Nicaragua) – salarios mínimos en Nicaragua desde el 01/09/2018 al 28/02/2019.

## 2. Vacaciones

Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador (código del trabajo, 1996, art. 76).

## 3. Décimo tercer mes

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al período de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año (código del trabajo, 1996, art. 93).

## 4. Horas extras

Las horas extraordinarias y las que labore el trabajador en su día de descanso o compensatorio por cualquier causa, se pagarán un cien por ciento más de lo estipulado para la jornada normal respectiva (código del trabajo, 1996, art. 62).

## 5. Séptimo día

Por cada seis días de trabajo continuo u horas equivalentes, el trabajador tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso o séptimo día, por lo menos, con goce de salario íntegro. El día de descanso semanal será el domingo, salvo las excepciones legales (código del trabajo, 1996, art. 64).

## 6. Comisiones sobre ventas

El porcentaje de pago de comisiones podría ser, por ejemplo, 4% del precio de venta de todos los productos o servicios vendidos. Se puede establecer diferentes porcentajes de comisión para diferentes tipos de producto. Por ejemplo, se podría pagar 6% de comisión por productos que son más difíciles de vender y mantener el 4% de comisión por los productos que se venden con mayor facilidad.

En muchas empresas, el porcentaje de la comisión cambia tras haber vendido cierta cantidad de bienes o servicios. Por ejemplo, en un sistema de comisiones sobre venta con niveles, el porcentaje de las comisiones podría incrementarse a 8% al concretar ventas mayores a \$100,000 (Sánchez, 2017, párr. 3).



## 7. Bonificación por utilidades

Cuando se quiere realizar el cálculo para la bonificación por utilidades o también llamada bonificación de fin de año, se hará a partir de la totalidad de ingresos netos que genere la empresa ese año, de este monto se establecerá un porcentaje a recibir cada empleado que forme parte de la compañía (Mejías, 2018, párr. 15).

### **1.1.7.4. Remuneración extraeconómica**

La remuneración extraeconómica es distinguida en dos aspectos; la relativa al puesto, que incluye: variedad, identificación, significado, autonomía y retroalimentación; y las relativas al ambiente de trabajo que abarca: políticas de recursos humanos, símbolos de status, reconocimiento, orgullo, condiciones ambientales, calidad de vida en el trabajo, cafetería, área de descanso, seguridad de empleo y flexibilidad en el horario, semanas cortas, puestos compartidos, rotación de puestos, etc. (Chiavenato, 2007, p. 284).

### **1.1.7.5. Tipos de salarios**

Han surgido varios tipos de salarios, entre ellos:

1. Salario por unidad de obra: es el que se recibe en función de la cantidad de trabajo realizado.
2. Salario por unidad de tiempo: en este caso, en cambio, lo que determina el salario es el tiempo empleado durante la realización de una tarea: un día, una semana, un mes, un trimestre, un semestre o incluso un año.
3. Salario mixto: aquel que encuentra una vía intermedia entre el salario por unidad de obra y el salario por unidad de tiempo.
4. Salario nominal: es uno de los salarios más habituales. Se establece en el contrato refrendado por el trabajador y la empresa. Retribuye un cargo o plaza específica. Es el que comúnmente denominamos 'nómina'.
5. Salario en especie: es aquel que se paga con medios o bienes diferentes al dinero.
6. Salario real: que se refiere a los bienes materiales o inmateriales a los que el trabajador puede acceder tras recibir el pago; es decir, refleja su poder adquisitivo (Business School, 2019, párr. 5)

### **1.1.7.6. La composición del salario**

El salario está compuesto por factores internos u organizacionales que involucra:

1. Tipos de puestos en la organización
  2. Política salarial de la empresa
  3. Capacidad financiera de la empresa
  4. Desempeño general de la organización
  5. Competitividad de la empresa
- Los factores externos que abarca:
1. Situación del mercado de trabajo
  2. Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de la vida)
  3. Poder de los sindicatos y negociaciones colectivas
  4. Legislación laboral
  5. Situación del mercado de clientes
  6. Competencia en el mercado (Chiavenato, 2007, p. 286).

### **1.1.7.7. Métodos de valuación de puestos**

La valuación de puestos (job evaluation) es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. En sentido estricto, la valuación de los puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad (Chiavenato, 2007, p. 287).

#### **1.1.7.7.1. Método de jerarquización**

Es el método de valuación de puestos más sencillo, consiste en jerarquizar cada puesto en relación con los demás, conforme a algún factor general como la dificultad del puesto. Existen varios pasos a seguir en la jerarquización de puestos, incluye: obtener información del puesto, seleccionar responsables y puestos a jerarquizar, seleccionar factores compensables y jerarquizar los puestos (Dessler, 1996, p. 412).

Pasos para llevar a cabo este método:

1. Descripción y análisis del cargo: la información de los cargos se debe montar y registrar en un formato estandarizado y ajustado al criterio que se pretenda adoptar, para facilitar la evaluación de los cargos.
2. La definición de comparación: se definan el límite superior (puesto más complejo o importante) e inferior (puesto menos complejo o importante) del criterio elegido en la organización.
3. Comparación de todos los cargos: una vez elegido el criterio se comparan y clasifican los cargos (Capitalhumano, 2017, párr. 2).

Figura: Método de jerarquización simple.

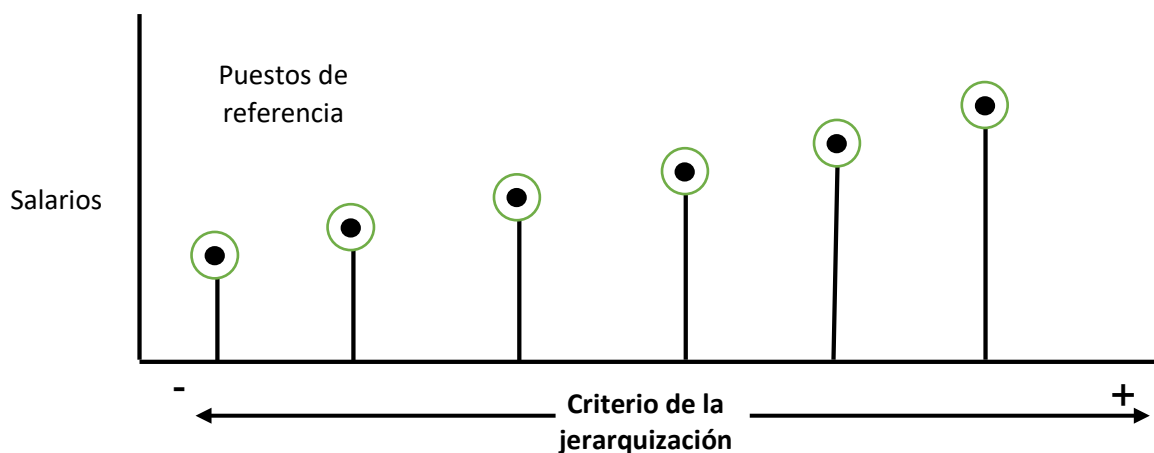


Figura 1.1. (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 290).

Se definen algunos puestos de referencia (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del criterio que se ha escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada complejo). Cada puesto de referencia funciona como un punto focal en torno al cual se comparará y agruparán los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos, a partir de esta referencia, se va delineando su jerarquía y la consecuente jerarquización exige que se hagan comparaciones contra los puestos que habían sido posicionados anteriormente. A lo largo de la jerarquización van surgiendo otros puntos de referencia (Chiavenato, 2007, p. 290).

### 1.1.7.7.2. Método de escalas por grados predeterminados

El método de escalas por grados predeterminados constituye una variante del método de jerarquización simple y se podría llamar método de jerarquizaciones simultáneas. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos (grados predeterminados) que poseen ciertas características comunes. A continuación, se aplica el método de jerarquización simple a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos. Una vez definida la estructura organizacional y analizados los puestos, el método empieza por definir con precisión los grados de puestos, los cuales son conjuntos de puestos que tienen características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida (Chiavenato, 2007, p. 292).

Tabla 1.2

Clasificación de los puestos por grados

GRADO 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada
GRADO 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
GRADO 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Recuperado del libro Administración de recursos humanos; 8va edición. 2007. Por Idalberto Chiavenato.

El método de escalas por grados predeterminados da por resultado una organización planeada; de manera general, es aparentemente arbitrario y no traduce la realidad. Es un método que, una vez implantado, se puede volver inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y el contenido de los puestos. Está mejor elaborado que el método de jerarquización, además permite la incorporación de nuevos puestos a la estructura. El método no es analítico y es cualitativo al igual que el método de jerarquización (Chiavenato, 2007, p. 292).

#### 1.1.7.7.3. Método de comparación de factores

Se trata de una afinación del método del escalafón. Si bien el escalafón presenta una comparación del puesto con otros puestos, el método de comparación de factores produce varias comparaciones con cada uno de los factores comparados. El método de comparación de factores (factor comparison) es una técnica analítica con la cual los puestos se evalúan y comparan en razón de factores evaluativos, los cuales se podrían llamar factores de especificaciones (Chiavenato, 2009, p. 296).

Los pasos a seguir son:

1. Información sobre los puestos: análisis completo y cuidadoso de los puestos a evaluar para elaborar las especificaciones de los puestos en términos de los factores de la evaluación.
2. Elección de los factores de evaluación: se derivan de las especificaciones de los puestos; por lo general son, requisitos mentales, requisitos físicos, habilidades requeridas, responsabilidad y condiciones de trabajo.
3. Selección de los puestos de referencia: Estos puestos básicos deben ser representativos del cúmulo de puestos de la organización y deben recibir un número de puntos que cubra toda la gama de puestos a evaluar.
4. Evaluación de los puestos de referencia: El resultado del proceso es una tabla que indica la posición de cada puesto de referencia en cuanto a los cinco factores de la evaluación.
5. Distribución de los pesos de los salarios entre los factores de la evaluación: Los evaluadores dividen el salario actual de cada puesto de referencia entre los cinco factores de la evaluación.

6. Creación de la escala de comparación de los puestos: Una vez que se identifican y evalúan los puestos de referencia con los factores correspondientes, el paso siguiente es la creación de la escala para comparar los puestos.
7. Aplicación de la escala para comparar los puestos (y factores): Todos los demás puestos pueden ser evaluados, factor por factor, mediante la escala comparativa. El evaluador debe decidir si los requisitos mentales del puesto de cargador son comparables a los de guardia de seguridad o de conductor de grúa, o incluso encuadrarlo entre el operario de prensa y el soldador. Se debe proceder de la misma forma con los demás factores de la evaluación y colocar los puestos factor por factor. A continuación, se suman los valores salariales de cada puesto en la columna de la izquierda.

Este método tiene muchas variantes. Los valores de la escala comparativa se pueden convertir a pesos o los valores se pueden multiplicar por 100 o por algún coeficiente de actualización para que el sistema no se desfase con el transcurso del tiempo (Chiavenato, 2009, p. 301).

