

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN: EN RECURSOS HUMANOS**

“PLAN DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS LABORALES PARA MEJORAR LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL PERMANENTE DE CRUZ ROJA SALVADOREÑA,  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

**PRESENTADO POR**

FLORES HERNÁNDEZ KARLA MARÍA  
GONZÁLEZ URÍAS BLANCA MARÍA  
URÍAS PALACIOS ANA DEL CARMEN

**CÓDIGO DE CARRERA**

L10802  
L10803  
L10802

**MAYO 2023**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

<b>RECTOR</b>	: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.
<b>VICERRECTOR ACADÉMICO</b>	: PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ.
<b>SECRETARIO GENERAL</b>	: ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL.
<b>DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b>	: MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ.
<b>DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>	: LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ SANCHÉZ
<b>SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b>	: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO.
<b>COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN</b>	: MSC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ
<b>COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>	: MSC. DAVID MAURICIO LIMA JACO
<b>TRIBUNAL EVALUADOR</b>	: MSC. ROCIO MARGARITA TEJADA MIRANDA MSC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTINEZ (DOCENTE ASESOR)

MAYO 2023

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios porque me ha dado la fortaleza y me ha guiado para poder culminar mis estudios, a mis padres Karla de Torres y William Torres porque siempre me han brindado su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, así como a mi familia y amigos en general que a lo largo del camino siempre me han animado y brindado su apoyo y finalmente a la Universidad de El Salvador, a cada uno de los docentes que me impartieron sus conocimientos a lo largo de mi carrera y a nuestro asesor Lic. Ricardo Rebollo por la ayuda brindada para la realización de este trabajo.

**Karla María Flores Hernández**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme llegar a culminar esta etapa de mi vida por ser mi fortaleza en este camino que ha sido largo, también a mis amados hijos Rolando y Blanca, a mi querida madre y a mi amado esposo por ser mi apoyo incondicional por sus consejos y sacrificios por estar allí siempre impulsándome a seguir adelante para alcanzar mi meta. A todos mis docentes e instructores y a mis compañeras de Trabajo de Graduación Karla y Blanca por toda la paciencia y apoyo. A todas las personas que siempre me apoyaron y me brindaron sus conocimientos.

**Ana del Carmen Urías.**

Agradezco a Dios, por haberme dado la vida, acompañado a lo largo de mi carrera, por ser luz en mi camino y por darme la sabiduría, fortaleza para alcanzar mis objetivos.

A mi familia en especial a mi madre por motivarme a seguir adelante, a no rendirme y cumplir el sueño de culminar la carrera.

A mis compañeros y amigos que conocí durante estos años en la universidad, a los licenciados por todas sus enseñanzas, a mis compañeras de trabajo de investigación por el esfuerzo para lograr este documento, a la Lcda. Rocío Tejada por impartir la especialización en Recursos Humanos en el cual aprendí mucho y al Lic. Ricardo Rebollo por la paciencia al revisar el trabajo.

**Blanca María González Urías.**

## INDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO.....	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Formulación del problema.....	4
B. Marco Histórico.....	4
1. Antecedentes.....	4
a- Surgimiento de las compensaciones .....	4
b- Surgimiento de los incentivos.....	5
c- Antecedentes de Cruz Roja internacional .....	5
d- Antecedentes de Cruz Roja en El Salvador. ....	6
C. Marco Conceptual. ....	6
1. Conceptos .....	6
2. Generalidades de las compensaciones e incentivos laborales .....	11
a- La motivación .....	11
b- Las compensaciones e incentivos laborales.....	12
c- Plan de compensaciones e incentivos .....	13
3. Generalidades de Cruz Roja Salvadoreña .....	14
D. Marco Legal .....	20
1. Base legal.....	20
a- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. ....	20
b- CÓDIGO DE TRABAJO DE EL SALVADOR.....	22
c- LEY DE ASUETOS LICENCIAS Y VACACIONES DE LOS COLABORADORES PÚBLICOS.....	26
d- LEY SOBRE LA COMPENSACIÓN ADICIONAL EN EFECTIVO.....	26
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
A. Técnicas para la obtención de la información.....	28
B. Instrumentos para la obtención de la información .....	28

C. Procedimiento.....	29
D. Tipo de estudio.....	29
E. Objeto de estudio.....	29
F. Unidades de análisis población y muestra.....	29
G. Resultados del estudio de campo .....	31
H. Diagnóstico de la investigación .....	46
I. Conclusiones y recomendaciones.....	49
1. Conclusiones.....	49
2. Recomendaciones .....	50
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN PLAN DE COMPENSACIONES E	
INCENTIVOS LABORALES.....	
1. Breve descripción de la propuesta.....	51
2. Elaboración de la propuesta .....	51
a. INCENTIVOS PROPUESTOS .....	52
b. PLAN DE COMPENSACIONES .....	59
INTRODUCCIÓN.....	
1. OBJETIVOS.....	63
2. BENEFICIARIOS .....	64
3. USOS DEL PLAN. ....	64
4. NORMAS DE USO DEL PLAN .....	64
5. RESPONSABILIDADES .....	65
6. POLÍTICAS GENERALES PARA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS.....	65
7. METODOLOGÍA. ....	67
8. DETALLE DE COMPENSACIONES. ....	68
9. DETALLE DE INCENTIVOS.....	71
c. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	76
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## RESUMEN

El capital humano ha tomado una gran importancia para las organizaciones, por lo tanto, éstas requieren atraer, retener y motivar talentos que las ayuden a lograr los objetivos. Las personas requieren de motivación laboral que es la fuerza que los impulsa a realizar de mejor manera su trabajo y por consecuencia a tener un mejor desempeño, los planes de compensaciones e incentivos laborales son programas en los cuales se han estudiado y planificado cuales son los incentivos idóneos para la empresa y el tipo de empleados, estos se han convertido en una de las formas más eficientes para generar un alto grado de motivación en los trabajadores, por lo que cada empresa debe ser capaz de planificar un plan que permita mantener motivados todos los empleados y dar a conocerlo para que estos puedan consultar toda la información y poder hacer uso de todos los beneficios que las empresas les ofrecen.

Cruz Roja Salvadoreña es una entidad humanitaria que ofrece servicios de atención prehospitalaria, odontología, capacitaciones en primeros auxilios y seguridad industrial, además de la asistencia en eventos ya sean estos acuáticos o terrestres a través de miembros Voluntarios Guardavidas o Socorristas, y la cual cuenta con más de 130 años de brindar asistencia humanitaria en los cuales a través del pasar del tiempo ha implementado diversas compensaciones e incentivos laborales para brindar al personal, sin embargo, no cuentan con un documento formal donde se haya establecido su plan de compensaciones e incentivos laborales, por lo que también el personal de la institución mostró no tener mucho conocimiento de los incentivos que la institución otorga ni donde poder consultar.

El trabajo de investigación por lo tanto tiene como objetivo elaborar para la institución un plan de compensaciones e incentivos laborales, donde se reflejan todas las compensaciones e incentivos que Cruz Roja Salvadoreña ofrece con el fin de proporcionar una herramienta donde el personal pueda conocer y consultar sobre los beneficios que la institución le otorga y de esa manera también estos puedan tener un mayor impacto en la motivación y su desempeño en las actividades que realizan dentro de sus puestos de trabajo.

Para conocer la situación actual de la institución en relación a las compensaciones e incentivos laborales se realizó una encuesta al personal de la institución, así una entrevista al jefe del área de talento humano y a través de los resultados obtenidos se realizó un diagnóstico donde se concluyó que la institución, proporciona diversos incentivos a su personal, sin embargo, no cuenta con un plan de compensaciones e incentivos laborales elaborado donde el personal pueda consultar y que no está muy relacionado con el tema de las compensaciones e incentivos laborales por lo que desconocen incluso los que la institución otorga.

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones el departamento de talento humano es el encargado del reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo, así como de las diferentes herramientas y manuales a considerar en las diferentes etapas de reclutamiento es decir antes, durante y después del proceso, en la presente investigación se abordará la temática de los incentivos y compensaciones laborales como un mecanismo de motivación para el buen desempeño de las actividades que realiza el personal de la institución.

En la presente investigación se han desarrollado 3 capítulos que contienen lo siguiente:

El capítulo I contiene el planteamiento del problema donde se determina que el principal problema es la falta de la elaboración de un plan de compensaciones e incentivos laborales en una institución sin fines de lucro que presta servicios de atención pre hospitalaria, odontología, capacitaciones en primeros auxilios y seguridad industrial, también dentro del capítulo se presenta un marco histórico sobre las compensaciones e incentivos laborales así como de la Institución, un marco teórico para respaldar la propuesta y un marco legal aplicable a las compensaciones e incentivos.

En el capítulo II, se presenta la metodología utilizada para la investigación que contiene las técnicas utilizadas para la investigación, instrumentos el procedimiento, el objeto y tipo de estudio, unidades de análisis, el resultado del estudio a través de un diagnóstico y las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta solución que es la elaboración del plan de compensaciones e incentivos laborales, adicionalmente se presentan incentivos propuestos para que la institución tome en cuenta y pueda implementar en un futuro, y además se presenta un plan de implementación para dicha propuesta.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1. Antecedentes**

Cruz Roja Salvadoreña una institución humanitaria que busca prevenir y aliviar el sufrimiento de las personas y que ejecuta programas y proyectos para prevenir los riesgos y minimizar su impacto en la población, fue fundada el 13 de marzo de 1885 y en 1925 fue reconocida por el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) formando parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, y cuenta con más de 130 años de brindar asistencia humanitaria a las personas más vulnerables

Dentro de la institución antes de 1985 se estableció la unidad de Talento Humano, pero a partir del 20 de marzo de ese año se realizó una estructuración en dicha unidad, la cual se ha vuelto una de las dependencias más importantes dentro de la institución debido a que se encarga de gestionar el capital humano, la comunicación y el clima laboral, con el tiempo por medio de esta unidad se han ido implementando diversos tipos de compensaciones e incentivos laborales para el personal con el que la institución cuenta, aun así desde su fundación en El Salvador no cuenta con un plan elaborado en un documento formal donde se reflejen las compensaciones y todos los beneficios que la institución ofrece y donde el personal pueda consultar, así también cuándo se aplican, y para quiénes aplican, ya que la institución cuenta con 3 tipos de contrataciones, por lo que en respuesta a esto se requiere la elaboración de un plan de compensaciones e incentivos laborales para que el personal de la entidad, así como personal nuevo puedan saber de cada uno de los beneficios que la institución ofrece, así como sus límites y sus aplicaciones, y que se puedan tener mayor impacto en el rendimiento de cada uno de sus empleados y así como también que pueda ser una herramienta para poder incorporar otros incentivos que sean necesarios y adecuados para el personal que ingrese a la institución en el transcurso del tiempo

## **2. Formulación del problema**

La falta de un plan de compensaciones e incentivos laborales nos lleva a plantearnos la siguiente interrogante:

¿En qué medida la elaboración de un plan de compensación e incentivos laborales en Cruz Roja Salvadoreña, influye en la aplicación y motivación en sus empleados?