Tabla 1.3

## Escala de la comparación de puestos

	<i>Requisitos mentales</i>	<i>Requisitos físicos</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Responsabilidades</i>	<i>Condiciones de trabajo</i>
0,20		Soldador	Guardia de seg.	Cond. de grúa	Conductor de grúa
0,40				Guardia de seg.	Operario de prensa
0,60					Soldador
0,80				Operario de prensa	
1,00	Guardia de seg.				Guardia de seg.
1,20	Conductor de grúa				
1,40	Operario de prensa				
1,60					
1,80			Conductor de grúa		
2,00			Operario de prensa	Soldador	
2,20		Cond. De grúa			
2,40					
2,60					
2,80					
3,00			Soldador		
3,20					
3,40					
3,60					
3,80					
4,00	Soldador				
4,20					
4,40					

## 1.1.7.7.4. Método de valuación por puntos

Este método se usa ampliamente. En esencia, requiere de identificar varios factores compensables (como habilidades y responsabilidad), cada uno de ellos con varios grados, y también la medida en que cada uno de los factores está presente en el puesto. Generalmente se asigna un número diferente de puntos a cada grado de cada factor. Así que una vez que se ha determinado la medida en que cada factor está presente en el puesto, solamente se necesitará sumar el número correspondiente de puntos para cada factor y llegar a un valor general en puntos para el puesto (Dessler, 1996, p. 445).

Pasos para realizar este método:

1. Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar. Es el primer paso para la evaluación de los puestos.

2. Elección de los factores de la evaluación. Los factores que se escojan deben tener dos características: universalidad (estar presentes en todos los puestos que se evaluarán) y variabilidad (presentar diferentes valores en cada puesto).

3. Definición de los factores de la evaluación. Cada factor debe tener un significado preciso.

4. Gradación de los factores de la evaluación. Cada factor se debe desdoblar en grados de variación. En general se utilizan cuatro o seis grados para cada factor y sus posibles valores. La creación del instrumento de medición es vital para el éxito de la evaluación de los puestos.

5. Ponderación de los factores de la evaluación. La ponderación sirve para atribuir a cada factor un peso relativo en las comparaciones entre los puestos. En general, la ponderación se hace con porcentajes del valor global. Así, la participación de los distintos factores de la evaluación debe sumar un total de 100.

6. Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación. A partir de la ponderación de los factores de la evaluación se define la base para armar la escala de puntos para cada factor. Por lo habitual, el grado A corresponde al valor de ponderación más alto y los demás grados (B, C, D, etc.) se definen en progresión arbitraria, que puede ser aritmética, geométrica o mixta (Chiavenato, 2009, pág. 302).



Tabla 1.4

## Ejemplo de una escala de puntos

GRUPO FACTORES	DE FACTORES EVALUADOS	GRADOS				
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
Requisitos mentales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75
	Experiencia anterior	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20	25
	Concentración mental	5	10	15	20	25
Responsabilidad en cuanto a	Supervisión de personas	10	20	30	40	50
	Material o equipamiento	5	10	15	20	25
	Dinero, documentos	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo	5	10	15	20	25
	Riesgos involucrados	5	10	20	30	40

Recopilado del libro Gestión del talento humano; 3era edición; 2009; por Idalberto Chiavenato.

Tabla 1.5

Tabla de doble asiento para la evaluación de puestos

PUESTOS	INSTRUCCIÓN		EXPERIENCIA		INICIATIVA		Total de Salario	
		Grados-Puntos		Grados-Puntos		Grados-Puntos	puntos	actual
Auxiliar Jr.	<b>B</b>	30	<b>A</b>	25	<b>A</b>	15	181	365,00
Auxiliar Sr.	<b>C</b>	45	<b>B</b>	50	<b>B</b>	30	256	487,00
Oficinista	<b>C</b>	45	<b>C</b>	75	<b>C</b>	45	358	550,00
Secretaria Jr.	<b>D</b>	60	<b>C</b>	75	<b>C</b>	45	331	620,00
Diseñador	<b>D</b>	60	<b>D</b>	100	<b>C</b>	45	315	610,00
Proyectista	<b>E</b>	75	<b>D</b>	100	<b>C</b>	45	428	745,00
Encargado	<b>E</b>	75	<b>E</b>	125	<b>E</b>	60	497	760,00
Supervisor	<b>E</b>	75	<b>E</b>	125	<b>E</b>	60	565	890,00

Tomado del libro Gestión del talento humano; 3era edición; 2009, por Idalberto Chiavenato.

#### **1.1.7.8. Nuevos métodos de remuneración**

Muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija.

Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos:

1. Remuneración variable: es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador, es de carácter selectivo.
2. Remuneración por habilidades: La remuneración por habilidades busca pagar los salarios con base en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan.

3. Remuneración por competencias: Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva; Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización (Chiavenato, 2007, p. 312).

## Capítulo dos. Motivación laboral

La motivación laboral se presenta como un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta. Los motivos que encausan a un hombre o mujer a trabajar, son múltiples, pero independientemente de un factor económico, es importante que las empresas se interesen por sus empleados, que conozcan cuales son los motivos que los impulsan a trabajar.

El hombre mediante el trabajo, que en algunas sociedades lo consideran como un don, puede encontrar grandes satisfacciones, sobre todo cuando, lo que realiza lo hace con gusto y por el cual recibe una recompensa económica. Sin embargo, es importante, que, para cualquier empresa, que sus empleados puedan responder y participar en el crecimiento de la misma, que este binomio adquiera un compromiso de igualdad, respeto para convivir en un clima organizacional óptimo (Galván, 2019, párr. 3).

### 2.1. Definición de motivación laboral

La motivación laboral se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, como por ejemplo los objetivos organizacionales del enfoque que está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Por lo tanto, esta definición muestra tres elementos clave; esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.

El elemento esfuerzo: es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad.

Objetivos organizacionales: El esfuerzo que se dirige hacia los objetivos organizacionales y es congruente con éstos es la clase de esfuerzo que se busca.

Las necesidades: constituyen un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce al realizar un esfuerzo (Robbins, 2005, p. 235).

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del Comportamiento Organizacional. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover.

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (Chiavenato, 2017 p. 236).

## **2.2. Importancia de la motivación laboral**

Siendo el Capital Humano de una organización el activo más importante de la misma, conocer los motivos que le generan satisfacción es fundamental para mantenerlos comprometidos en pro del buen funcionamiento de la empresa y del negocio de ella, entendiendo la motivación como las razones que le permiten al individuo desarrollar sus tareas laborales de manera correcta y con un grado de compromiso acorde.

Mantener dicho compromiso intacto es importante también para retener al capital humano dentro de la empresa estimulando e impulsando su desarrollo siendo que, a mayor satisfacción laboral, menor es la rotación de personal dentro de una empresa y el ausentismo de ésta (Human Phi, 2019, párr. 1).

## **2.3. Clasificación de la motivación laboral**

Fxrader (2012) menciona que “La motivación laboral es clasificada en 4 puntos a saber: la motivación extrínseca, la motivación interna o intrínseca, la motivación transitiva y la motivación trascendente” (párr. 4).

### **2.3.1. Motivación extrínseca**

Fxrader (2012) dice al respecto que “La motivación extrínseca se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material” (párr. 5).

### **2.3.2. Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar las mejores capacidades, ampliar los espacios de la perfección y desplegar el horizonte humano que se tiene por delante.

En este caso, el trabajo resulta intrínsecamente motivador. Sólo una cultura que haga ver los valores positivos del trabajo (no positivos como medio para conseguir otra cosa, sino positivos por sí mismos) estará en condiciones de lograr una productividad cada vez más alta (Fxrader, 2012, párr. 6).

### **2.3.3. Motivación transitiva**

La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo.

En efecto, aunque los bienes intrínsecos al trabajo mismo son efectivamente motivadores en la propia dinámica laboral, tienen un límite individual y necesitan ampliarse trascendiendo o traspasando su valor a otras personas. Así, saldríamos del ámbito de las motivaciones intrínsecas para entrar en el de las motivaciones transitivas.

Las motivaciones transitivas me mueven a trabajar en beneficio de los otros, de manera que el interés de mi trabajo sale fuera de mí para volcarse sobre

los demás. Y aquí es donde se encuentra la clave de la circulación de las motivaciones (Fxrader, 2012, párr. 8).

#### **2.3.4. Motivación trascendente**

La motivación trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados.

La clave que surge en los empleados al contacto con las tres dimensiones de la motivación (extrínseca, intrínseca y transitiva), reside precisamente en la calificación moral del bien que proporcione a los demás cuando trabajo con motivación transitiva.

Porque si los bienes o servicios que se proporcionan no responden a una necesidad o conveniencia de su naturaleza humana, entonces las motivaciones originadas serán transitivas, pero no trascendentes; serán a lo sumo intrascendentes y esto no es aliento ni motivación.

La motivación trascendente se orienta a satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo: por beneficiar a otro, se aventura a pasar por encima de sí mismo (Fxrader, 2012, párr. 12).

#### **2.4. Características de la motivación laboral**

1. Proceso psicológico interno: La motivación es un fenómeno psicológico que no puede medirse u observarse directamente, solo se puede evaluar a través de los comportamientos que desencadena y de los resultados que logra.
2. Fenómeno individual: Aunque muchas personas pueden ser motivadas aplicando los mismos estímulos, muchas otras podrían reaccionar de un modo diferente al esperado, por eso es importante conocer a quién va dirigida la motivación.
3. Compleja: La motivación reviste bastante complejidad de análisis, ya que integra aspectos cognitivos y afectivos, así como conscientes e inconscientes.

4. **Extrínseca o intrínseca:** Se habla de motivación extrínseca cuando esta viene desde el afuera, en general asociada a una recompensa (material o no). Por el contrario, la motivación intrínseca obedece a factores o impulsos internos del sujeto.
5. **Intencional o propositiva:** Al estar orientada hacia una meta u objetivo claramente planteado a priori (que puede ser: vender más, producir más, aprender un idioma, dominar un deporte, etc.), la motivación logra una actitud positiva y hace que la tarea se encare con energía. A menudo la persona logra una reconfortante sensación de control sobre la actividad que realiza y los resultados que obtiene.
6. **Genera conductas activas y persistentes:** Es lógico pensar que cuanto más fuerte sea el estímulo o la necesidad que dispara la conducta, mayor será la energía puesta en esa dirección, así como la persistencia en la consecución del logro.
7. **Genera autoestima:** La motivación saca al individuo de la inercia natural a hacer siempre lo mismo, del mismo modo, al plantear nuevos desafíos. La posibilidad de esforzarse en el logro de nuevas metas renueva la confianza en uno mismo y contribuye a la autoestima.
8. **Se retroalimenta:** El proceso de motivación disparado por determinantes internos o externos mueve la conducta en determinada dirección, y al interactuar con el medio, va creando un sistema de retroalimentación, donde los demás se suman a la actitud de superación.
9. **Motivación no es presión:** En el ámbito del trabajo, sobre todo, existe una diferencia muy grande entre motivación y presión: de hecho, un buen líder de grupo sabrá transformar los factores habituales de presión en instrumentos de motivación, lo que redundará en un claro beneficio (Uriarte, 2019, párr. 1).

## **2.5. Dependencia de la motivación laboral**

La motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo. Así, la motivación depende de:



1. El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).
2. La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
3. La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo (Chiavenato, 2017, p. 237).

## **2.6. Componentes de la motivación desde una perspectiva sistémica**

Desde una perspectiva general, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.
2. Impulsos: También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo.
3. Incentivos: Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso.

## 2.7. Proceso de la motivación

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo (Chiavenato, 2017, p. 239).

Figura: Modelo integral para explicar el proceso de motivación.

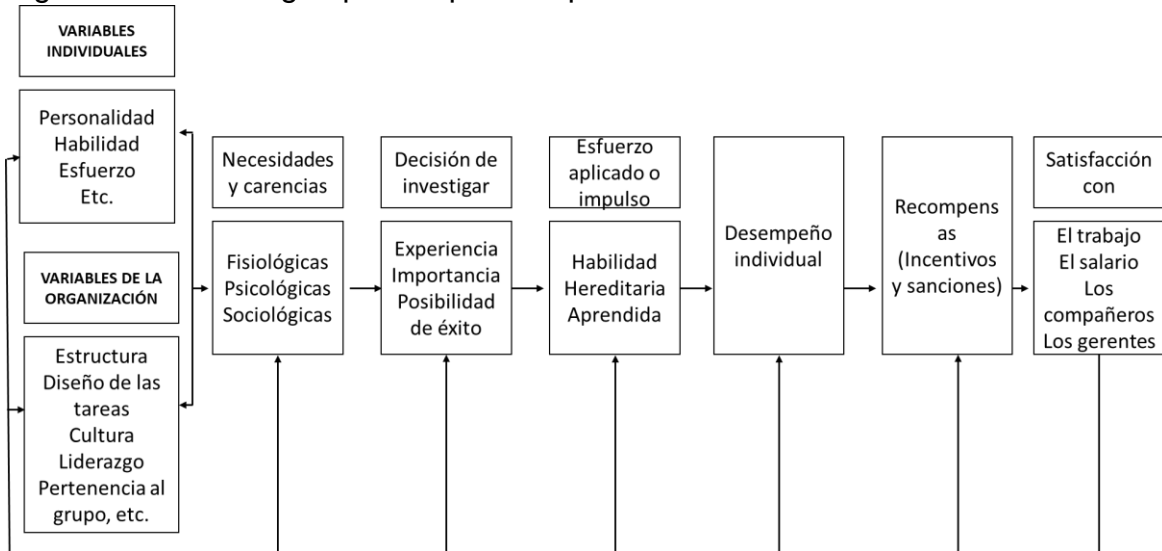


Figura 2.2 (Chiavenato, Idalberto, 2017, p. 239).

## 2.8. Teorías de la motivación laboral

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Tal es el caso de la teoría de las necesidades de Abraham Maslow; sin embargo, también existen otras como la teoría de los dos factores de Herzberg, el modelo situacional de motivación de Vroom y la teoría de las expectativas que retoman distintos puntos de vistas para motivar a los empleados (Chiavenato, 2007, p 50).

### 2.8.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias) (Chiavenato, 2007, p. 50).

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.
3. Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás (Chiavenato, 2007, p. 51).

Figura: Pirámide de las necesidades

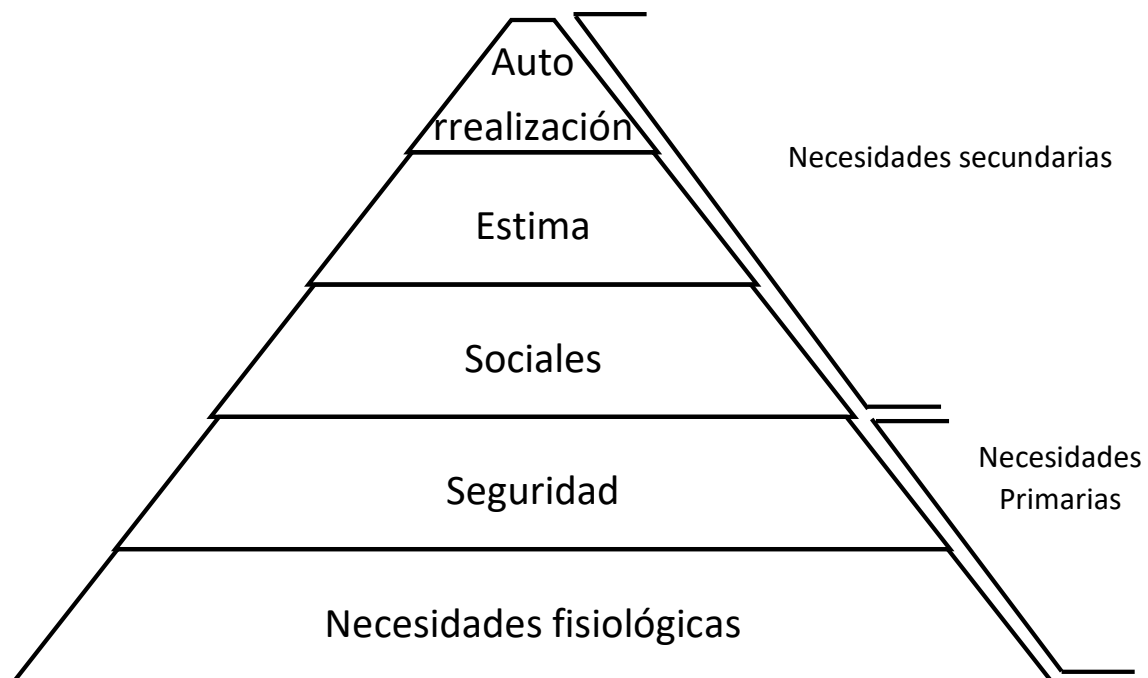


Figura 2.3 (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 51).

### 2.8.2. La teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

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

La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción.

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

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción. Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto. (Chiavenato, 2007, p. 53).

### 2.8.3. El modelo situacional de motivación de Vroom

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

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. Objetivos personales del individuo: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.

2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

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

Figura: Los tres factores de la motivación para producir.

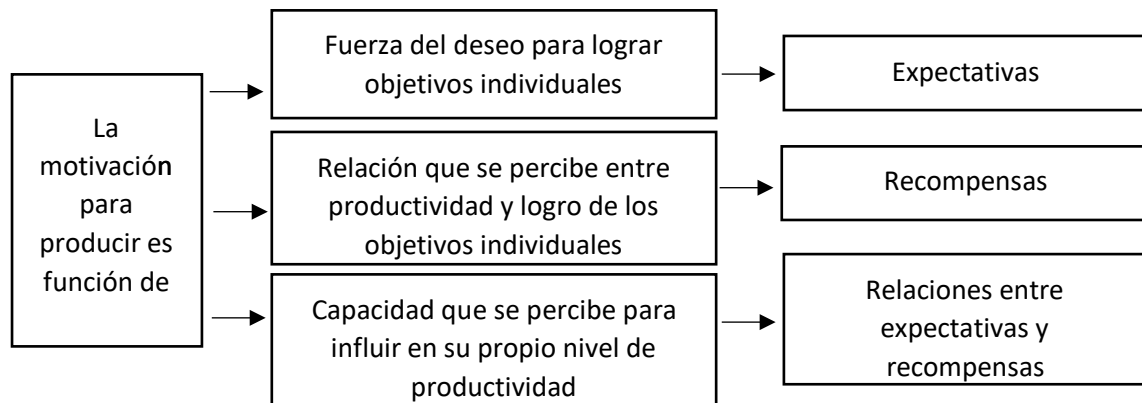


Figura 2.4 (Chiavenato, Idalberto, 2017, p. 55).

#### 2.8.4. Teoría de las expectativas

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. En muchas organizaciones, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones, a saber:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño.
2. Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño. De esta manera, tienden a mantener un salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.



3. La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y tratan de reglamentar indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen “parejos” sin distinción del buen o mal desempeño.
4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del Homo Economicus difundido por la teoría de la administración científica de Taylor. Este prejuicio existe aún en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido; cuando, en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización (Chiavenato, 2007, p. 57).

Lawler III concluye que para sus teorías existen dos bases sólidas:

1. Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Pero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción (Chiavenato, 2007, p. 58).

Figura: Teoría de las expectativas de Lawler III.

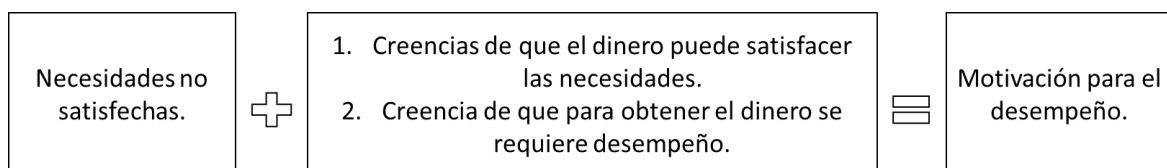


Figura 2.5 (Chiavenato, Idalberto, 2017, p. 58).

### **2.8.5. Teoría de la equidad o justicia laboral de Stacy Adams**

Esta teoría sostiene que los individuos realizan comparaciones entre las contribuciones que realizan y retribuciones que obtienen de la empresa y, a su vez, con las de sus compañeros de trabajo.

Según esta teoría, las personas se sienten motivadas hacia su trabajo cuando existe un equilibrio entre el esfuerzo que han realizado y la recompensa que reciben, y cuando no haya una diferencia significativa respecto a lo que perciben otros trabajadores que tengan la misma ocupación.

En este contexto motivan las situaciones de equidad donde se recompensa a todos los trabajadores en proporción al valor de sus aportaciones, sin que existan situaciones de favoritismo injustificado (Ruiz, et. al; 2012, p. 68).

## **2.9. Patrones de la motivación**

Los patrones de motivación en las personas reflejan el ambiente cultural en el que crecen: su familia, la escuela, la iglesia y los libros. En la mayoría de los países uno o dos de estos patrones de motivación tienden a ser los más acentuados entre los empleados como resultado de ambientes similares en los que han crecido (Vanina, 2018, p. 22).

### **2.9.1. Motivación de logro o meta**

Vanina (2018) expresa que “El mismo consiste en la acción de la persona encaminada a alcanzar un objetivo concreto. En este sentido, son varios los ejemplos de motivación por el logro. Históricamente el ser humano ha buscado metas al filo de lo imposible” (p. 22).

### **2.9.2. Motivación por proximidad y afinidad**

Muchas personas se motivan si trabajan con amigos a su alrededor o con personas de una cultura o ideas similares. El caso de las comunidades de prácticas es ejemplo específico de este patrón de motivación.

Su nombre se debe a Etienne Wenger, del institute For Research of Learning, como consecuencia del análisis de un suceso de 1991 en la empresa Daimler Chrysler donde un grupo de ingenieros de distintos departamentos se reunían con regularidad por propia iniciativa para tratar diversos problemas relacionados con su área de trabajo o con su actividad. De esta forma se estableció una comunidad de trabajo en la que aprender era fácil y rápido.

Estas comunidades informales, ajenas al organigrama de la institución, hacen que los empleados alcancen un aprendizaje notable, pero van mucho más lejos: las relaciones diarias en un clima exclusivamente no competitivo y por propia voluntad, redundan en la amistad entre los miembros de la comunidad de trabajo (Vanina, 2018, p. 23).

### **2.9.3. Motivacion por la calidad del trabajo**

Algunas personas se motivan por realizar excelentemente su trabajo. Estas personas se pueden encontrar en el mundo académico, en el mundo empresarial y en el entorno familiar. Suelen ser muy exigentes consigo mismas y por eso demandan una alta calidad en el trabajo de los demás (Vanina, 2018, p. 23).

### **2.9.4. Motivación por la innovación**

Según Vanina (2018) “Este es el patrón que impulsa a la persona a la creatividad, a descubrir nuevas ideas, métodos y tecnologías. Por ejemplo, una de las figuras mundiales en el campo de la innovación fue el americano Thomas Edison” (p. 23).

### **2.9.5. Motivación por el dinero**

El dinero es un factor motivador importante pero solo motiva si se necesita y además no es el único, y en ocasiones no es el principal. Ya se indicó que se puede ejercer motivaciones no monetarias y que, en muchos casos son más efectivas que el dinero (Vanina, 2018, p. 23).