### **B. Marco Histórico**

#### **1. Antecedentes**

##### **a- Surgimiento de las compensaciones**

El surgimiento de las compensaciones se remonta a la época de la esclavitud donde principalmente no se recibía un salario, sin embargo las personas que eran esclavizadas recibían por parte de su amo el alimento, con el tiempo la esclavitud fue desapareciendo y aparece el modelo del feudalismo que inicio en Inglaterra en las últimas etapas del siglo XVII y posteriormente se fue extendiendo, esta modelo a diferencia de la esclavitud el siervo poseía cierta libertad para trabajar sus propias parcelas de cultivos, manteniendo siempre su labor con sus señores, a principios de la Edad Media con la llegada de los artesanos se tenía más libertad debido a que estos podían trabajar para sí mismos y vender sus productos, a finales del siglo XIX aparece la Revolución Industrial que sentó las bases de los conceptos que rigen en materia de administración de salarios, y cuya característica esencial es el grado diverso de libertad económica que disfruta el trabajador (Gómez, s.f.), en esta época el comercio se expandió rápidamente lo que llevo a que los mercaderes capitalistas se plantearan nuevos procedimientos para reducir el costo de producir y obtener más ganancia posteriormente, lo que llevo al surgimiento del uso de las maquinarias con el fin de reducir el pago de salarios lo cual afecto al obrero, posteriormente a la primera guerra mundial, aparece la segunda revolución industrial donde la estabilización del empleo y un mejor pago de salarios constituyeron la norma de esa época, donde (Aleph Comunicación, 2014) “se crea la organización internacional de trabajo como respuesta a la preocupación sanitaria y humanitaria por las malas condiciones laborales a las que la población estaba sometida,

siendo hoy en día que se consideran políticas salariales teniendo en cuenta las implicaciones que conlleva el tema de los salarios”(párr. 10).

#### **b- Surgimiento de los incentivos**

Los incentivos tienen su origen en el movimiento de la administración científica que inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado, el economista estadounidense Frederick Winslow Taylor quien tocó los incentivos salariales, el buscaba un equilibrio entre los intereses de las empresas y de los obreros.

Los intereses de la empresa son obtener mayor productividad y rendimiento a coste cada vez más reducido y el interés del trabajador es obtener un salario cada vez mayor, este acuerdo de intereses entre empresarios y empleados llevó a Taylor a la conclusión de que lo bueno para la empresa era también bueno para los trabajadores (Gestión.Org, s.f., párr 4). El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux, aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad (Infodec, 2020, párr 1-3)

#### **c- Antecedentes de Cruz Roja internacional**

Internacionalmente Cruz Roja surge por medio de Henry Dunant empresario Suizo quien fue testigo de la batalla de Solferino el 24 de junio de 1859, donde auxilió a combatientes heridos, debido a eso en 1863 fundó el Comité internacional de Socorros a los militares heridos, que posteriormente se convirtió en el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), esta organización se creó con el objetivo de prestar asistencia humanitaria en guerras, pero a través de los años ha evolucionado hacia una organización independiente y neutral que busca proteger y prestar asistencia humanitaria, no solo a las víctimas de conflictos armados sino también a víctimas de otros tipos de violencia y en situaciones de vulneración de los derechos y principios humanitarios

#### **d- Antecedentes de Cruz Roja en El Salvador.**

En El Salvador la institución Cruz Roja Salvadoreña obtuvo personería jurídica por acuerdo ejecutivo el 13 de marzo de 1885, posteriormente el Salvador entró en conflicto con Guatemala, al oponerse a la política Federalista del presidente de ese país, ese conflicto fue, en cierto modo, el bautismo de fuego de la Cruz Roja Salvadoreña, que organizó servicios de camilleros e improvisó hospitales, tras el conflicto, la Cruz Roja Salvadoreña entró en un profundo letargo durante el cual diversos acontecimientos especialmente la inestabilidad política, impidieron toda continuidad en sus actividades.

Cuatro años más tarde El Salvador participó junto con Honduras y Nicaragua, en la formación de la República de América Central que se disolvió en 1898, debido a la denominada “Revolución de los 44” en El Salvador. Esta revolución marcó también el renacimiento de la Cruz Roja en El Salvador. El 31 de octubre de 1898, se organizó el Consejo Supremo de la Cruz Roja Salvadoreña, a comienzos del siglo, Cruz Roja Salvadoreña se asoció al Consejo Superior de Salubridad El 25 de abril de 1925, el CICR, reconoció oficialmente a la Cruz Roja Salvadoreña, incorporándose también a la Liga.

### **C. Marco Conceptual.**

#### **1. Conceptos**

##### **Motivación Laboral:**

Según Victor H. Vroom, “El nivel de motivación de una persona es contingente según las dos fuerzas que actúan en el entorno del trabajo: las diferencias individuales y la manera de sobrellevarlas. La teoría de Vroom se refiere a la motivación y no a la conducta”.

Según Campbell, Dunnette y otros (1970) en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo. Kanfer (1992), propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función del constructor que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva,

intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructores desde los más distales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción.

### **Motivación extrínseca:**

Se denomina motivación extrínseca a los acontecimientos externos que son fuentes ambientales, sociales y culturales de la motivación que tienen la capacidad de energizar y dirigir la conducta.

Según la Teoría de la Autodeterminación anuncia que “Es un enfoque hacia la motivación humana y la personalidad que usa métodos empíricos tradicionales mientras emplea una meta teoría orgánica que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta” (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997).

Para Herzberg, dentro la teoría bifactorial, primero, se encuentran los factores de motivación, también conocidos como factores intrínsecos: son aquellos que se relacionan con la satisfacción que el individuo tiene por el puesto de trabajo y con la naturalidad con que las personas ejecutan las tareas. Los factores motivacionales involucran sentimientos que se relacionan con el crecimiento y el desarrollo personal y la autorrealización.

Por otro lado, se tiene a los factores de higiene, también conocidos como factores extrínsecos: guardan relación con la insatisfacción, se localizan en el ambiente y abarcan las condiciones físicas del lugar de trabajo, estas deben ser las condiciones mínimas que las personas necesitan para desempeñar su trabajo adecuadamente. Los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas (Herzberg, 1959, citado en Santangelo, 2013, p. 21-22).

### **Motivación intrínseca:**

Es el medio para encontrar la satisfacción dentro de uno mismo. Los motivadores intrínsecos pueden ser la curiosidad o la aceptación de un desafío nuevo.

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (Reeve, 1994,) que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas

extrínsecas (Reeve, 1994). Así, "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"; (Reeve, 1994); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca. Reeve (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal (Reeve, 1994).

### **Puesto de trabajo:**

Según Álvarez, un buen sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo no sólo tiene como objetivo el definir de manera clara las tareas que se deberán desempeñar en un determinado puesto, sino también incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo. Este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer, el salario también influye en la comodidad del empleado.

Mondy y Noé (1.997, p. 92) opinan que un puesto consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Un puesto puede necesitar los servicios de una persona o los servicios de varias personas a la vez. Sin embargo, en este sentido, Chiavenato (1.994, p. 238), considera que el puesto representa una posición

formal dentro del organigrama de la organización, traducido, por consiguiente, un cargo al que define como un conjunto de funciones, tareas y atribuciones previamente determinadas y que ocupan una o más personas.

### **Clima organizacional:**

Brunet (2011:11) señala que el clima organizacional también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y pueda entrar en una fase de crecimiento incontrolado Brunet (2011) menciona que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que lo es el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación, etc.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Es importante crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía, la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa para una rápida integración y permanencia.

### **Política de incentivos:**

Según Chiavenato (2000, p. 117) los incentivos son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios), premios, beneficios, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros.

Adam Smith profundizó el estudio de los incentivos. “Los salarios del trabajo dependen del contrato que se celebra entre estas dos partes, cuyos intereses de ningún modo son idénticos. El trabajador desea recibir cuanto más sea posible y los patronos dar cuanto menos sea posible” (Smith, 1776, lib. 1, cap. 8, 110). El hombre debe vivir siempre de su trabajo, y su salario debe ser al menos suficiente para mantenerlo (ibíd., 112).

**Los Incentivos laborales monetarios:**

Taylor definió el incentivo como el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria (Taylor, 1984, 41). Su administración científica recurría al incentivo para motivar a los empleados y así alcanzar y sobrepasar las metas de producción. Si hacían la tarea correctamente y en el tiempo asignado, recibían un incremento con respecto al salario ordinario (ibíd., 45, 79). Así, el pago por pieza se combinaba con el salario básico correspondiente a cierta cantidad de producto (Grant, 1999). La función del salario básico es asegurar al trabajador contra situaciones en las que, por alguna razón externa, la producción se detenga en el nivel estándar o por debajo del estándar

Según la teoría de la agencia, la teoría económica de los incentivos (Gibbons, 1998), en las interacciones económicas existen dos partes, el principal y el agente. La principal contrata al agente para realizar un trabajo por cuenta del principal. Para facilitar la tarea, éste delega parte de su autoridad al agente.

**Los Incentivos laborales no monetarios:**

Es sobre la idea que García y Patjane (2014) generan una definición más comprensiva y detallada del salario e incentivos en dos categorías para una mayor facilidad de estudio: Incentivos Monetarios e Incentivos No monetarios.

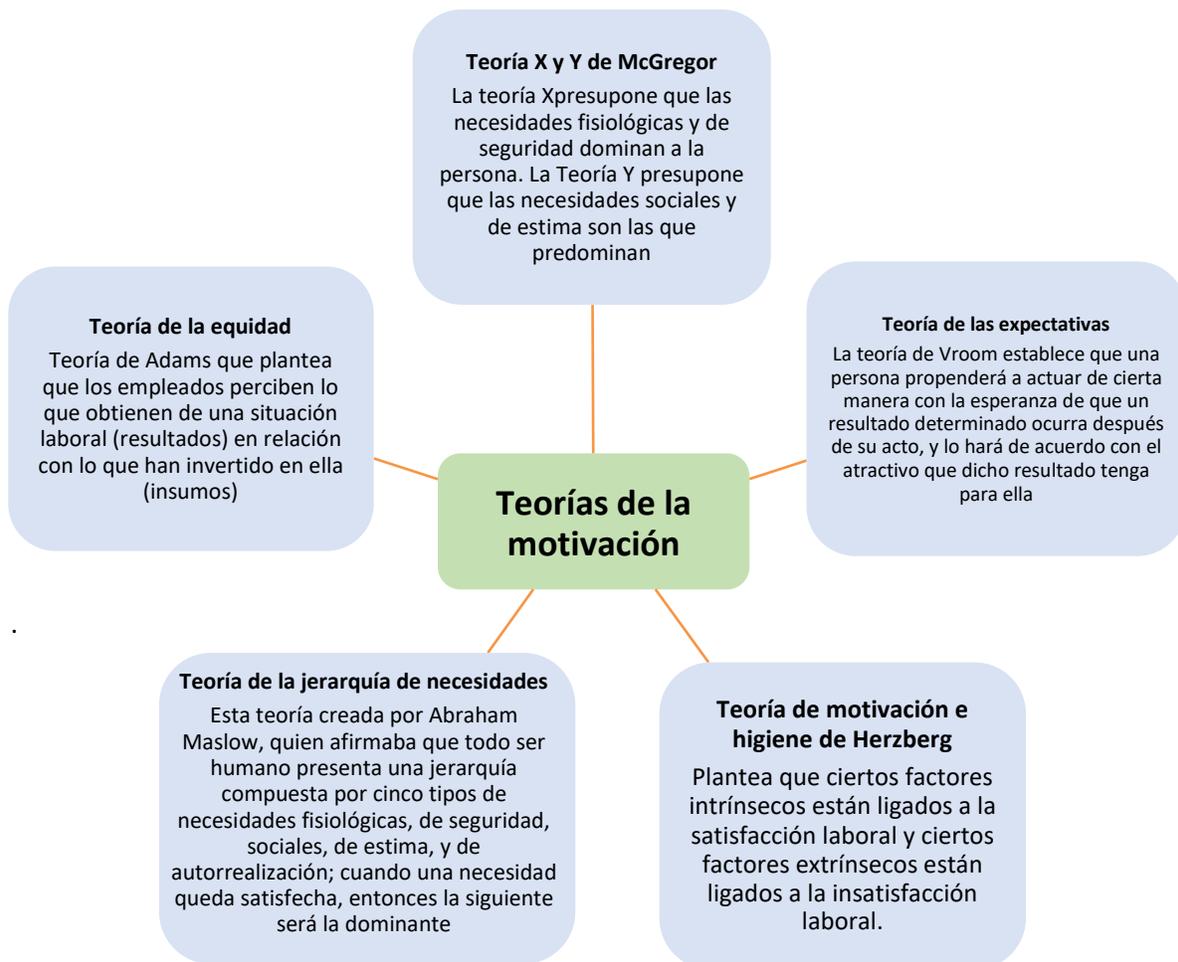
García y Patjane (2014) proponen como incentivos no monetarios aquellos incentivos para premiar y reconocer el esfuerzo realizado además del producido, estos pueden ser vacaciones, placas, diplomas entre otras acciones y actividades que pueden resultar relevantes para el trabajador. Estos incentivos se subcategorizan en seguridad, entendido no solo como el trabajo como un lugar seguro para la persona, sino como un espacio donde la persona está en confianza y libertad para poder realizar su trabajo y objetivos (García & Patjane, 2014, Chiavenato, 2009; Herzberg, 1959)

## 2. Generalidades de las compensaciones e incentivos laborales

### a- La motivación

“La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización” (Upspain, s.f., párr. 5)

#### Teorías de la motivación:



(Capítulo 10 Como motivar y recompensar a los empleados, s.f.)

En el trabajo la realización de las actividades asignadas por los empleados es influenciada por fuerzas llamadas motivos, los cuales producen la motivación que es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta (Amaru Maximianu 2009), por lo que la motivación es un elemento importante para el buen desempeño de los

trabajadores, y una manera de lograrla es a través de las compensaciones e incentivos que las entidades ofrecen, por lo que estas deben evaluar cuales son los más adecuados para otorgar a sus empleados.

Una de las teorías recomendables para aplicar en Cruz Roja Salvadoreña y que es de las más útiles, es la teoría de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow en la que los gerentes o encargados correspondientes deben hacerse las siguientes preguntas para saber si hay suficientes elementos motivacionales presentes en la organización.

- ¿La empresa atiende las necesidades fisiológicas básicas de los empleados, como una temperatura agradable, agua potable segura y un lugar para refrescarse?
- ¿Garantiza la seguridad de los empleados mediante el pago de un salario justo y el mantenimiento del lugar de trabajo?
- ¿Hay suficientes actividades de formación y formación de equipos para una mejor vinculación?
- ¿Elogia de manera oportuna y pública a sus compañeros de equipo por su eficiencia y productividad?
- ¿Qué hacen para ayudar a los compañeros de equipo a alcanzar su máximo potencial?

#### **b- Las compensaciones e incentivos laborales**

Las entidades se componen de diversos recursos como lo son los recursos financieros, tecnológicos, materiales y los recursos humanos, que estos últimos son una parte muy importante para su funcionamiento, el área de Talento Humano es el encargado de asegurarse que las entidades estén dotadas de un recurso humano capacitado, comprometido y motivado.

La motivación es un elemento importante para el buen desempeño de los trabajadores en los diferentes puestos de trabajo, y esto se logra a través de diferentes elementos siendo uno de ellos las compensaciones e incentivos que las entidades ofrecen, por lo que estas deben evaluar cuáles son los más adecuados para otorgar a sus empleados y desarrollar un plan que sea efectivo.

Las remuneraciones e incentivos pueden ser monetarias y no monetarias:

➤ **Monetarios:**

Son los pagos que se otorgan al personal tales como los salarios, bonos comisiones, aguinaldos que son directos y también los indirectos como las prestaciones laborales, seguros de vida etc.

➤ **No monetarios:**

Son aquellos que se relacionan con factores psicológicos como físicos dentro de las entidades tales como vacaciones, realización de celebraciones, reconocimientos, horarios flexibles, permisos compensatorios, estabilidad emocional, condiciones aptas etc (Wayne, 2010).

**c- Plan de compensaciones e incentivos**

Los planes de compensaciones e incentivos laborales son un programa en el que se han estudiado y planificado cuáles son los incentivos idóneos según la empresa y el tipo de empleados, con el objetivo de motivar a sus trabajadores para que aumenten su producción y mejoren sus resultados laborales a la vez sirven para que las entidades puedan estarse evaluando constantemente y realizar, si así se requiere los cambios respectivos.

Los objetivos de un plan de compensaciones e incentivos son:

- Motivar a los empleados
- Permitirles que crezcan profesionalmente.
- Mejorar el clima laboral
- Aumentar la productividad.
- Fidelizar al trabajador para que no se vaya a otra empresa.
- Atraer nuevos profesionales con talento.
- Medir la productividad de la compañía, analizar los resultados y mejorar los procesos. (bizneo, s.f., párr. 12).

### 3. Generalidades de Cruz Roja Salvadoreña

Cruz Roja Salvadoreña es una institución humanitaria que busca prevenir y aliviar el sufrimiento de las personas, la cual ejecuta programas y proyectos para prevenir los riesgos y minimizar su impacto en la población, ya sea por fenómenos sociales, climatológicos o de salud, entre otros.

#### **Filosofía Organizacional:**

- **Misión:** Somos una institución humanitaria que prevenimos y aliviamos el sufrimiento humano; a través del servicio voluntario, respetando la dignidad de las personas y con absoluto apego a los Principios Fundamentales del Movimiento de la Cruz Roja y Media Luna Roja
  
- **Visión:** Fortalecer el liderazgo como Institución humanitaria a nivel nacional y mejorar la calidad de los servicios de salud, gestión de riesgos y desastres e inclusión social, de forma sostenible, con voluntarios y personal capacitados.
  
- **Valores:**
  - **Calidad:** Aportar lo mejor para atender y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos, externos y beneficiarios de forma efectiva, a través de un servicio cálido, amable y con el genuino deseo de ayudar.
  - **Compromiso:** Asumir las diferentes actividades que nos presenta la vida laboral con oportunidad, dedicación y con la mejor actitud; poniendo al máximo nuestra capacidad para entregar resultados de valor a nuestros clientes y sociedad; optimizando el uso de los recursos que nos han entregado y minimizando riesgos en nuestro actuar.
  - **Lealtad:** Tener fidelidad hacia Cruz Roja Salvadoreña y compañeros, con una convicción profunda por el servicio que brindamos. Involucra un sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución, exaltándola en cada lugar que nos encontremos.
  - **Solidaridad:** Ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo y siempre actuar regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la

entidad. Es el apoyo mutuo que debemos brindar frente a alguna situación o evento adverso.

- **Transparencia:** Es la disposición de mostrar públicamente la forma de cómo se gestionan los procesos de la institución, la toma de decisiones, el uso de los recursos en el ejercicio de las funciones y el comportamiento ético de las personas, así como el acceso a la información de la gestión institucional.
- **Rendición de Cuentas:** Es la práctica sana de la institución de presentar informes respecto al manejo económico y financiero de los recursos obtenidos, cualquiera que sea su fuente de ingresos.

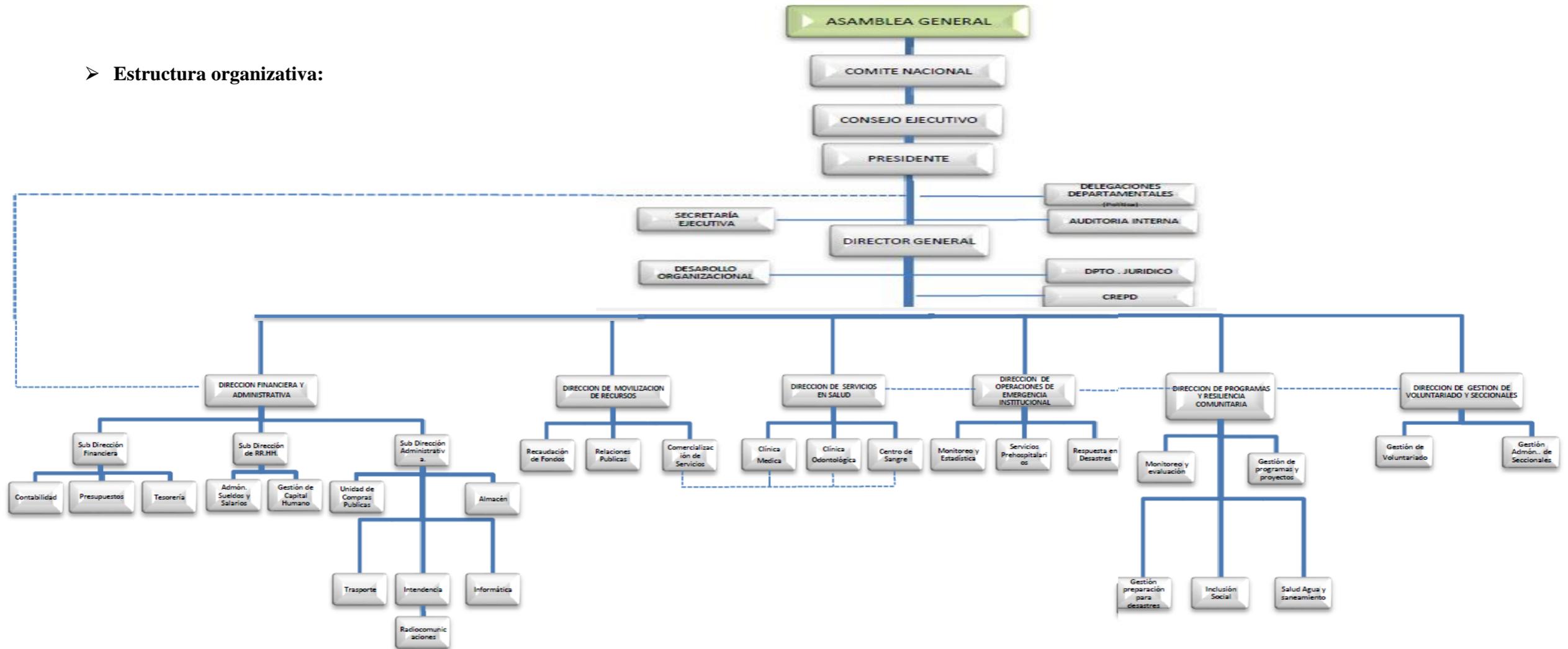
➤ **Principios:**

- **Humanidad:** El Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.
- **Imparcialidad:** No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.
- **Neutralidad:** Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso o ideológico.
- **Independencia:** El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una

autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

- **Voluntariado:** Es un Movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.
- **Unidad:** En cada país solo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja, debe de ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.
- **Universalidad:** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

➤ Estructura organizativa:



Fuente: Manual de procedimientos, gestión del talento humano de Cruz Roja Salvadoreña.