## **2.10. Claves para la motivación laboral**

La pregunta indicada es ¿cómo hacer para que la gente capaz, dé verdaderamente todo lo que puede dar? Lo primero que debe hacerse es darse cuenta de que no existe una forma mágica de conquistar la voluntad del empleado, sino que se trata de combinar una serie de actitudes básicas como los principios del comportamiento humano (Vanina, 2018, p. 44).

### **2.10.1. Lo que se debe hacer**

Dar a los empleados la información que ellos necesitan para hacer un buen trabajo.

Los directivos o jefes deberían brindar un feedback regular. Nada es más desmotivante que darse cuenta, después de completar una tarea, que el trabajo que se hizo está mal y que no queda tiempo para arreglarlo.

Debido a que los empleados tienen experiencia en lo que están haciendo, los jefes deberían consultar a los mismos por su aporte, e involucrarlos en las decisiones que afecten a sus trabajos.

Una organización debería establecer canales de comunicación de fácil utilización que los empleados puedan usar para expresar sus inquietudes y dudas y obtener respuestas.

Los directivos o jefes deben aprender, a partir de los mismos empleados, qué los motiva. Ya que los motivadores internos de cada persona son diferentes, la retribución ofrecida por un trabajo bien hecho debe ser personalizada.

Los directivos deberían conocer qué actividad prefieren hacer sus empleados cuando tienen tiempo libre y entonces crear las oportunidades para que las lleven a cabo sobre una base más regular.

El mayor motivador es una forma de reconocimiento que no cueste dinero y es que los directivos feliciten a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho.

Los jefes o directivos deben reconocer el poder de su presencia física. A los empleados les agrada mantener un contacto frecuente con sus superiores, esto les indica que el gerente reconoce la importancia de su trabajo.

Reconocer las necesidades personales de los empleados. Los empleados estarán más motivados a trabajar para una organización que reconoce y cuida de sus necesidades personales, tales como guarderías, esquemas de trabajo flexibles y equipamiento especial.

Establecer una política comprensiva, promovida desde adentro (Vanina, 2018, p. 46).

### **2.10.2. Lo que no se debe hacer**

1. Ofrecer "caramelos de goma" como gratificación. Esto es, dar a todos, sin importar el desempeño individual, el mismo premio al finalizar el año.
2. No ser específico u oportuno con los elogios. Por ejemplo, diciendo a la gente que hicieron un buen trabajo refiriéndose a trabajos que fueron cumplidos mucho tiempo antes y olvidando decirles por qué el trabajo fue bueno.
3. Usar amenazas o coerción para que se hagan los trabajos.
4. No cumplir con lo prometido.
5. Tratar a los empleados de un modo burocrático en vez de hacerla como personas (Vanina, 2018, p. 46).

### **2.11. Técnicas motivacionales**

Ruiz, et. al (2012) menciona que "Las técnicas motivacionales ayudan a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales que les son asignadas diariamente (p. 12).

#### **1. Políticas de conciliación**

Unas de las técnicas para motivar al personal, y está formada por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros.

## 2. Mejora de las condiciones laborales

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

## 3. Enriquecimiento del trabajo

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo

## 4. Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

## 5. Formación y desarrollo personal

Permiten un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y tener perspectivas para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa mediante promociones y ascensos (Ruiz, et. al, 2012, p. 69).

### **2.12. La remuneración como factor motivacional**

El estudio de las políticas salariales constituye una tarea fundamental para la Gestión del Capital Humano de acuerdo a las responsabilidades asignadas y al desempeño alcanzado por el mismo, así como su distribución correcta para optimizar dichos desempeños, siendo que la remuneración ofrecida por la labor realizada, es sin duda uno de los factores principales que condicionan la motivación del trabajador. Estimular al trabajador brindándole remuneraciones acordes es uno de las razones de mayor motivación para el mismo (Human Phi, 2019, párr. 2).

### **2.12.1. La importancia de la remuneración para el trabajador**

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Por ejemplo, en una investigación de campo (Greenberg y Pasternak, 1998) se encontró que las personas con mayor edad en puestos directivos recibían mejores sueldos que los jóvenes en posiciones similares. Hay evidencia de que el pago y su función tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población; de hecho, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización (Varela, 2013, p. 22).

### **2.13. Planes de incentivos en la motivación laboral**

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos (Ynfante, 2008, párr. 9).

#### **2.13.1. Ventajas de los incentivos**

Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son el resultado del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.

2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo (Ynfante, 2008, párr. 14-19).

### **2.13.2. El dinero como incentivo**

Sin duda alguna, el dinero satisface necesidades; pero, con todo y eso, valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer lugar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas. Un principio de la economía indica que los recursos siempre serán menores a las necesidades.

Muy poco es lo que se sabe sobre lo que significa el dinero para la gente y sobre su relación con el desempeño efectivo.

Sorprendentemente, se sabe muy poco sobre cómo el dinero interactúa con otros factores o cómo actúa en forma individual, afectando la conducta del trabajo. Abunda la especulación y las modas de compensaciones; hay gran escasez de estudios de investigación encauzados a responder preguntas fundamentales sobre el papel que desempeña el dinero en la motivación humana.

Hay cinco teorías sobre cómo opera el dinero a manera de incentivo. Así, el dinero puede ser:

1. Un reforzador condicionado general, pues a menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas como el alimento y la bebida. En consecuencia, podríamos acabar por generalizar la relación, ya que el dinero se considera un medio para satisfacer necesidades, es decir, uno de los llamados reforzadores secundarios.



2. Un incentivo condicionado, pues comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabamos generalizando la relación y aceptándolo como incentivo. Esta teoría se suele demostrar en condiciones de laboratorio; sin embargo, hay dificultades para demostrarla en situaciones de trabajo reales, porque es difícil hallar un incentivo más básico que el dinero.

3. Un reductor de la ansiedad. La mayoría de nosotros sentimos ansiedad cuando escasea el dinero. Conforme crecemos en esta cultura, aprendemos que nos sentimos “mal” cuando no tenemos dinero y “bien” cuando sí lo tenemos. El dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor.

4. Un factor de higiene o de mantenimiento. Una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar indica que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y la responsabilidad del individuo, que son motivadores.

Los aumentos en tales rasgos incrementan la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Otros rasgos del trabajo son factores de higiene que es necesario mantener y, en ocasiones, aumentar para evitar el descontento.

5. Un “instrumento” para obtener los resultados deseados, por ello se dice que el significado del dinero como incentivo en cualquier situación específica depende de dos condiciones:

1. ¿Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado?

2. ¿Hay alguna posibilidad de que comportándose de cierta forma vendrá una recompensa monetaria?

El dinero como incentivo puede tener efectos diferentes, pero concluyen lo siguiente: Debe subrayarse que sean cuales fueren los efectos de los incentivos monetarios sobre el desempeño, su impacto final sería una función del grado en que el individuo los valora en comparación con otros incentivos, y su percepción del grado en que cierto curso de acción es visto como medio para alcanzar este valor (Varela, 2013, p. 35-36).

## **2.14. Prestaciones sociales en la motivación laboral**

Ynfante (2008) menciona que “Las prestaciones laborales tienen como objetivo complementar el salario del empleado y sirven también como motivación profesional para hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo” (párr. 5).

Los trabajadores han aprendido a obtener prestaciones con cada revisión de contrato, lo cual hace pensar que probablemente querrían más en el futuro, al tiempo que las empresas desearán reducir los costos y las prestaciones, lo cual significa que el administrador de Recursos humanos tendrá que aprender más sobre las prestaciones y sus efectos y sobre cómo controlar el costo de la mano de obra tanto en el corto como en el largo plazos. Una de las mayores preocupaciones es el efecto que las prestaciones tienen en la generación de pasivos contingentes, como las jubilaciones. Por otro lado, las prestaciones pueden tener un efecto importante sobre la motivación del empleado (Varela, 2013, p. 227).

### **2.14.1. Motivar sin dinero**

Variedad en la tarea: El trabajo rutinario es desmotivador. El trabajo no repetitivo o creativo es un reto que motiva al trabajador.

Agradecimiento: Una sincera palabra de agradecimiento en el momento preciso, puede significar para un empleado mucho más que un aumento de sueldo.

Hacer ver al empleado la importancia de su trabajo: La gente disfruta haciendo las cosas bien. El problema es que muy a menudo las tareas que realiza la gente son solamente piezas pequeñas de un gran rompecabezas, y nunca verán el cuadro completo. Aquí es donde un buen responsable ayuda a que la persona vea el cuadro completo, y lo que sus aportaciones representan en el mismo.

Delegar: Para que la persona tenga satisfacción en su puesto de trabajo tiene que tener delegada una cierta responsabilidad, algo que le llevara a tener autonomía y tomar decisiones.

Crear buen ambiente (clima laboral): A todas las personas les gusta sentir que se llevan bien con las personas que los rodean.

Servicio y trato personalizado: Merece la pena que los responsables hagan un esfuerzo de memoria, ya que el empleado se sentirá mucho más próximo al jefe e integrante de su equipo.

Creatividad: Si durante toda la jornada de trabajo se está ocupando en la tarea es imposible que la persona cree. El trabajador del conocimiento puede crear, innovar y por tanto aportar nuevas tecnologías.

El EMPOWERMENT o autonomía laboral: La clave está en motivar a los empleados a que proporcionen ideas. Para ello hay que hacerles ver que su trabajo es importante para la organización y que juegan un papel básico en ella.

Reconocimiento: El reconocimiento crea una autoestima y estimula al trabajador a no defraudar la confianza puesta en él.

Recibimiento grato en la organización. Plan de acogida: Cuando un empleado llega a una organización por primera vez, ésta debe tener preparado un plan de acogida. Es muy importante la primera imagen que recibe de la misma. Para este plan se deben tener en cuenta las presentaciones, el conocimiento de la organización, ubicación física en el puesto de trabajo, el conocimiento del entorno y luego, el seguimiento del empleado después de la incorporación.

Estímulos emocionales: Se trata de sorprender agradablemente con constancia y regularidad al empleado para que se sienta parte de la organización.

Seguridad: Los empleados necesitan saber si en el futuro seguirán contando con su puesto de trabajo. Es necesario tener esta seguridad debido a los costos de los despidos y a que la continuidad es necesaria para los planes a largo plazo.

Carrera profesional: Los trabajadores necesitan sentir que evolucionan profesionalmente, que tienen una meta y que cada día dan un paso más para alcanzarla.

Promoción: En la organización tiene que existir una política de promoción interna, acompañada de otra de formación.

Comunicación y retroalimentación: Los empleados tienen que conocer qué opinan los jefes de su trabajo, así como recibir constantemente la comunicación necesaria de lo que acontece en la organización, estrategias y planes futuros.

Sentimiento de pertenencia: Los empleados deben conocer cuál es el futuro de la organización y saber constantemente las decisiones importantes que se toman.

Incentivar los resultados y no la presencia: Las estructuras verticales no son buenas. Es preciso concentrarse en los resultados del empleado, no en el tiempo de presencia en la organización y fomentar la creatividad.

Trato equitativo: Los trabajadores deben sentir que son tratados y valorados con justicia. La equidad en el trato es justa y debe buscarse. Los directores deben recordar que un trato no equitativo puede dañar la motivación.

Ubicación y condiciones físicas de trabajo: La ubicación del empleado en un entorno agradable de trabajo es un factor motivador de trabajo.

Promoción de actividades por parte de los empleados: Promover la imaginación y sugerencias de los propios empleados es uno de los factores que los directivos de cualquier organización deben promover.

Salud laboral: La organización debe preocuparse porque los trabajadores regresen diariamente a sus hogares al menos con la misma salud con que entraron a trabajar.