## Servicios

- **Clínica de Emergencias Centrales:** Su propósito es la resolución de emergencias médico-quirúrgicas menores, y la estabilización hemodinámica en problemas complejos para su correspondiente traslado a Centros Hospitalarios del área metropolitana.

### **Su portafolio de servicios incluye:**

- Atención de urgencias médicas,
  - Consulta médica de Emergencias,
  - Cirugía menor ambulatoria de emergencia,
  - Terapia respiratoria,
  - Curaciones,
  - Transfusiones ambulatorias de Sangre,
  - Apoya con su personal médico y de enfermería al sistema metropolitano de ambulancias de la Institución coordinados por el Centro de Operaciones de Emergencias (COE).
- 
- **Centro de Operaciones de Emergencia:** Componente del sistema nacional para emergencias y desastres, responsable de promover, planear y mantener la coordinación y operación conjunta, entre diferentes niveles, jurisdicciones y funciones de instituciones involucradas en la respuesta a emergencias y desastres.
- 
- **Centro de Sangre:** realiza actividades relacionadas con la promoción de la donación voluntaria altruista, selección de donantes, captación, procesamiento y almacenamiento de la sangre humana destinada a las transfusiones de hemo componentes.

➤ **Capacitaciones:**

- **Curso Elemental de Primeros Auxilios:** enseña a través de una metodología Teórico Demostrativa las técnicas fundamentales de primeros auxilios, para lograr una mejor atención de un lesionado, ya sea por motivo de enfermedad o por traumas.
- **Curso básico de primeros auxilios:** El curso enseña a través de una metodología Teórico práctica las técnicas básicas de primeros auxilios, para lograr una mejor atención de un lesionado, ya sea por motivo de enfermedad o por traumas.
- **Capacitación Elemental de Evacuación:** Para proteger la vida de los ocupantes de un edificio es importante contar con los conocimientos básicos para realizar procedimientos de evacuación.
- **Curso Reanimación Cardio Pulmonar:** Conocer las maniobras de RCP básica en adultos y niños: Pasos para la evaluación del paciente, técnicas OVACE, maniobras RCP, restablecimiento del paciente.
- **Charlas Sicosociales Especializadas:** Alcoholismo Y Drogadicción, Prevención de infecciones de Transmisión Sexual, Salud Mental y manejo del estrés y Salud Reproductiva.

➤ **Clínica odontológica:** Su finalidad es brindar asistencia odontológica de calidad a la población a costos accesibles, servicios que provee:

- Extracciones
- Limpiezas
- Obturaciones (rellenos en amalgama y resina),
- Endodoncias
- Detartrajes (limpieza profunda a pacientes con enfermedad periodontal)
- Atención a emergencias odontológicas

- **Unidad de Terapia Respiratoria:** brinda el tratamiento más idóneo referente a nebulizaciones y técnicas de movilización de secreciones.

## **D. Marco Legal**

### **1. Base legal**

#### **a- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

**Art. 38.** - El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

**1º.-** En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.

**2º.-** Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo.

**3º.-** El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores.

**4º.-** El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono.

**5º.-** Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios.

**7°.-** Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley. Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente, tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio;

**8°.-** Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no regirá ésta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria;

**9°.-** Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas.

**11°.-** El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley;

**12°.-** La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio. La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de éste a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto. En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, éste o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirían en el caso de renuncia voluntaria.

**Art. 41.** - El trabajador a domicilio tiene derecho a un salario mínimo oficialmente señalado, y al pago de una indemnización por el tiempo que pierda con motivo del retardo del patrono en ordenar o recibir el trabajo o por la suspensión arbitraria o injustificada del mismo. Se reconocerá al trabajador a domicilio una situación jurídica análoga a la de los demás trabajadores, tomando en consideración la peculiaridad de su labor.

**Art. 42.** - La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y a la conservación del empleo. Las leyes regularán la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los niños de los trabajadores.

**Art. 43.** - Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

## **b- CÓDIGO DE TRABAJO DE EL SALVADOR.**

Título tercero: Salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos.

**Art. 119.**-Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo

Principio de igualdad y no discriminación salarial

**Art. 123.**- Los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa.

Modalidades de pago del salario

**Art. 126.**- Las principales formas de estipulación de salarios son:

- a) Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;
- b) Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;
- c) Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;
- d) Por tarea: cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;

e) Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza. Si la comisión resultante fuere inferior al salario mínimo establecido, se pagará este último. La Comisión se devengará desde el momento en que se hubiere perfeccionado la operación respectiva; pero si la operación diese origen a varios pagos en distintas fechas, podrán convenirse comisiones por determinado número de pagos en cuyos casos las comisiones se devengarán desde el momento en que tales pagos fueron efectuados. De la liquidación a que se refiere la regla 3ª del Art. 130, el patrono deberá entregar al trabajador una copia firmada. El incumplimiento de esta obligación dará lugar, en caso de conflicto, a que se tengan por ciertas cuantías reclamadas por el trabajador en su demanda.

#### Día de descanso remunerado

**Art. 171.-** Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

#### Domingo: día de descanso semanal

**Art. 173.-** El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo.

#### Remuneración del día compensatorio

**Art. 176.-** El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente

#### Vacaciones remuneradas

**Art. 177.-** Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo. Días de asueto y descanso comprendidos dentro del periodo de vacaciones

**Art. 178.-** Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

#### Días de asueto remunerados

**Art. 190.-** Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto;
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre.

Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.  
(9)

#### Forma de pago del asueto

**Art. 191.-** El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142.

#### Obligación de pago del aguinaldo

**Art. 196.-** Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

### Derecho al aguinaldo

**Art. 197.-** Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

### Monto de la prima por aguinaldo

**Art. 198.-** La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

### Forma de cálculo del aguinaldo

**Art. 199.-** Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y
- 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

De acuerdo a las últimas reformas sobre la ley laboral (aunque el código de trabajo aun no las incluye) y acuerdos de asamblea legislativa, deben agregarse como días de asueto los siguientes:

- El 10 de mayo de cada año como CELEBRACIÓN DEL DÍA DE LAS MADRES. (Decreto legislativo 339 del 14 de abril de 2016)
- El 17 de Junio de cada año como CELEBRACIÓN DEL DÍA DEL PADRE (Decreto legislativo 208 del 20 de diciembre de 2012)

#### **c- LEY DE ASUETOS LICENCIAS Y VACACIONES DE LOS COLABORADORES PÚBLICOS.**

**Art.1.-**los empleados públicos gozarán de asueto remunerado durante los siguientes días: todos los domingos y sábados del año; el 1 de mayo, "día del trabajo"; el 10 de mayo, "día de la madre"; el 15 de septiembre, "día de la independencia patria", excepto los docentes que laboren en los centros oficiales de educación, quienes gozarán de descanso compensatorio remunerado el día hábil siguiente a los actos conmemorativos o desfiles alusivos a dicha efeméride; y, el 2 de noviembre, "día de los difuntos"; además los educadores que prestan sus servicios como tales en el sector público, gozarán de asueto remunerado el 22 de junio, "día del maestro." (19) (21)

Gozarán de licencia a título de vacaciones durante tres períodos en el año: uno de ocho días, durante Semana Santa; uno de seis días del 1º al 6 de agosto, y uno de diez días del 24 de diciembre al 2 de enero inclusive.

#### **d- LEY SOBRE LA COMPENSACIÓN ADICIONAL EN EFECTIVO.**

**Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto regular la compensación adicional en efectivo que deberá concederse durante el mes de diciembre de cada año a todo el personal civil y militar, al servicio de la Administración Pública.

**Art. 2.-** La compensación adicional señalada en el artículo anterior, será concedida a todo el personal que durante el mes de diciembre se encuentre prestando servicio con nombramiento

en Ley de Salarios, por Contrato o por Jornales; así como al personal de la Fuerza Armada y de los Cuerpos de Seguridad Pública, cuyas plazas aparecen en los presupuestos parciales del Ramo de la Defensa Nacional y Policía y Cuerpo de Bomberos Nacionales. También será concedida al personal nombrado conforme a sistemas de salarios aprobados por el Órgano Ejecutivo.

**Art. 3.-** Para tener derecho a la compensación adicional, es indispensable que el beneficiario esté en servicio en el mes de diciembre, que haya completado durante el año que corresponda, seis meses de prestar servicio al Estado, y que dentro del mismo año, no haya tenido penas de suspensión que excedan de un mes por faltas en el servicio o que, por el mismo motivo, se le haya destituido de cualquier dependencia o institución gubernamental. Para el cómputo de los seis meses no se tomará en cuenta como tiempo de servicio las suspensiones, ni las licencias sin goce de sueldo que se hayan disfrutado, salvo cuando sean por motivo de enfermedad.

Al beneficiario de la compensación adicional que no alcanzare a completar los seis meses de servicio a que se refiere este artículo, pero tuviere un mes por lo menos, se le reconocerá la parte proporcional que resulte, según el tiempo laborado, de la cantidad que le hubiere correspondido en caso de haber tenido seis meses de servicio. Los servidores públicos que en el mes de diciembre se encuentren desempeñando plazas creadas en cualquier época del año, tendrán derecho a la compensación adicional siempre que al pasar a ocupar dichas plazas hayan estado al servicio del Estado, aun cuando su remuneración se les haya reconocido a base de contrato o por medio de planilla de jornales. En estos casos, para completar los seis meses de servicio, se sumarán tanto el período de desempeño de las plazas creadas como el tiempo que corresponda a las otras formas de pago que se han mencionado.

Para el cálculo de los seis meses de servicio, en el caso de servicios prestados a base de contrato, se tomará en cuenta el tiempo trabajado con anterioridad al período servido por contrato, en plazas de Ley de Salarios o remunerada en forma de jornal.

## CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

### A. Técnicas para la obtención de la información

Para la obtención de la información se utilizará como técnica:

- **Encuesta:** Se utilizará para obtener información del personal de las diferentes áreas de Cruz Roja Salvadoreña, acerca de su situación en relación a las compensaciones e incentivos laborales que ofrece la institución y la motivación.
- **Entrevista:** Se utilizará para obtener información de manera más directa del jefe de recursos humanos de Cruz Roja Salvadoreña, acerca de la situación de la institución en relación a las compensaciones e incentivos laborales.

### B. Instrumentos para la obtención de la información

- **Encuesta (ver anexo 3):** La encuesta está dirigida para el personal de Cruz Roja Salvadoreña, con el objetivo de recolectar información si poseen conocimientos acerca de las compensaciones e incentivos laborales que la institución ofrece, además consta de 13 preguntas cerradas de opción múltiple
- **Guía de entrevista (ver anexo 2):** La guía de entrevista es dirigida al Jefe del área de Talento Humano, con el objetivo de recolectar información acerca de las compensaciones e incentivos laborales y como estos influyen en la motivación del personal, además consta de 10 preguntas abiertas.

## **C. Procedimiento**

### **a) Procedimiento para la recolección de información:**

Para el procedimiento de la recolección de la información se utilizó la encuesta dirigida para el personal de Cruz Roja Salvadoreña para medir el conocimiento que tienen acerca de las compensaciones e incentivos laborales que ofrece la institución.

También se utilizó la guía de entrevista dirigida para la jefa de área de Talento Humano con el fin de conocer la situación actual de la institución, tomando en cuenta las respuestas brindadas por la licenciada y así realizar la propuesta del plan de compensaciones e incentivos laborales de manera comprensible, para que sean favorables para la institución y los empleados al momento de hacer uso de este.

## **D. Tipo de estudio**

Para la investigación se utilizó el siguiente tipo de estudio el cual ayudó como guía para la planificación y ejecución de la misma.

- a) **Explicativa:** Porque con la investigación se quiere demostrar en qué manera incide o no al no poseer un plan de compensaciones e incentivos laborales y cómo influye en la motivación del personal, al no conocer en su totalidad acerca de estos beneficios.

## **E. Objeto de estudio**

Se tomó como objeto de estudio la institución Cruz Roja Salvadoreña.

## **F. Unidades de análisis población y muestra**

### **1. Unidad de análisis:**

Las unidades de análisis fueron los empleados de Cruz Roja Salvadoreña, ubicada en el Municipio de San Salvador y el jefe de Talento Humano de la institución.

## 2. Población

La población objeto de estudio se tomó del personal de Cruz Roja Salvadoreña siendo un total de 196 empleados, de los cuales se tomó una muestra, así también el Jefe del área de Talento Humano.

## 3. Muestra

De la población se obtuvo una muestra de 131 empleados para ser encuestados, para eso se utilizó el tipo de muestreo aleatorio simple y la fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

E= El mínimo error permisible

N= Tamaño de la población

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * (196)}{(0.05)^2 (196 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = 131$$

## G. Resultados del estudio de campo

### 1. Resultados de la entrevista



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



La presente guía de entrevista está dirigida al jefe del departamento de Talento Humano de Cruz Roja Salvadoreña.

**Objetivo general de la entrevista:** Obtener información con respecto al tema de compensaciones e incentivos laborales para diagnosticar la situación actual de Cruz Roja Salvadoreña.

**1. ¿A qué se le llama compensación e incentivos laborales?**

R// Todos los beneficios ordinarios y extraordinarios que recibe un trabajador de parte del patrono y que complementan su salario

**2. ¿La institución tiene un plan de compensaciones e incentivos laborales?**

R// No de forma sistemática plasmada en un documento, pero sí de forma práctica

**3. ¿Considera que es de utilidad la elaboración de un plan de compensaciones e incentivos laborales? ¿Por qué?**

R// Si, impacta en clima organizacional, retención del talento y logro de resultados.

**4. ¿Cuáles son los incentivos laborales que ofrece Cruz Roja Salvadoreña a sus empleados?**

R// Crédito odontológico, ayuda por defunciones, seguro de vida, aplicabilidad de incapacidades desde el primer día, alianza con proveedores estratégicos, sistema de ausencias o permisos establecidos, licencias amplias entre otras.

**5. ¿De qué manera se le informa al empleado sobre los incentivos laborales que ofrece Cruz Roja Salvadoreña?**

R// De manera directa, bajo consulta y en inducción.

**6. ¿Considera que los incentivos motivan a los empleados en el desempeño de sus funciones? ¿Por qué?**

R// Si, porque estimulan la satisfacción a su valor y generan identidad

**7. ¿Según su experiencia, han surgido inconvenientes por no existir un plan de compensaciones e incentivos laborales?**

R// Si, algunas veces han tenido confusión o duda, si el beneficio corresponde o no al empleado, por ejemplo, el día libre por cumpleaños, un empleado pensó que se podía tomar en cualquier día del año, pero no es así porque solamente aplica un día en el mes que se cumple años, otra persona había cumplido 10 años de laborar en la institución, a este le corresponde un bono dental con un monto de \$100.00, tuvo una emergencia con su hija pequeña y tuvo que gastar en ir a un dentista privado pudiendo ocupar el bono que la institución le ofrece, pero como ella desconocía, no lo utilizó.

**8. ¿Según su experiencia, las compensaciones e incentivos se han aplicado adecuadamente? En el tiempo que tengo laborando, si se ha tratado de aplicarlos adecuadamente, independientemente el tipo de contrato que el personal tenga.**

**9. ¿Según su experiencia, cuáles son los incentivos que más prefieren los empleados?**

R// De tipo directo, económico

**10. ¿Considera que la institución estaría dispuesta a implementar nuevos incentivos que sean de carácter no monetarios? ¿Por qué?**

R// Si, la institución estaría dispuesta a implementar nuevos incentivos, porque ellos están conscientes que los empleados son importantes y merecen ser reconocidos.

## 2. Resultados de la encuesta

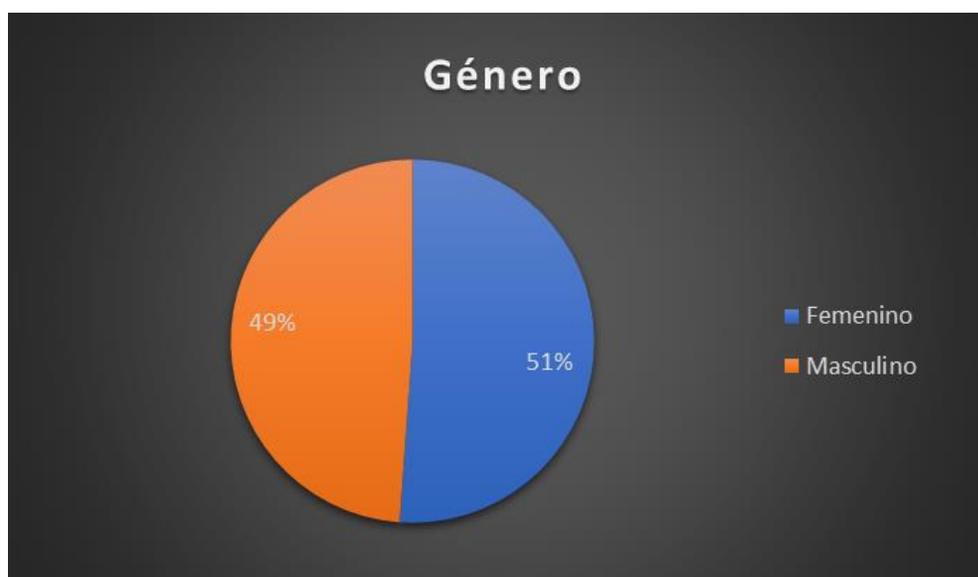
Al llevar a cabo el estudio de campo por medio de la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados que han sido tabulados y son mostrados a través de gráficos para obtener una mayor representación y realizar su debida interpretación para determinar el diagnóstico de la situación actual dentro de la institución.

### 1. Género

**Tabla N°1: Género de los empleados de Cruz Roja Salvadoreña.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	67	51%
Masculino	64	49%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°1: Género de los empleados de Cruz Roja Salvadoreña.**



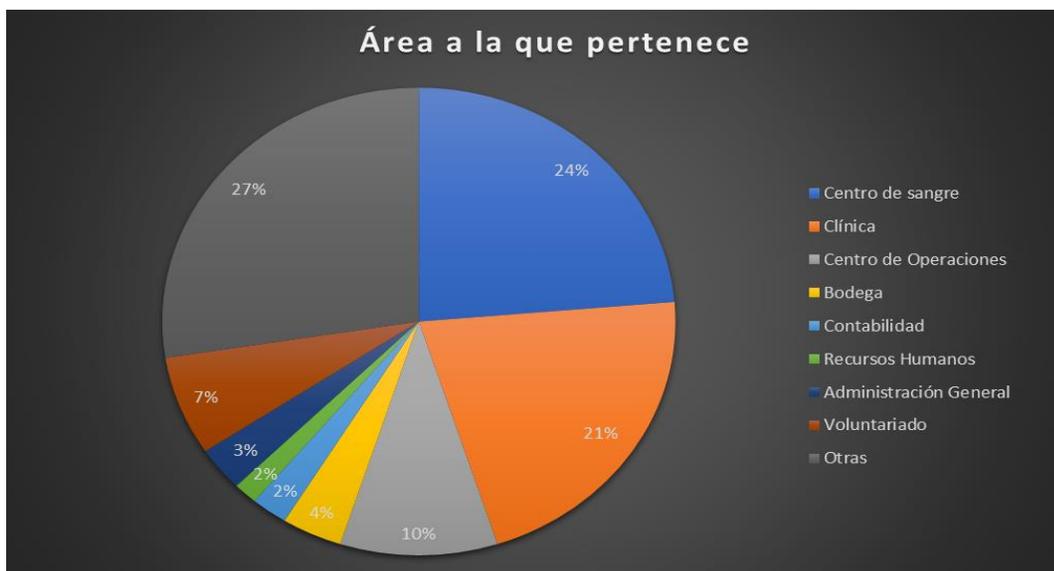
**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que la encuesta fue contestada por un 49% de personas que corresponden al género masculino y un 51% fue contestada por el género femenino, mostrando que dentro de la institución se encuentra laborando una cantidad considerable tanto del género femenino como del género masculino.

## 2. Departamento al que pertenece:

**Tabla N°2: Departamento al que pertenecen las personas encuestadas.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Centro de sangre	31	24%
Clínica	28	21%
Centro de Operaciones	13	10%
Bodega	5	4%
Contabilidad	3	2%
Recursos Humanos	2	2%
Administración General	4	3%
Voluntariado	9	7%
Otras	36	27%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°2: Departamento al que pertenecen las personas encuestadas.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que la encuesta fue contestada por el personal de las diferentes áreas de Cruz Roja Salvadoreña, con el fin de poder conocer las diferentes opiniones del personal de cada área en relación al tema de las compensaciones e incentivos laborales y la motivación, del cual se obtuvo uno de los mayores porcentajes de encuestas contestada por personal del centro de sangre con un 24% seguido de clínica con un 21%.

### 3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?

**Tabla N°3: Tiempo de laborar del personal dentro de la Institución.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	21	16%
De 1 a 5 años	48	37%
6 a 10 años	30	23%
11 años o más	32	24%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°3: Tiempo de laborar del personal dentro de la Institución.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra el tiempo que el personal lleva laborando dentro de la institución donde se pudo observar que solo una pequeña parte es decir el 16% lleva menos de un año y el resto posee un año o más de un año dentro de la institución, por lo que cual se han obtenido respuestas de personal que ya ha adquirido cierta experiencia y conocimiento de la institución de tal manera que se puede identificar más la situación del personal con respecto a la motivación y los incentivos laborales.

#### 4. ¿Qué tipo de contrato laboral tiene en la institución?

**Tabla N°4: Tipo de contrato del personal.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Contrato Indefinido	67	51%
Contrato Individual	64	49%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°4: Tipo de contrato del personal.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que la encuesta fue contestada tanto por el personal que tiene contrato laboral individual, así como los que tienen contrato indefinido, lo que nos permitió conocer las opiniones del personal que está bajo los tres tipos de contratación debido a que algunas las compensaciones e incentivos laborales son aplicadas dependiendo del tipo de contrato con el que el personal se encuentre dentro de la institución.

## 5. ¿Conoce usted que son las compensaciones e incentivos laborales?

**Tabla N°5: Conocimiento acerca de las compensaciones e incentivos laborales.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	42%
No	27	21%
Un poco	49	37%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°5: Conocimiento acerca de las compensaciones e incentivos laborales.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que menos de la mitad del personal tiene conocimiento sobre el tema de las compensaciones e incentivos laborales, lo que refleja que en su mayoría el personal de Cruz Roja Salvadoreña no conoce o conocen muy poco sobre el tema, por lo que es importante que se realicen acciones para poder dar conocer más sobre este tema al personal debido a que las compensaciones e incentivos laborales juegan un papel importante en la motivación del personal dentro de una institución.