Nuevas formas de organización de trabajo: Se trata de procurar estudiar e implantar en cada momento distintas formas de organización del trabajo con el fin de fomentar todo aquello que ayude a que las personas tengan verdadera calidad de vida laboral. Entre las estrategias válidas aparecen la rotación de puestos y la formación de equipos.

Flexibilidad de normas: Las organizaciones deben evolucionar desterrando normas rígidas. Lo más importante es que el empleado se sienta cómodo en su trabajo, tenga autonomía y se sienta de este modo útil para la organización. También es importante eliminar barreras tradicionales entre jefes y subordinados creando un clima de confianza, desde arriba, para que el trabajador tenga la suficiente confianza para acudir a sus superiores cuando lo desee.

Actitud directiva: Es fundamental que el directivo tenga el concepto de la motivación moderna. El empleado se motiva cuando el trabajo le proporciona un alto nivel de satisfacción. La motivación dependerá de las condiciones que el directivo cree o impulse en la organización (Vanina, 2018, p. 44).

## Capítulo tres. Planes de Incentivos

Adriana M (2018) recalca que: “Un plan de incentivos es un programa que ofrece una organización empresarial a uno o más trabajadores con la finalidad de estimular el desempeño de su actividad laboral y aumentar la producción” (párr.2).

### 3.1. Definición de Incentivos

Los incentivos laborales son todos aquellos que tienen el propósito de estimular a los trabajadores y los induce a que tengan una conducta determinada que directa e indirectamente se encamina con el objetivo de conseguir mayor calidad, cantidad y satisfacción por menor costo.

Debido a esto la empresa ofrece incentivos a sus empleados para lograr elevar la producción y a su vez mejorar el rendimiento. Estos pueden partir de una variable del salario o por medio de un reconocimiento que valore y premie el buen resultado ante lo exigido (Pacheco, 2019, párr.3).

B. Werther y Davis, 2008 “Los incentivos son los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros en todos los casos, enfocados al logro de determinadas metas” (p. 368).

### 3.2. Importancia de los incentivos

Los incentivos tratan de diseñar y mantener al personal en sus puestos de trabajo idóneos e incentivados, o motivados periódicamente, dicho en otras palabras, es la prima que se ofrece a una persona o trabajador para mejorar su rendimiento. Los incentivos representan un factor importante para el logro de los objetivos de la empresa pues, por medio de ellos los empleados generan una mayor productividad. Considera que su importancia se debe a una combinación de los factores.

1. En los últimos cincuenta años aproximadamente se presentan varios períodos en los que era más fácil conceder unas mejoras en las prestaciones que introducir mejoras en la retribución directa.

2. Puede proporcionarse prestaciones con un costo inferior si se hace por grupos que si se hace en forma individual.
3. La periodicidad y magnitud de la obligación correspondiente al impuesto sobre la renta, si la hay constituye a un atractivo más, para tales formas de retribución (Kotler, 2010, p.150).

Es importante recompensar la calidad de comportamiento que tenga cada trabajador, que se encuentre dentro de la empresa y a causa de buen desempeño se quiera mantener, esto es un motivo para proporcionarle los estímulos necesarios para que siempre se mantenga motivado a dar lo mejor.

Todas las personas necesitan sentirse apreciadas, por tal motivo si la empresa quiere mantener la eficiencia interna, debe reconocer los éxitos de sus empleados, publicarlo y darle el reconocimiento que crean correspondiente, ya que estos son uno de los pilares que logran el éxito de las grandes empresas (Pacheco, 2019, párr.6).

### **3.3. Características de los incentivos laborales**

Dentro de las principales características se mencionan las siguientes:

1. Beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
2. Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
3. Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.
4. Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
5. Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
6. Retener el personal valioso.
7. Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
8. Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
9. Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc. (Coutiño, 2014, p.8).

### **3.4. Ventajas de los incentivos en una empresa**

Algunas de las ventajas que tienen la implementación de incentivos en las organizaciones son:

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la empresa.
2. Los pagos de incentivos son costes variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costes fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, no se abonan.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo (Páez, 2017, párr.5).

### **3.5. Clasificación de los incentivos**

Domínguez (2013) plantea que “Existen diversas clasificaciones de incentivos la división principal de este sistema motivacional se divide en dos grupos que son: incentivos económicos e incentivos no económicos” (p. 11).

#### **3.5.1. Incentivos económicos**

Son aquellas recompensas que las empresas utilizan con mayor frecuencia para aumentar la motivación, satisfacción y productividad de los empleados. Se trata de un complemento adicional al sueldo básico, entre esos incentivos se encuentran las primas anuales, el aumento de sueldo, planes de prestaciones, pensiones, bonificaciones y reembolsos por los servicios médicos, entre otros (Domínguez, 2013, p. 11).

Los incentivos monetarios hacen siempre referencia al importe económico que percibe el profesional por su trabajo. Algunas de las razones por las que los incentivos económicos, son un recurso eficaz para motivar a los trabajadores de la mayor parte de empresas y negocios son las siguientes:

1. Los incentivos permiten ligar los esfuerzos de los empleados con objetivos específicos, lo que proporciona una motivación adicional ligada a metas concretas, claras y medibles, las cuales producen importantes beneficios para los trabajadores y la organización.
2. Son fáciles de gestionar, cuantificar, seguir y monitorear, ya que la compensación se relaciona directamente con el desempeño de la actividad. El sistema es claro: si se cumplen unos objetivos precisos de carácter operacional (calidad del producto o servicio, número de ventas...) se pagan los incentivos de forma proporcional y en caso contrario, es decir, sino se logran las metas fijadas, directamente se retiran.
3. Pueden servir para potenciar el trabajo en equipo, puesto que también existe la posibilidad de implantar incentivos colectivos en función de resultados grupales.
4. Bien planificados y calculados, constituyen un método justo de distribución de los beneficios de una empresa entre los diversos responsables de los éxitos (Edén, 2019, párr.2).

### **3.5.1.1. Tipos de Incentivos Económicos**

Algunos tipos de incentivos económicos:

1. Sueldo: Punto básico de la remuneración. Corresponde al salario estándar que recibe un empleado a través de su nómina, normalmente de carácter mensual.
2. Bonos: Es un tipo distinto de beneficio económico, que normalmente complementa al sueldo: primas anuales, planes de pensiones, préstamos en condiciones ventajosas, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de pensiones, reembolso de servicios médicos o medicinas, etc.



3. Comisiones: Es el tipo de incentivos más habitual entre los comerciales y vendedores. En este caso, el profesional recibe un porcentaje fijado previamente sobre cada producto vendido o servicio contratado por cada nuevo cliente.
4. Incentivos por producción. Se conceden aumentos en función de una serie de logros de carácter cuantitativo: por lo general, por unidades de producción. Estos incentivos pueden ser individuales, por grupos o equipos o una combinación de ambos.
5. Méritos: Algunas empresas conceden aumentos según el mérito (interés, valía, competencias) de cada empleado (Edén, 2019, párr.3).

### **3.5.2. Los incentivos no económicos**

Incluye muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal, desde luego hay muchas fuentes de recompensas monetarias.

Los puestos determinan en parte las recompensas sociales y psicológicas asociadas al trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo, así como el uso del elogio y el reconocimiento, también contribuyen la cultura corporativa que hace sentir bien a los empleados al ir a trabajar (Domínguez, 2013, p. 11).

#### ***3.5.2.1. Tipos de incentivos no económicos***

Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario.

Este tipo de incentivos también son de gran estímulo para que los trabajadores se sientan a gusto con su labor y sientan el compromiso con el proyecto o producción que la empresa quiera sacar adelante. Algunos de estos premios estimulantes son:

1. Flexibilidad horaria: Esto se puede dar reduciendo el tiempo para comer y de esa forma adelantar la hora de salida, también se le puede proponer a los trabajadores a que laboren algunas horas extras durante la semana para que tengan el día viernes libre. Esto ayudará a mejorar la calidad de vida de los empleados dentro del ámbito laboral y familiar.
2. Elección de días libres y de vacaciones: Es una medida que facilita la conciliación familiar y laboral, ya que el empleado puede llegar a acuerdos para elegir su tiempo de vacaciones, esto aumentará un ambiente positivo dentro de la empresa.
3. Reconocimiento de logros: Es muy satisfactorio para el trabajador cuando se le felicita por haber hecho un buen trabajo, por lo tanto, es una forma de que la empresa pueda conseguir que sus trabajadores se esfuercen más por la buena productividad de la misma.
4. Expectativas futuras: Estimular a los trabajadores con proyectos donde serán tenidos en cuenta a largo plazo, les hace sentir que vale la pena su esfuerzo y que valoran su trabajo dentro de la empresa (Pacheco, 2019, parr.4).

### **3.6. Planes de Incentivos**

El Plan de Incentivos es un programa diseñado para ofrecerle a uno o más colaboradores del equipo de trabajo herramientas con la finalidad de estimular el desempeño de su actividad laboral, a la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen su mayor esfuerzo y de esta manera aumentar los resultados como consecuencia de su trabajo (Akiba, 2019, parr.1).

Para tener éxito, una organización debe atraer y retener a empleados productivos. Por lo tanto, una empresa establece planes de incentivos competitivos para lograr estos objetivos. Los planes de incentivos, que son conocidos como planes de incentivos por desempeño (PIDs), motivan a los empleados a superar las expectativas y hacer crecer el negocio. Estos planes promueven el comportamiento excepcional durante un período específico. (Anderson, 2019, párr.2).

### **3.6.1. Beneficios de un plan de Incentivos**

Entre los beneficios se encuentran las siguientes:

1. Empleados leales: Si un buen trabajador ve recompensado su esfuerzo y su trabajo, se siente valorado y no busca otras alternativas.
2. Aumentar la productividad: Se otorgan al cumplir las metas. Eso incita a los colaboradores a esforzarse más y a aumentar su rendimiento.
3. Trabajo en equipo. Cuando se establecen incentivos basados en los resultados por departamento o grupo se incentiva el trabajo en equipo.
4. Personal mejor calificado: Una empresa es mejor valorada por los empleados y candidatos cuando cuida y estimula a su plantilla.
5. Reducir favoritismo: Con un programa de incentivos bien planeado todos tienen la misma posibilidad de reconocimiento o promoción.
6. Identificar personal poco comprometido. Establecer metas y objetivos dinámicos te ayuda a diferenciar entre el personal motivado y el conformista (Akiba, 2019, parr.3).

### **3.6.2. Clasificación de los planes de incentivos**

Una fuerza de trabajo comprometida y motivada es ideal para tener una ventaja competitiva en tu sector. Para lograrlo existen muchas opciones, que día a día los departamentos de recursos humanos buscan implementar con buenos resultados; entre esas diversas estrategias están los planes de incentivos laborales, creados para aumentar el rendimiento de los colaboradores a corto y mediano plazo (Sodexo, 2018, párr. 1).

#### **3.6.2.1. Planes de incentivos individuales**

Business Management Ideas (como se citó en Sodexo, 2013) afirma que es aplicable también a los incentivos grupales, en esta sección se puede dividir los planes por basados en tiempo y basados en producción, donde los primeros, requieren de un límite de tiempo claro, mientras que los segundos se definen por un número de unidades producidas (párr.9).

### **3.6.2.2. Planes de incentivos basados en tiempo**

Existen los siguientes modelos que pueden ser aplicados a los planes de incentivos basados en el tiempo:

#### 1. El modelo Halsey:

Según este método debe existir un tiempo estándar fijado para el cumplimiento del trabajo. Un sueldo definido hace parte de la remuneración del empleado, pero si el colaborador completa la tarea en menos tiempo recibe una recompensa específica. Por el contrario, si no supera su labor antes del límite de tiempo, no recibe recompensa.

Sus ventajas son claras: es simple, al trabajador se le asegura un sueldo mínimo, beneficia a los trabajadores eficientes y no afecta a trabajadores lentos o en entrenamiento.

Las desventajas es que el trabajo extra recibe una recompensa específica, nunca superior aun cuando el colaborador haya hecho más esfuerzo que los otros beneficiados por el incentivo. También puede ser problemático definir un tiempo estándar para todos los diferentes tipos de trabajo.

#### 2. El modelo Emerson:

Al igual que Halsey, los trabajadores reciben un sueldo mínimo, pero en este caso hay diferentes recompensas para distintos tiempos en que se completa una tarea. De esta forma el esfuerzo extra se motiva a nuevos niveles.

Como desventaja, el modelo plantea que los siguientes niveles de reconocimientos luego del estándar no tengan un aumento tan marcado (Sodexo, 2018, párr.4).

### **3.6.2.3. Planes de incentivos basados en la producción**

Dentro de los planes de incentivos basados en la producción, se menciona los siguientes modelos a los que pueden ser aplicados:

#### 1. El modelo Taylor:

En este sistema se manejan dos pagos: uno bajo y uno alto, ambos con valor fijo. Los trabajadores que no superan el número de unidades producidas estandarizado, reciben el pago bajo. Quienes superan la meta, reciben la recompensa alta.

Como ventaja, asegura que los trabajadores comprometidos consigan recompensas y los colaboradores que producen bajo el límite sean “penalizados”. En general, es fácil de implementar.

Como desventajas, la calidad del trabajo puede verse afectada (en el afán de superar una meta) y los colaboradores que no destacan podrían resentir el modelo a mediano plazo.

## 2. El modelo Merrick's:

Este sistema supera las limitaciones del modelo de Taylor, creando una escala más precisa sobre la medición de la producción de un colaborador:

Los trabajadores que producen menos del 83% del estándar se les paga un sueldo fijo.

Los trabajadores que producen entre 83% y 100% se les pagan el 110% del sueldo fijo.

Los trabajadores que producen más del 100% se les paga el 120% del sueldo fijo.

## 3. Modelo Gantt

Se basa en el modelo Merrick y su principal diferencia es que se realiza una suma mucho más específica por tarea, comparando tiempos pasados de realización para seguir modificando la recompensa (Sodexo, 2018, parr.9).

### **3.6.2.4. Planes de incentivos grupales**

Este tipo de planes de incentivos buscan incentivar el trabajo de equipo, relacionando la recompensa con el rendimiento de todo un grupo de personas. Dentro de los equipos, todos los miembros reciben la misma cantidad de incentivo.

Los siguientes modelos pueden aplicarse con límites de tiempo o unidades y tareas producidas.

## 1. Modelo Priestman:

Este sistema considera la productividad de todos los trabajadores, comparando los resultados con una meta específica. Cuando los colaboradores superan la meta, reciben una recompensa igual para todos.

## 2. Modelo Scalon:

Este modelo propone comparar el rendimiento del equipo con periodos de tiempo pasado, tomando ese número como la meta y definiendo la cantidad de recompensa basada en el crecimiento entre ambos procesos (Sodexo, 2018, párr.9).

### **3.6.3. Objetivos de un plan de incentivos**

Un buen plan de incentivos debe tener como objetivos los siguientes:

1. Motivación de los empleados.
2. Mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores.
3. Aumentar la productividad.
4. Mejorar el bienestar de los trabajadores.
5. Crear oportunidades de desarrollo profesional.
6. Retención y atracción de talento (Romero, 2016, párr. 15).

### **3.6.4. Plan salarial vs plan de incentivos**

Un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones siguientes:

1. Cuando las unidades de los resultados son difíciles de distinguir o medir, entonces los aumentos salariales son más indicados.
2. Cuando los trabajadores no controlan los resultados (como en las líneas de montaje en máquinas), entonces la remuneración sustentada en los tiempos es lo más indicado.
3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes, debido al control humano, entonces es imposible pagar a los trabajadores conforme a sus resultados.
4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, entonces el salario sustentado en el tiempo es más indicado.
5. La institución de un plan de incentivos requiere que se invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para analizar los costos laborales. (Chiavenato, 2009, p. 338).

### **3.6.5. Necesidad de un plan de incentivos**

Un plan de incentivos debe aplicarse cuando:

1. Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.
2. Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de resultados alcanzados.
3. Los puestos son estandarizados, el flujo del trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados.
4. La calidad es menos importante que la cantidad o cuando la calidad es importante, entonces se puede medir y controlar con facilidad.
5. Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y conocidas (Chiavenato, 2009, p. 340).

### **3.6.6. Condiciones para un plan de incentivos**

La institución de un plan de incentivos requiere cumplir con las siguientes condiciones:

1. Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados. El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesitan.
2. Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores. Las personas tienen que poder calcular, con facilidad, las recompensas que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.
3. Debe formular parámetros eficaces. Los colaboradores deben considerar que los parámetros son justos y éstos deben ser elevados, pero alcanzables, con una posibilidad de 50% de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos.
4. Debe garantizar los parámetros. Los parámetros se deben ver como un contrato con los colaboradores. Cuando el plan esté en operación no se debe reducir el tamaño del incentivo en ningún sentido.

5. Debe garantizar un parámetro horario. El personal de fábrica (por horas) trabaja mejor con parámetros relacionados con la base horaria del salario.
6. Debe apoyar el plan. La organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes (Chiavenato, 2009, p. 341).

### **3.6.7. Pasos para elaborar un plan de incentivos**

Los puntos esenciales para crear un plan de incentivo laboral que sea beneficioso para los empleados y para la empresa son:

1. Definir el presupuesto: Que presupuesto vas a destinar al plan de incentivos laborales.
2. Elegir entre los tipos de planes de incentivos: analizar qué tipo de incentivos se deben analizar, que pueden ser económicos o no económicos.
3. Redactar el plan de incentivos: el documento deberá incluir los siguientes aspectos: Resumen, propósito, beneficiarios y condiciones para ser elegible, descripción de incentivos y metas a cumplir para obtener el beneficio y método de evaluación de empleados.
4. Comunicar el plan a los empleados: reunir a los empleados para comunicar el plan de incentivos laborales o se puede proceder a enviar correo con la comunicación con el documento adjunto (Romero, 2016, párr. 18).



## **Capitulo cuatro. Prestaciones sociales**

Las prestaciones son para todos los empleados e incluyen cosas como seguro de gastos médicos, seguro de vida, vacaciones y guarderías. En la actualidad administrar las prestaciones es una tarea más especializada y costosa, pues los trabajadores están más preparados en asuntos financieros (Dessler, 1996, p.385).

### **4.1. Concepto de prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción (Chiavenato, 2007, p.319).

Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal (Chiavenato, 2009, p.345).

Prestación social es lo que debe el patrono al trabajador en dinero, especie, servicios u otros beneficios, por ministerio de la ley, o por haberse pactado en convenciones colectivas o en pactos colectivos, o en el contrato de trabajo, o establecida en el reglamento interno del trabajo, en fallos arbitrales o en cualquier acto unilateral del patrono, para cubrir los riesgos o necesidades del trabajador que se originan durante la relación de trabajo o con motivo de la misma (Lazo,2012, p.33).

### **4.2. Origen de las prestaciones sociales**

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

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demanda de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno (Código del trabajo nicaragüense y la Ley de Seguridad Social)
4. Competencia entre las organizaciones en lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios o productos.
6. Impuesto contribuciones grabadas a las empresas, las cuales procuran encontrar y explotar medios lícitos para aplicar deducciones y sus obligaciones tributarias (Somarriba y Gutiérrez, 2015, p.39-40).

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

Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades que tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados. (Chiavenato, 2007, p.319-320).

#### **4.3. Tipos de prestaciones sociales**

Chiavenato (2007) expresa que “Los planes de prestaciones y de seguridad social se clasifican de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos” (p. 320).

### **4.3.1. Respecto a su exigencia**

Chiavenato (2007) menciona que “Los planes se pueden clasificar por obligatoriedad legal y espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos” (p. 320).

#### ***4.3.1.1. Las prestaciones por su obligatoriedad legal***

Según su obligatoriedad legal son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo:

1. Aguinaldo.
2. Vacaciones.
3. Vivienda
4. Prima de antigüedad.
5. Ayuda por maternidad.
6. Horas extras.
7. Prima dominical. Etcétera.

Algunas de estas prestaciones son pagadas por la empresa, mientras que otras son pagadas por las instituciones encargadas de la seguridad social (Chiavenato, 2007, p. 320).

#### ***4.3.1.2. Prestaciones espontáneas***

Son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley e incluyen:

1. Vales de despensa.
2. Fondo de ahorro.
3. Alimentos
4. Transporte.
5. Préstamos
6. Ayuda para jubilación
7. Entre otros (Chiavenato, 2007, p.320).

### **4.3.2 Las prestaciones según su naturaleza**

Chiavenato (2007) expone que “Los planes se pueden clasificar como económicos o extraeconómicos” (p. 320).

#### **4.3.2.1. Prestaciones económicas**

Son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas: 1.

Prima vacacional

2. Vacaciones.
3. Vivienda.
4. Ayuda para jubilación.
5. Aguinaldo.
6. Planes de crédito.
7. Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad.
8. Reembolso o pago de medicinas y medicamentos (Chiavenato, 2007, p. 321).

#### **4.3.2.2. Prestaciones extraeconómicas**

Son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, a saber:

1. Alimentos
2. Asistencia médica- hospitalaria y odontológica
3. Servicio social y asesoría.
4. Servicio de transporte de la casa a la empresa y de la empresa a la casa.
5. Horario flexible para la entrada y la salida del personal de la oficina (Chiavenato, 2007, p. 320).

### **4.3.3. Las prestaciones según sus objetivos**

Este tipo de prestaciones son planes que implementan algunas empresas para motivar a sus trabajadores y son flexibles a la necesidad que tenga, se clasifican en asistenciales, recreativas y complementarias porque buscan como satisfacer las necesidades humanas de los trabajadores desde el punto de vista motivacional (Somarriba y Gutiérrez, 2015, p.41).

#### **4.3.3.1. Los planes asistenciales**

Son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para esos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad.

1. Asistencia médico-hospitalaria.
2. Asistencia odontológica.
3. Ayudas económicas para medios de préstamos.
4. Seguridad social.
5. Ayuda para jubilación.
6. Complemento salarial en caso de ausencia prolongada por enfermedad.
7. Fondo de ahorro.
8. Seguro de accidentes personales (Chiavenato, 2007, p. 321).

#### **4.3.3.2. Los planes recreativos**

Son las prestaciones que buscan proporcionar condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

1. Agrupación gremial o club.
2. Áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo.
3. Música ambiental.
4. Actividades deportivas.
5. Excursiones y paseos programados.
6. Otras.

Algunas actividades recreativas están llenas de objetivos sociales, como en el caso de los festejos y reuniones, que buscan fortalecer la organización informal. (Chiavenato, 2007, p. 320-321).

#### **4.3.3.3 Los planes complementarios**

Son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Incluyen:

1. Transporte o traslado del personal.
2. Comedor en el centro de trabajo.
3. Estacionamiento privado para los empleados.
4. Horario flexible de trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 320-321).