## 6. ¿Conoce las compensaciones e incentivos laborales que la institución le otorga?

**Tabla N°6: Conocimiento acerca de las compensaciones e incentivos laborales que otorga la institución.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	35%
No	85	65%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°6: Conocimiento acerca de las compensaciones e incentivos laborales que otorga la institución.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que solo el 35% del personal si tiene conocimiento sobre las compensaciones e incentivos laborales que Cruz Roja Salvadoreña otorga los cuales mencionaron las siguientes: Indemnizaciones, día libre por cumpleaños, aguinaldos, compensatorios, vacaciones y crédito odontológico, clínica empresarial, sin embargo el resto no las conoce y esto se relaciona con que la mayoría del personal no tiene mucho conocimiento sobre el tema de las compensaciones e incentivos laborales y por lo que a pesar que la institución otorga

diferentes incentivos a su personal estos no están teniendo un mayor impacto porque en su mayoría los desconocen, y por lo que se considera necesario que se les den a conocer y que de esa manera el personal pueda reconocerlos y que estos tengan un mayor impacto en el desempeño de su trabajo

7. **¿Tiene conocimiento de algún documento o medio donde pueda consultar las compensaciones e incentivos laborales que otorga la institución? En caso de que su respuesta anterior sea si, especifique cual.**

**Tabla N°7: Conocimiento acerca de algún documento o medio donde consultar sobre las compensaciones e incentivos laborales de la institución.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	10%
No	118	90%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°7: Conocimiento acerca de algún documento o medio donde consultar sobre las compensaciones e incentivos laborales de la institución.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que solo el 10% del personal de la institución conoce un medio donde pueden ver las compensaciones e incentivos que la institución les otorga y los cuales mencionaron algunos como: Planilla,

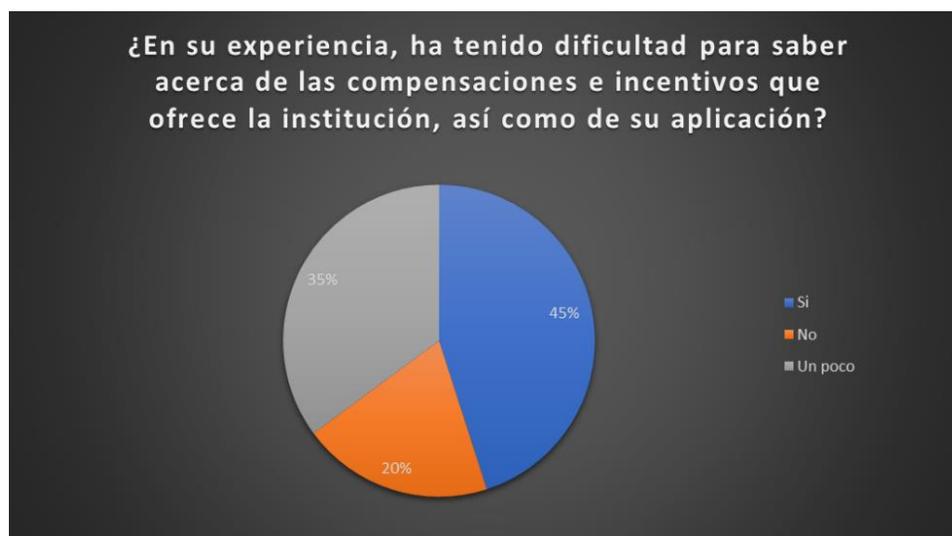
reglamento interno, recursos humanos, Ley Laboral, etc, sin embargo se puede ver que no existe un plan de compensaciones e incentivos establecido que refleje todas las compensaciones que la institución otorga y a quienes se aplican, donde el personal pueda consultar e informarse.

**8. ¿En su experiencia, ha tenido dificultad para saber acerca de las compensaciones e incentivos que ofrece la institución, así como de su aplicabilidad?**

**Tabla N°8: Dificultad para saber acerca de las compensaciones e incentivos que ofrece la institución**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	45%
No	26	20%
Un poco	46	35%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°8: Dificultad para saber acerca de las compensaciones e incentivos que ofrece la institución**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que solo 20% de personal no ha presentado dificultad para saber sobre las compensaciones e incentivos laborales, es decir que la mayoría si ha tenido dificultad para poder conocer los que ofrece Cruz Roja Salvadoreña, así como de su aplicación, esto se relaciona con la falta que de

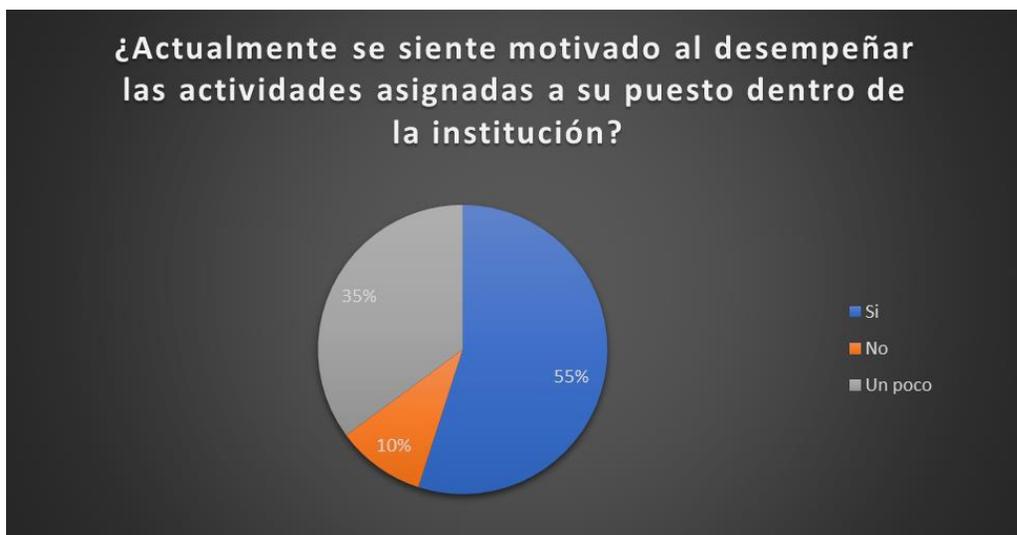
conocimiento que tiene una parte del personal con respecto al tema en general y por lo tanto también de los que la institución otorga, así como también la falta de un plan donde ellos puedan consultar.

**9. ¿Actualmente se siente motivado al desempeñar las actividades asignadas a su puesto dentro de la institución?**

**Tabla N°9: Conocer si el personal se siente motivado dentro de la institución.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	55%
No	13	10%
Un poco	46	35%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°9: Conocer si el personal se siente motivado dentro de la institución.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que el mas de la mitad del personal si se siente motivado al desempeñar las actividades asignadas a su puesto dentro de la institución, sin embargo, el resto no o solamente se siente un poco motivados en el desempeño de sus puestos esto puede estar influenciado por diversos motivos siendo uno de ellos la falta de conocimiento de los incentivos que la institución les otorga y

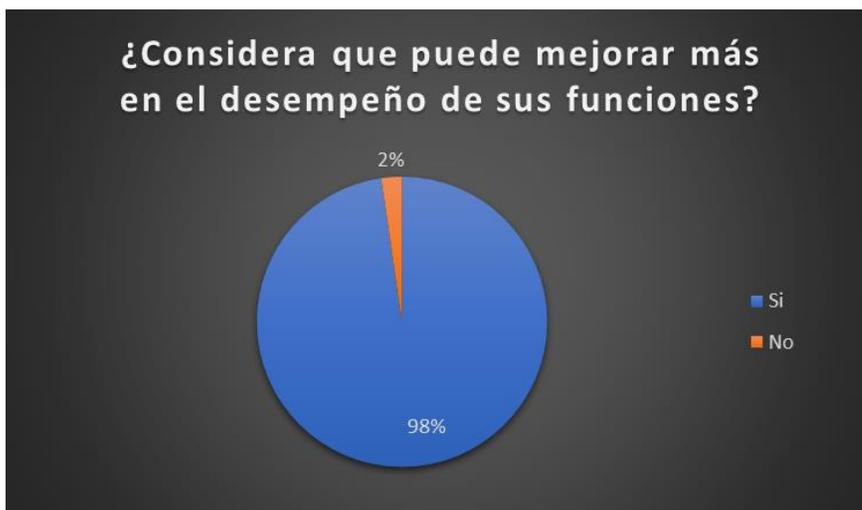
por lo que a pesar que la institución si cuenta con diversos incentivos estos no están teniendo mayor impacto en la motivación de su personal.

**10. ¿Considera que puede mejorar más en el desempeño de sus funciones?**

**Tabla N°10: Mejora en el desempeño de las funciones.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	128	98%
No	3	2%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°10: Mejora en el desempeño de las funciones.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que el 98% del personal considera que puede mejorar aún más en el desempeño de sus funciones, por lo que es necesario e importante que se busquen alternativas para poder potencializar más el desempeño del personal en las distintas áreas siendo una alternativa el uso de incentivos laborales

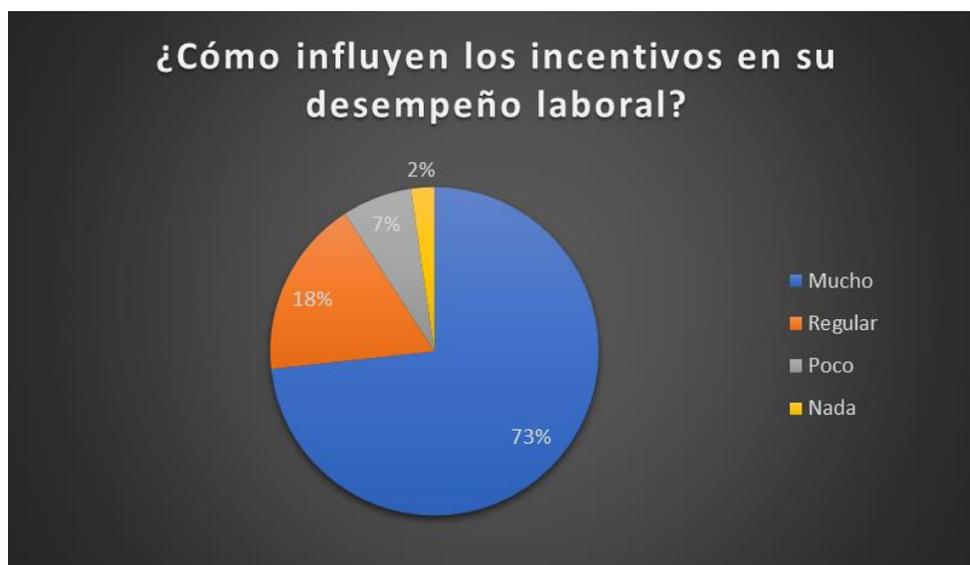
ya que también el personal expresa en su mayoría que estos tienen mucha influencia en su desempeño.