Figura: Tipos de prestaciones

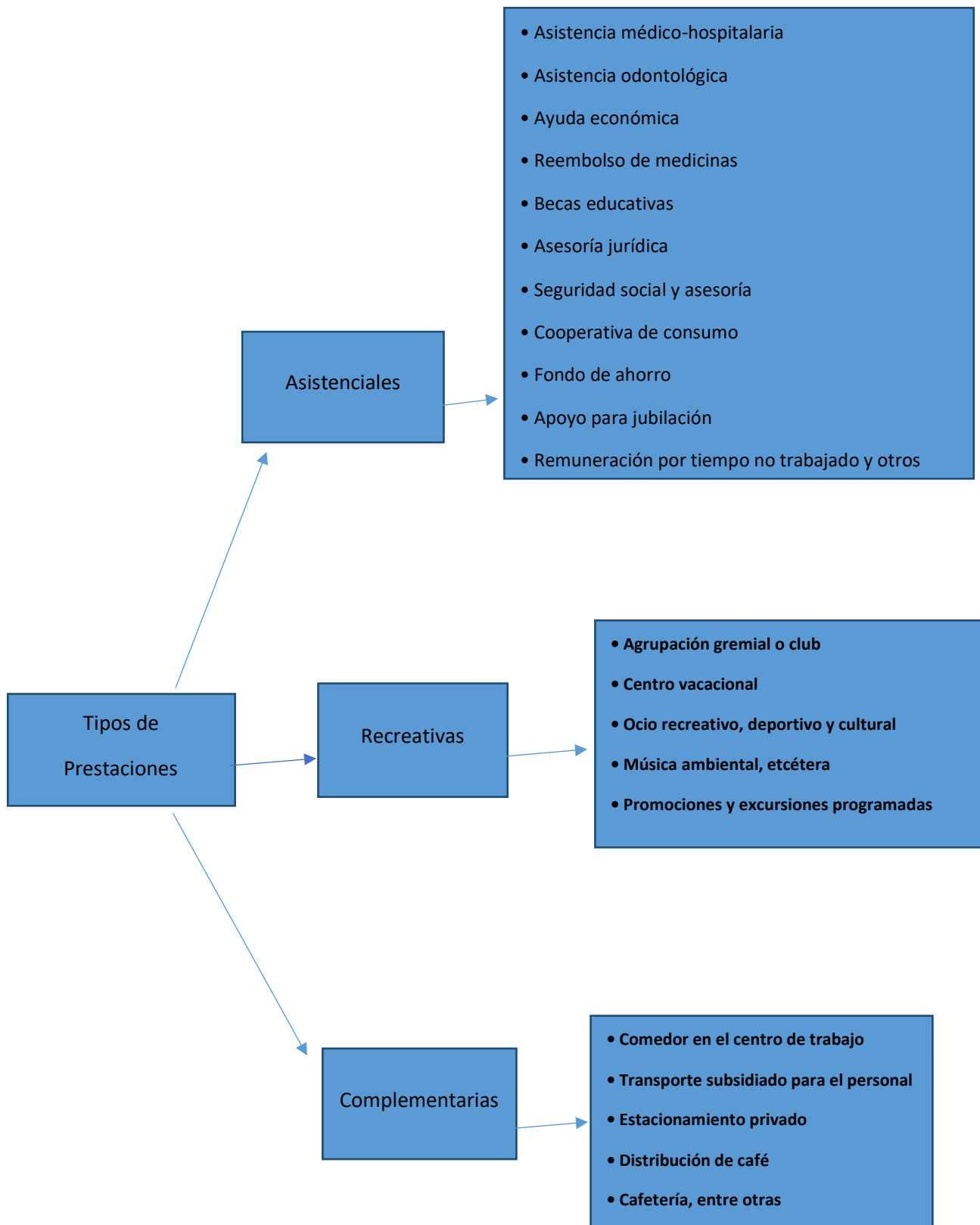


Figura 3.6. (Chiavenato, Idalberto, 2007, p. 320).

#### **4.4. Objetivos del plan de prestaciones sociales**

Según Heredia (2011) “Las prestaciones laborales tienen como objetivo complementar el salario del empleado y sirven también como motivación profesional para hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo” (párr.2).

En resumen, los planes de prestaciones sociales generalmente se dirigen a ciertos objetivos relacionados a las expectativas que la empresa tiene, a corto y largo plazo, respecto de sus resultados. Los objetivos de los planes de prestaciones sociales casi siempre son:

1. Mejorar la calidad de vida de los empleados.
2. Mejorar el clima organizacional.
3. Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
4. Facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos.
5. Aumentar la productividad en general (Chiavenato, 2007, p.328).

Cada organización define su plan de prestaciones a efecto de satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Por lo general, el plan de prestaciones es un paquete de prestaciones adecuado para el perfil de los trabajadores y de sus actividades. Las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los empleados pretenden satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales, a saber (Chiavenato 2009, p.348-349).

##### **4.4.1. Objetivos individuales**

Las prestaciones buscan atender las necesidades individuales de las personas para proporcionarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Pretenden proveer condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas y se concentre en las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas. Por tanto, el plan de prestaciones se ofrece con el propósito de atender un abanico de necesidades diferentes de los trabajadores (Chiavenato 2009, p.348-349).



#### **4.4.2. Objetivos económicos**

Las prestaciones deben funcionar como un elemento que permite atraer y retener al personal. Por tanto, las prestaciones pretenden:

1. Reducir la fatiga física y psicológica de las personas.
2. Apoyar el reclutamiento de personal y atraer a candidatos.
3. Reducir la rotación de personal y conservar a las personas en la empresa.
4. Reducir el ausentismo.
5. Mejorar la calidad de vida de las personas.

Minimizar el costo de las horas trabajadas (Chiavenato 2009, p.348-349).

#### **4.4.3. Objetivos sociales**

Las prestaciones procuran mitigar las deficiencias, lagunas o carencias de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el Gobierno o la comunidad, como transporte, seguridad, etcétera.

Para atender uno o más de esos objetivos, cada organización elabora su plan específico de prestaciones. En términos generales, los planes de prestaciones sociales se diseñan con el propósito de ayudar a los trabajadores en tres terrenos diferentes de su existencia:

1. En el puesto, incluyen gratificaciones, premios de producción, seguro de vida, etcétera.
2. Fuera del puesto, pero dentro de la organización, incluyen comedor, cafetería, ocio, transporte, etcétera.
3. Fuera de la organización, en la comunidad, incluyen recreación, actividades deportivas y comunitarias, etcétera.

Así como el salario se relaciona con el puesto, las prestaciones lo están con el hecho de que la persona sea un trabajador de la organización (Chiavenato 2009, p.348-349).

#### **4.5. Criterios del diseño del plan de prestaciones sociales**

La adopción de planes y de programas de prestaciones y la seguridad social no es fortuita. Por el contrario, es resultado de ensayos, discusiones y estudios, que obedecen a criterios y objetivos. Para definir un programa de prestaciones existen diversos criterios y objetivos.

Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, respecto a los resultados del programa, mientras que los criterios son factores que pesan en la ponderación del programa. Algunos principios sirven de criterio para encuadrar las prestaciones y la seguridad social que la organización busca implantar o desarrollar (Chiavenato, 2007, pág. 325).

El diseño de un plan de prestaciones sociales debe tomar en cuenta dos criterios importantes: el principio del rendimiento de la inversión y el principio de la responsabilidad compartida.

1. El principio del rendimiento de la inversión:

Subraya que toda prestación se debe conceder a los trabajadores siempre y cuando produzca algún rendimiento o beneficio para la organización. Este rendimiento se evalúa en términos de que aumente la productividad, eleve la moral, mejore la calidad, retenga a los talentos o cualquier otro indicador. En una economía de libre mercado, la organización también se debe beneficiar de las prestaciones que ofrece al personal. Esto significa que cualquier prestación debe producir alguna aportación a la organización a efecto de compensarla o reducirla con un rendimiento.

2. El principio de la responsabilidad compartida:

Subraya que el costo de las prestaciones sociales se debe dividir entre la organización y los trabajadores beneficiados. O por lo menos, la concesión de una prestación debe estar fundada en la solidaridad de las partes involucradas. La responsabilidad compartida es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común.

Algunos paquetes de prestaciones los paga totalmente la organización, como la seguridad social, el pago de horas no laboradas, etc. Otros son divididos a prorrata, es decir, son pagos que realiza la organización y el empleado en distintas proporciones que varían, como alimentos, transporte, ayuda para educación, etc. Unos más son pagos realizados enteramente por los trabajadores, como seguro de vida de grupo, cooperativa de consumo o convenio con supermercados, etcétera (Chiavenato, 2009, p.350-351).

#### **4.5.1 Aspectos relevantes para el diseño del plan de prestaciones**

La toma de decisiones sobre las prestaciones y los servicios sociales debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

1. Los programas de las prestaciones de ley se deben relacionar con las aportaciones para las previsiones.
2. Existe poca evidencia de que las prestaciones y los servicios motiven realmente un mejor desempeño.
3. Las prestaciones no necesariamente aumentan la motivación de las personas, porque funcionan como factores higiénicos.
4. Muchos trabajadores visualizan las prestaciones como mero adorno.
5. Los sindicatos, los competidores y las tendencias del mercado representan una presión constante para aumentar las prestaciones espontáneas.
6. Los costos de las prestaciones tienden a crecer notablemente (Chiavenato,2009, p.351).

#### **4.6. Etapas del diseño del plan de prestaciones sociales**

Las etapas del diseño del plan de prestaciones son:

Etapa uno: Establecer los objetivos y la estrategia de las prestaciones:

Existen tres tipos de estrategias de prestaciones:

1. La estrategia de pacificación consiste en ofrecer las prestaciones que desean los trabajadores en función de sus expectativas.
2. La estrategia comparativa de prestaciones consiste en proporcionar programas similares al existente en el mercado.

3. La estrategia de prestaciones mínimas consiste en ofrecer las prestaciones de ley y sólo las prestaciones espontáneas de menor costo.

Etapa dos: Involucrar a todos los participantes y sindicatos.

Una vez escogidos los objetivos y la estrategia, el paso siguiente es investigar y saber qué desea y necesitan los trabajadores. Esto requiere de una amplia consulta y participación. Algunas organizaciones realizan consultas internas, mientras que otras conforman equipos de trabajadores que se encargarán de consultar, diseñar y sugerir planes de prestaciones.

Etapa tres: Comunicar las prestaciones.

Un método eficiente para mejorar la eficacia de las prestaciones es desarrollar un amplio programa de comunicación. Para que los beneficios propicien la satisfacción que se busca en las personas es necesario que éstas comprendan perfectamente el plan y sus condiciones. Se debe hacer un uso amplio de los medios de comunicación, que incluye boletines, folletos, informes anuales, evaluación de los trabajadores, reportes de costos.

Etapa cuatro: Auditar los costos.

Las prestaciones se deben administrar correctamente. Ello requiere de un seguimiento y una evaluación constante del desempeño y de los costos involucrados. Es indispensable la continua comparación entre los costos y los beneficios. Para ello es preciso evaluar y ponderar los aspectos siguientes:

1. Costo total de las prestaciones, mensual y anual, de todos los trabajadores
2. Costo mensual y anual por trabajador.
3. Porcentaje de la nómina, mensual y anual.
4. Costo por trabajador, por hora.
5. Participación de la organización y del trabajador en el programa.
6. Rendimiento de la inversión para la organización y para el trabajador (Chiavenato,2009, p.351-353).

#### **4.7. Costos de las prestaciones sociales**

En las organizaciones es fundamental hablar en términos de costos y, para ellas, uno de los costos más importantes es el que representa la remuneración (directa e indirecta) de los empleados de todos los niveles jerárquicos.

En la política de remuneración global de la empresa, las prestaciones adicionales a las de ley (las otorgadas además de las exigidas por ley y del salario base) absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización.

En sentido estricto, la remuneración global que la empresa paga a los empleados se compone por dos elementos:

1. Remuneración pecuniaria total: incluye el salario base, las comisiones, las gratificaciones y todas las demás cantidades pagadas en forma de dinero.
2. Programa total de prestaciones traducido a su equivalente salarial. Esto explica el hecho de que muchas de las investigaciones de los salarios incluyan también investigaciones de las prestaciones sociales y la proporción que guardan en relación con los salarios investigados.

Una forma de evaluar y comparar un plan de prestaciones de los empleados consiste en determinar un valor salarial equivalente, el cual se calcula a partir de una base aritmética para ciertas prestaciones (como vacaciones, días feriados, etc.). Las comparaciones realizadas a partir de valores salariales equivalentes son más reales que las comparaciones de costos de los planes de prestaciones de las empresas con las que se compara, porque los costos referidos varían de una empresa a otra y están en función de variables tales como:

1. Cantidad de empleados.
2. Nivel socioeconómico del personal.
3. Política salarial de la empresa.
4. Distribución de la edad del personal.
5. Proporción entre mayores y menores, hombres y mujeres, solteros y casados.
6. Ubicación de la empresa.
7. Condiciones de infraestructura de la comunidad y otros.

Una empresa que incluye a trabajadores que tienen más años pagará un costo más alto por la misma póliza de seguro de vida grupal o por el mismo plan de seguridad social privada que una empresa que incluye a trabajadores jóvenes (Chiavenato 2007, p.324-325).

Al hablar de prestaciones, se toca un tema que implica la aplicación de mucho dinero. La Cámara Americana de Comercio estima que las prestaciones pagadas a los empleados estadounidenses llegaban a 25.5% de la nómina hace 40 años.

Hoy en día, ese porcentaje asciende a 41%. Esto significa un promedio del orden de 15 000 dólares en prestaciones anuales por empleado, o un valor equivalente a siete dólares por hora trabajada.

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

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

Muchas prestaciones representan costos fijos. La administración debe analizar si puede otorgar la prestación mediante algún sistema donde el costo sea variable, es decir, que se pague en cada ocasión que se requiera sin tener que pagar una infraestructura fija. Por ejemplo, la banca en México considera que para dar el servicio médico a su personal es mejor no tener hospitales propios ni una planta de médicos fija, sino pagar a hospitales y médicos privados para cada servicio que se solicita, de acuerdo con un convenio de tarifas. Los costos fijos de las prestaciones pueden ser aceptables para una organización grande. Sin embargo, en una organización pequeña el costo fijo de las prestaciones sería considerablemente alto en proporción con el número de empleados y su capital (Varela, 2013, p. 229).

Es muy importante que el administrador de personal conozca con precisión los costos para planear nuevas modalidades, o bien, para las negociaciones colectivas con el sindicato. Además, para que los trabajadores tengan claro que el sueldo se compone del pago en efectivo más las prestaciones, es importante la comunicación fluida con ellos (Hernández et al., 1983, p. 231).

## Conclusiones

Investigando las generalidades teóricas sobre la compensación laboral, como factor clave para la motivación a los colaboradores se afirma que las compensaciones constituyen el paquete de gratificación, que se presenta en forma de salarios y prestaciones, que los trabajadores reciben a cambio de su labor y su importancia radica en que permite a la empresa, atraer, retener los mejores talentos y, al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Determinando la influencia que tiene la remuneración, los planes de incentivos y las prestaciones sociales en la motivación laboral se afirma que el salario es el principal factor que impulsa a los empleados a ejercer una función dentro de la empresa, siempre y cuando la remuneración sea justa y equitativa; los planes de incentivos constituyen un segundo reforzamiento a la voluntad de los trabajadores por alcanzar un alto desempeño y las prestaciones sociales de manera indirecta busca enlazar al trabajador con la organización de manera que exista un compromiso mutuo.

Describiendo los planes de incentivos que mayormente se utilizan en las empresas para la motivación laboral se recalca que dichos planes se agrupan, según su aplicación, de manera individual, grupal; también basados en el tiempo, en la producción; y que estos planes son los elementos que tienen el propósito de estimular a los trabajadores.

Clasificando los diferentes tipos de prestaciones sociales que podrían ser utilizados en las empresas para que promueva la motivación de sus colaboradores se indica que las prestaciones pueden agruparse en prestaciones económicas y extraeconómicas, dentro de las cuales se constituyen las que son por obligatoriedad legal y las prestaciones voluntarias o espontáneas.

Analizando el sistema de compensaciones, como factor clave para la motivación laboral, generalmente utilizado por las empresas; las compensaciones son el motor principal que hacen que los trabajadores de las organizaciones puedan trabajar motivados y se comprometan ampliamente con la empresa.



## Bibliografía

- Dessler, Gary (1996). Administración de personal. D.F., México: Prentice-Hall inc.
- Flores, Francisco (17-08-2010). Psicología organizacional: compensaciones, clasificación, escalafón salarial, cambios por la tecnología en sueldos y salarios. Recuperado de:  
[arkangel0030.blogspot.com/2010/08/compensaciones-clasificación,escalafon.html](http://arkangel0030.blogspot.com/2010/08/compensaciones-clasificación,escalafon.html).
- Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. D.F., México. McGraw-Hill.
- Business School (17/10/19). Tipos de salario: características y ventajas de cada uno. Recuperado de: [obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursoshumanos/tipos-de-salario-caracteristicas-y-ventajas-de-cada-uno](http://obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursoshumanos/tipos-de-salario-caracteristicas-y-ventajas-de-cada-uno).
- Conexión esan (05/08/2016). Consideraciones para diseñar políticas de compensaciones. Apuntes empresariales. Recuperado de:  
[esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/consideraciones-para-diseñarpolíticas-de-compensacion/](http://esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/consideraciones-para-diseñarpolíticas-de-compensacion/).
- Martínez Mier, Gustavo (2005). La función de administración de la remuneración. Recuperado de:  
[fcasua.contd.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administración/4/1455.pdf](http://fcasua.contd.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administración/4/1455.pdf).
- Wayne, Mondy (2012). Capital humano. Atlacomulco, México. México. Prentice Hall, inc.
- Capital humano (21/02/2017). Método de jerarquización. Capital humano, lo más importante es la gente. Recuperado de:  
[capitalhumano2017.wordpress.com/2017/02/21/método-de-jerarquizacion/](http://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/02/21/método-de-jerarquizacion/).
- Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del talento humano. D.F., México. McGraw-Hill interamericana.

Fortia Technology (12/10/18). Que son las compensaciones y los diferentes tipos. Recuperado de: [fortia.com.mx/blog/que-son-lascompensaciones-y-los-diferentes-tipos](http://fortia.com.mx/blog/que-son-lascompensaciones-y-los-diferentes-tipos).

Akiba. (2019, 03 07). *Beneficios de un plan de incentivos*. Retrieved from medium.com: <https://medium.com/@akibablog/beneficios-de-un-plan-deincentivos-e57677edc9f1>

Anderson, J. (2019, 10 26). *planes de incentivos*. Retrieved from La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/qu-son-los-planes-de-incentivos-4468.html>

B. Werther, William; y Davis, Keith. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano*. Mexico: the Mc Graw-Hill Companies inc.

Coutiño, A. (2014). *La importancia y el nivel de conocimiento que se le da a los "incentivos" por las empresas actualmente en Guatemala*. Guatemala: Universidad Galileo.

Dominguez, T. (2013). *Incentivos no Monetarios y su influencia en la Motivación para el desempeño laboral*. Mexico: Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango.

Eden. (2019, 10 27). *Tipos y Ventajas de incentivos monetarios*. Retrieved from Eden the Water & coffee company: <https://www.aguaeden.es/blog/tipos-yventajas-de-incentivos-monetarios> kotler, P. (2010). *Mercadotecnia*. Mexico: McGraw Hill.

M., Adriana. (2018, 12 05). *Planes de incentivos, lo que debes saber*. Retrieved from HRTRENDS by InfoEmpleos: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/plan-incentivos-lo-que-debes-saber>

Pacheco, J. (2019, 05 06). *Incentivos Laborales*. Retrieved from web y empresas: <https://www.webyempresas.com/que-son-los-incentivos-laborales/>

Páez, F. (2017, 02 16). *Ventajas de un plan de incentivos*. Retrieved from Cmigestion: <https://cmigestion.es/2017/02/14/ventajas-de-un-plan-deincentivos/>

Sodexo, C. (2018, 09 24). *Tipos de Incentivos laborales que existen*. Retrieved from [sodexosbeneficios.co](http://sodexosbeneficios.co):

<https://blog.sodexobeneficios.co/blog/quetipos-de-planes-de-incentivos-laborales-existen>

Romero, Manuel (24-02-2016). Plan de incentivos laborales y ejemplos prácticos: ¡La guía! Recuperado de [felicidadeneltrabajo.es/ideas-paraempresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/](http://felicidadeneltrabajo.es/ideas-paraempresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (tercera edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Vol. octava edición). Mexico: McGraw-hill/interamericana editores, S.A. DE C.V.

Dessler, G. (1996). *Administración del personal* (Sexta edición ed.). Mexico: Prentice- Hall Hispanoamericana S,A.

Heredia, F. (18 de julio de 2011). *Prestaciones laborales: un tema recurrente entre trabajadores*. Obtenido de <https://www.pymempresario.com/2011/07/prestaciones-laborales-un-temarecurrente-entre-trabajadores-2/>

Lazo Sanchez, G. A. (2012). *Compilación de Consultas* (primera edición ed.). Managua. Recuperado el 05 de 10 de 11, de <http://consultasdeinteres.blogspot.com/p/libros-de-interes.html>

Somarriba, M, & Gutiérrez, M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua: UNAN-RUCFA.

Hernández, S. et al. (1984). *Administración de personal*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, Co.

Varela Juárez, R. A. (2013). *Administración de las compensaciones, sueldos salarios y prestaciones*. Mexico: Pearson Educación .

Ynfante, Ramón (2008-11-26). Prestaciones e incentivos de una empresa. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacionlaboral/>

Extrader (11-03-2012). Motivación laboral. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/motivacion-laboral/>

Galván, María Antonieta (2019). Motivación laboral. UAEH. Recopilado de: [uaeh.edu.mx/scige/boletín/prepa2/n7/r3.html](http://uaeh.edu.mx/scige/boletín/prepa2/n7/r3.html)

Robbins, S. y. (2005). Administración. Octava Edición. Editorial Pearson Educación, México.

Chiavenato, Idalberto (2017). Administración. Comportamiento organizacional. Segunda edición. Editorial. McGraw-Hill in. DF. México.

Vanina, Gisela (2018). Motivación del personal en la administración pública. Recuperado de: [https://www.academia.edu/36945329/MOTIVACION\\_DEL\\_PERSONAL\\_EN\\_LA\\_ADMINISTRACION\\_PUBLICA](https://www.academia.edu/36945329/MOTIVACION_DEL_PERSONAL_EN_LA_ADMINISTRACION_PUBLICA).

Ruiz, E., Gago, M, García, C., y López, S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.

Uriarte, Julia (22/05/2019). Características de la motivación. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/motivacion/>