### 11. ¿Cómo influyen los incentivos en su desempeño laboral?

**Tabla N°11: Como influyen los incentivos en el desempeño laboral.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	96	73%
Regular	23	18%
Poco	9	7%
Nada	3	2%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°11: Como influyen los incentivos en el desempeño laboral**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que el 73% del personal considera que los incentivos influyen mucho en su desempeño laboral, por lo que se puede ver que los incentivos sí tienen un impacto en el desempeño, por lo que los incentivos juegan un papel importante y es necesario que se pueda dar más relevancia al tema de dentro de la institución y que sea una herramienta para motivar más al personal, ya

que este también en su mayoría aun consideran que pueden desempeñarse mejor que lo que lo hacen actualmente.

**12. ¿Se siente satisfecho con la compensación e incentivos que recibe actualmente de parte de la institución?**

**Tabla N°12: Personal muy satisfecho, satisfecho o poco satisfecho, con la compensación e incentivos que reciben.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	26	20%
Satisfecho	54	41%
Poco satisfecho	51	39%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°12: Personal muy satisfecho, satisfecho o poco satisfecho, con la compensación e incentivos que reciben.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra el 39% del personal no se encuentra satisfecho con los incentivos que se le otorga, está relacionado también con el que

muchos del personal no conocen sobre la temática de las compensaciones e incentivos, así como tampoco conocen todas las compensaciones e incentivos laborales que la institución les otorga.

**13. A parte de los incentivos que la institución otorga, ¿Cuáles de los siguientes incentivos le gustaría recibir?**

**Tabla N°13: Incentivos que les gustaría recibir al personal.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento por puntualidad	18	14%
Reconocimientos por buen desempeño	41	31%
Oportunidades educativas	32	24%
Vales de supermercado	32	24%
Entrega de pastel por cumpleaños	8	6%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°13: Incentivos que les gustaría recibir al personal.**



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra que al personal le gustaría en su mayoría recibir otros tipos de incentivos tanto monetarios como no monetarios, aparte de los que la institución ya otorga como: oportunidades educativas, reconocimientos por buen desempeño y vales de supermercado.

## H. Diagnóstico de la investigación

El diagnóstico de la investigación tuvo por objetivo primordial efectuar la identificación del problema y caracterizarlo en una situación específica, con la finalidad de identificar una solución adecuada para la institución.

Los resultados fueron obtenidos de personal de las diferentes áreas de CR Salvadoreña (pregunta 2, encuesta), en el cual, se conocieron diversas opiniones acerca si están satisfechos o no con las compensaciones e incentivos que la institución les otorga, también se determinó el tiempo que el personal tiene laborando dentro de la institución, donde la mayoría cuenta con un año o más de estar en la institución y solo un 16% posee menos de un año (pregunta n°3, encuesta), esto nos permite identificar la falta de conocimiento que tienen los empleado sobre las compensaciones a pesar de tener al menos un año de laborar, ya que la mayoría reflejo no tener mucho conocimiento sobre este tema.

Con la pregunta n°3 de la entrevista realizada, se identifica la importancia de la elaboración de la propuesta del plan de compensaciones e incentivos laborales, debido a que se espera que impacte en el clima organizacional de la institución, a la retención del talento humano y el logro de resultados, también porque se han presentado confusiones y dudas a falta de este ya que se cuentan con tres tipos de contrataciones (ver pregunta 4, encuesta), contrato indefinido (Ley de Salarios), contrato individual (Proyectos y Recursos propios), las compensaciones e incentivos se aplican de manera diferente, como por ejemplo, el personal que está bajo la ley de salarios dentro de la institución se otorga el bono dental al cumplir 10 años debido a la antigüedad que este tiene, sin embargo al personal que está bajo contrato individual a este le corresponde un finiquito al terminar el año en curso, por lo tanto pierde la antigüedad en su puesto.

Es importante mencionar que dentro de las empresas e instituciones los planes de compensaciones e incentivos se han convertido en una forma eficiente para generar motivación al personal, reducir la rotación, el ausentismo, fomentar la sana competencia, permitir retener a los mejores empleado, aumentar el bienestar del

empleado y la satisfacción en el trabajo, dentro de Cruz Roja Salvadoreña se ha identificado que cuentan con diversos incentivos que ofrece a los empleados, sin embargo a través de los resultados obtenidos más de la mitad del personal encuestado es decir el 65%, muestra que desconoce las compensaciones e incentivos que se otorgan, esto se relaciona con que también menos de la mitad del personal conoce sobre el tema en general, y algunos solo conocen un poco, por lo cual también desconocen los que la institución otorga, debido a que cuando el personal entra a laborar por primera vez, no se da inducción acerca de los beneficios, los cuales deberían de ser explicados por parte del departamento de Talento Humano.

En relación a la motivación laboral, según diversos estudios, los empleados motivados son más productivos y contribuyen de manera determinante al éxito de una empresa, los resultados de la encuesta demuestran que el 55% de los empleados en la institución se sienten motivados al desempeñar las actividades asignadas, a pesar que no se cuenta con un documento oficial del plan de compensaciones e incentivos, que facilite la información de los beneficios, se identificó que el personal antiguo obtuvo conocimiento de manera empírica es decir mediante la ayuda del personal que ha estado laborando hace años o consultando al departamento de Talento Humano, el resto del personal el 10% no se encuentra motivado por diversos factores, los cuales son: no tienen sentido de pertenencia, porque tienen poco tiempo laborando, consideran que se pueden agregar más beneficios monetarios, no se sienten apreciados por sus superiores, etc. y el 35% consideran que están pocos motivados, sin embargo también se obtuvo como resultado que el 98% considera que aún puede mejorar en el desempeño de sus actividades, es decir que aún puede estimularse más al personal de la institución agregando oportunidades de mejora y crecimiento dentro de la empresa, porque se sentirán comprometidos para lograr sus objetivos, además el 73% considera que estos beneficios podrían tener mucha influencia en el desempeño de sus funciones.

También se identificó que el 90% no tienen conocimiento de un documento formal o medio donde consultar acerca de estos beneficios que la institución les ofrece, motivo por el cual el 45% de los encuestados presentan dificultades para hacer uso de ellos,

debido a que los desconocen en su totalidad o parcialmente, así mismo por medio de la entrevista se identificó que no se cuenta con un plan plasmado en un documento pero si se lleva a cabo de forma práctica, y que actualmente solo se dan a conocer de manera directa, bajo consulta y en inducción, con la ayuda de una persona que está en el departamento de Talento Humano que tiene conocimiento acerca de ellos por la razón que trabaja desde hace 10 años aproximadamente y así orienta tanto al nuevo personal como al antiguo, sin embargo se considera necesario que todo el departamento estén capacitados acerca de los beneficios brindados, para que no sea solo una persona el punto focal.

En lo que se refiere a la satisfacción de los empleados, el 20% manifestó que se encuentran muy satisfechos, el 41% se sienten satisfechos y el 39% se sienten pocos satisfechos por diversas razones, por no contar con incentivos monetarios porque aseguran que estos ayudarán hoy en día al momento de comprar productos de la canasta básica ya que en la actualidad todo ha aumentado de precios o sería de ayuda para pagar deudas que tienen con los diferentes bancos por préstamos personales o por préstamos hipotecarios, es importante reconocer, que fue de ayuda al conocer los tipos de incentivos que les gustaría recibir los cuales son los siguientes:

- Reconocimiento por puntualidad (14%), reconocimientos por buen desempeño (31%), oportunidades educativas (24%), vales de supermercado (24%) o entrega de pastel por cumpleaños (6%).

La jefa de Talento Humano, considera que los incentivos si estimulan la satisfacción, generan sentido de permanencia porque sienten que la institución los valora y aprecia el esfuerzo que cada empleado realiza para alcanzar los resultados propuestos.

Además, los incentivos que ofrece la institución actualmente son:

- Crédito personal
- Clínica empresarial
- Clínica dental económica
- Bono dental

- Crédito óptico
- Seguro de vida
- Subsidio para funerales
- Aceptación OID hipotecario
- Día libre por cumpleaños
- Permiso por estudios.

Debido a que solo el Subsidio para funerales es monetario, este se financia mediante la cuenta de Recursos propios que tiene la institución y este se obtiene mediante la venta de componentes sanguíneos, las donaciones de empresas y personas altruistas.

Basado en la información recopilada, se puede decir que la institución no posee un plan de compensaciones e incentivos formal, motivo por el cual todos los empleados no están familiarizados con los beneficios o los empleados que son nuevos en la institución tienen dificultad de reconocerlos. Además, la mayoría de los empleados consideran que los incentivos ofrecidos actualmente no son suficientes o no se adecuan a sus necesidades.

Por lo tanto, se considera necesaria la elaboración y divulgación del plan, y que de esa manera sea una herramienta para que los empleados actuales y nuevos, hagan uso de este cuando lo necesiten y obtengan el conocimiento de cada incentivo que la institución otorga y a quienes aplican ya que existen diversos tipos de contrataciones dentro de la institución.

## **I. Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Se ha identificado que Cruz Roja Salvadoreña, proporciona diversos incentivos a su personal, sin embargo, no cuenta con un plan de compensaciones e incentivos laborales elaborado donde el personal pueda consultar.

- La mayoría del personal de Cruz Roja Salvadoreña no está muy relacionado con el tema de las compensaciones e incentivos laborales por lo que desconocen incluso los que la institución otorga.
- Dentro de la institución hay personal que se siente motivado en el desempeño de sus actividades sin embargo hay parte del personal que no, pero que considera pueden mejorar más en el desempeño de sus actividades y que consideran en su mayoría que los incentivos influyen mucho en su desempeño.

## **2. Recomendaciones**

- Elaborar e implementar un plan de compensación e incentivos laborales, donde se reflejen todos los incentivos, el tiempo y a quienes aplican y que este sea divulgado a todo el personal de la institución.
- Dar a conocer al personal sobre el tema de las compensaciones e incentivos laborales para que el personal pueda obtener más conocimiento de ello y que los que la institución otorga puedan ser mejor percibidos dentro del personal.
- Poder incluir otros tipos de incentivos que se ajusten y que son de la mayor preferencia del personal con el fin de estimular más la motivación y mejorar el nivel de desempeño de cada empleado.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN PLAN DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES**

### **1. Breve descripción de la propuesta**

La propuesta que se presenta en este trabajo de investigación consiste en la elaboración de un plan de compensaciones e incentivos laborales ya que la institución actualmente no cuenta con un plan elaborado en un documento formal, además que el personal posee poco conocimiento del tema tanto a nivel teórico como de los que la institución otorga, por lo cual hace necesaria su elaboración y a la vez, también se proponen incentivos que se pudo determinar que al personal le gustaría recibir para pero que se pueden implementar a futuro.

Para la elaboración se identificaron las compensaciones y cada uno de los incentivos tanto monetarios como no monetarios que la institución otorga y a quienes aplican los cuales se revisaron y analizaron con el fin de proponer mejoras en caso de ser necesario, tomando en cuenta los tipos de contratación que se tienen dentro de la institución, así también se trabajó con el departamento de recursos humanos para conocer de cada uno de ellos y poder definirlos dentro del plan de compensaciones e incentivos laborales a realizar.

### **2. Elaboración de la propuesta**

Luego de los resultados obtenidos, se proponen incentivos con el fin de que la institución pueda tomarlos en cuenta para su implementación a futuro ya que el personal mostro que le gustaría recibirlos y que también podrían contribuir a aumentar su motivación y mejorar su desempeño.

## **a) INCENTIVOS PROPUESTOS:**

Estos incentivos que se proponen a continuación, están dirigidos a todo el personal de Cruz Roja Salvadoreña, tomando en cuenta para su implementación la búsqueda por parte de Cruz Roja, de ayuda de diferentes instituciones u organismos internacionales, que estén dispuestas a fortalecer y a motivar al recurso humano de la institución.

### **1. Reconocimiento por buen desempeño**

El objetivo del reconocimiento por buen desempeño es el poder motivar y reconocer a los empleados que realizan sus funciones de manera eficiente, logrando excelentes resultados para la institución.

Consiste en recibir por parte de jefes:

- Una felicitación ya sea de forma privada o pública, la cual puede ser verbal o a través de correo electrónico, destacando el buen desempeño del empleado en alguna actividad asignada.
- Un diploma de reconocimiento, al empleado que se destaque por su buen desempeño, con el fin de ir aumentando la satisfacción del empleado y fomentando también la motivación del resto, con la entrega del certificado se busca agradecer de manera formal, y a la vez felicitar al mejor colaborador por su desenvolvimiento y cumplimiento de objetivos (Esto se aplicará después de las evaluaciones de desempeño dos veces al año, en un sorteo interno con las mejores calificaciones del 90% hasta el 100%, para el tipo de contratación que aplique)

### **2. Empleado del año:**

Este reconocimiento tiene como propósito reconocer públicamente a los empleados que a lo largo del año tuvieron un desempeño laboral sobresaliente desde el 90%, en función de su desempeño (evaluación de desempeño, su record laboral, su

desarrollo integral, resultados en proyectos y asignaciones y su práctica de los valores Institucionales).

- Se otorgará un pin y una compensación monetaria a los empleados seleccionados, según el lugar obtenido. Siendo el primer lugar el Empleado/a del año y el segundo y tercer lugar, Empleado/a Honorífico.
- Se realizará un acto en el mes de diciembre para la entrega de reconocimientos.
- Será aplicable a los empleados de la CR Salv, provenientes de la sede central y de las seccionales, (tomando en cuenta los tipos de contratación que tiene la institución) a quienes en el promedio de las dos evaluaciones correspondiente logren resultados sobresalientes.
- Se otorgará un día libre, para los tres lugares.

Ubicación	Premio en efectivo
Primer lugar (Empleado/a del año)	USD 25.00
Segundo lugar (Empleado/a Honorífico)	USD 20.00
Tercer lugar (Empleado/a Honorífico)	USD 15.00

#### **Trámites a realizar para la elección del empleado del año:**

- Talento Humano genera el reporte de los posibles candidatos/as, en base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, ordenándolos desde la mayor nota (100% al 95%) a la menor; tomándose los siguientes criterios, el récord laboral del año, actitud de servicio, metas alcanzadas, trabajos hechos con calidad y empatía con los compañeros, durante todo el año, proveniente de las evaluaciones semestrales.
- Talento Humano solicitará a cada Coordinador/a de cada departamento y proyecto, la información referente a resultados en las evaluaciones de cada empleado.

Se consolidará cada resultado de los empleados, para presentarlo al Director General.

- Talento Humano solicitará revisión y aprobación del listado de los candidatos para este beneficio.
- Director General aprueban o sugieren algún cambio del listado de los participantes.
- Talento Humano designa el acta final de designación de los servidores a ser reconocidos.

### **3. Reconocimiento al equipo del año:**

Este reconocimiento tiene como propósito reconocer públicamente a los equipos de trabajo de los distintos departamentos que a lo largo del año tuvieron un desempeño laboral sobresaliente como equipo, en función de su desempeño (evaluación de desempeño que incluye objetivos y competencias), su record laboral, resultados en proyectos y su práctica de los valores Institucionales.

- Se otorgará un pin y una compensación monetaria a los empleados seleccionados, según el lugar obtenido. Siendo el primer lugar el equipo del año y el segundo y tercer lugar, equipo Honorífico.
- Se realizará un acto en el mes de diciembre, para la entrega de reconocimientos.
- En caso de empate, entre dos equipos de trabajo, se revisará de nuevo la evaluación realizada y si se mantiene, se otorgará a ambos equipos.
- Sera aplicable a todos los empleados de CR Salv, provenientes de las diferentes unidades, de la sede central quienes en la evaluación correspondiente logren el mejor resultado.
- Se otorgará un día libre, para los tres lugares.

<b>Ubicación</b>	<b>Premio en efectivo</b>
Primer lugar (Equipo del año)	USD 30.00 c/u
Segundo lugar (Equipo Honorífico)	USD 25.00 c/u
Tercer lugar (Equipo Honorífico)	USD 20.00 c/u

**Trámites a realizar para la elección de los equipos reconocidos:**

- Talento Humano genera el reporte de las posibles unidades candidatas, en base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, ordenándolos desde la mayor nota a la menor; el récord laboral del año e información sobre su desarrollo integral.
- Talento Humano solicitará a la Dirección correspondiente, la información referente a resultados en proyectos y asignaciones y la práctica de los valores Institucionales, de los equipos que hayan obtenido resultados sobresalientes en los factores anteriormente mencionados.
- Dirección General revisará los resultados de la evaluación de cada uno de los equipos candidatos, correspondientes a ese año, y dará sus observaciones o aprobación.
- Si Talento Humano o Dirección General, encuentra faltas o evaluaciones que no son sobresalientes en alguno de los aspirantes, los descarta y continúa con los siguientes, en el orden de los puntos obtenidos.

**4. Reconocimiento por años de servicio:**

Este reconocimiento tiene como propósito reconocer (dependiendo el tipo de contratación) públicamente a todos los empleados en general que han cumplido veinte años de labores en la CR Sal.

- Se otorgará un pin, un día libre y un incentivo monetario, a los empleados que han sido seleccionados en la institución.

Los reconocimientos a otorgar son los siguientes:

Años de servicio	Reconocimiento	Premio en efectivo
20 años	Pin + día libre	USD 20.00
30 años	Pin + día libre	USD 30.00
40 años	Pin + día libre	USD 40.00
50 años o más	Pin + día libre	USD 50.00

#### Trámites a realizar:

- A los empleados que sean reconocidos por años de servicio, se les concede la oportunidad de escoger el día que gozarán como "día libre", con goce de sueldo.
- Al otorgar el "día libre" realizará el trámite correspondiente en el departamento de Talento Humano, para que quede registrado y no afecte el pago de la planilla de pagos.
- Talento Humano realiza junto a Finanzas, la gestión de emisión de los incentivos económicos para las personas que recibirán reconocimientos.
- El departamento de Contabilidad emite los cheques correspondientes y prepara la documentación para que sea firmada.
- El departamento de Tesorería recoge a los servidores reconocidos, las firmas correspondientes en la documentación y procede a los registros y archivo de documentos.

## **5. Oportunidades educativas**

El objetivo de implementar las oportunidades educativas es fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores, ya que el contar con personal profesional en la institución aportará al crecimiento de la misma.

- Consiste en establecer convenios con instituciones educativas que fomenten la profesionalización de los colaboradores que tengan al menos una año en la institución, proporcionando talleres, diplomados, cursos que sean identificados con mayor necesidad, con el fin de ofrecerles la oportunidad de aumentar sus conocimientos en las áreas de interés tanto para ellos como para la institución, el otorgamiento de este incentivo pretende mejorar aptitudes, proporcionar facilidad de oportunidades, adaptar la empresa al mercado actual, incrementar las ventajas competitivas de la empresa, mejorar la calidad del servicio brindado y aumentar el compromiso de los colaboradores con la empresa.
- El empleado/a deberá solicitar al departamento de Talento Humano, el cuál procederán a analizar y evaluar para su respectiva aplicación.

## **6. Vales de supermercado**

Consiste en entregar vales de supermercado de \$50.00, para adquirir productos de consumo familiar, para satisfacer algunas necesidades básicas del hogar, para incentivar el cumplimiento de metas y objetivos específicos en las diferentes áreas, entregando como premio al final del semestre, con un mínimo de 2 vales al año

## **7. Cooperativa para préstamos a empleados:**

Contar con un Fondo especial para préstamos, que permita al empleado de CRS contar con una fuente de financiamiento con tasas bajas y así cubrir sus necesidades y/o alcanzar metas personales y familiares, generando motivación y pertenencia a la institución.

- Se requiere de un financiamiento especial, mediante convenios o acuerdos con Sociedades Nacionales Participantes y otros organismos nacionales o internacionales, en los cuales se establezcan los derechos y obligaciones de ambas partes, sin comprometer el patrimonio de Cruz Roja Salvadoreña.
- Se establecerá una estructura administrativa y organizativa con recursos de Cruz Roja Salvadoreña para la operativización del Fondo

- **Presupuesto**

PRESUPUESTO ANUAL DE INCENTIVOS A OFRECER						
Incentivos	Período de aplicación	Número de empleados	Costo individual	Costo	Costo anual	Fuente de Financiamiento
<b>Reconocimiento por buen desempeño</b>						Recursos Propios
50 Diploma de reconocimiento por período	Semestralmente	50	\$1.50	\$75.00	\$150.00	
<b>Oportunidades educativas</b>						Ayuda Internacional
Diplomados	Mensual	5	\$50.00	\$250.00	\$3,000.00	
Cursos	Mensual	5	\$50.00	\$250.00	\$3,000.00	
Especializaciones	Mensual	5	\$50.00	\$250.00	\$3,000.00	
<b>Vales de supermercado</b>						Ayuda Internacional
	Semestralmente	196	\$50.00	\$9,800.00	\$19,600.00	
<b>Empleado del año</b>						Ayuda Internacional
Primer lugar	Anualmente	1	\$25.00	\$25.00	\$25.00	
Segundo lugar	Anualmente	2	\$20.00	\$40.00	\$40.00	
Tercer lugar	Anualmente	2	\$15.00	\$30.00	\$30.00	
<b>Reconocimiento al equipo del año</b>						Ayuda Internacional
Primer lugar	Anualmente	10	\$30.00	\$300.00	\$300.00	
Segundo lugar	Anualmente	10	\$25.00	\$250.00	\$250.00	
Tercer lugar	Anualmente	10	\$20.00	\$200.00	\$200.00	
<b>Reconocimiento por años de servicio</b>						Ayuda Internacional
20 años	Anualmente	20	\$20.00	\$400.00	\$400.00	
30 años	Anualmente	15	\$30.00	\$450.00	\$450.00	
40 años	Anualmente	10	\$40.00	\$400.00	\$400.00	
50 años o más	Anualmente	5	\$50.00	\$250.00	\$250.00	
<b>Cooperativa para préstamos a empleados</b>						Proyectos
Capital inicial	Al momento del inicio del funcionamiento de la Cooperativa	1	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	
<b>Total</b>			<b>\$20,476.50</b>	<b>\$32,970.00</b>	<b>\$51,095.00</b>	
					\$150.00	Recursos propios
					\$50,945.00	Otros

**NOTA:** El presupuesto está calculado en base a todo el personal, si cumple con las condiciones de tener buen desempeño en las evaluaciones que se hacen cada semestre; si desea cursar algún estudio universitario o algún curso o diplomado para mejorar sus capacidades, y en todos los casos en que se aplique. Así mismo para llevar a cabo la aplicación del Plan la institución puede buscar el apoyo de organizaciones como:

- **USAID:** Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
- **COSUDE:** Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

#### **b. PLAN DE COMPENSACIONES**

Como parte de la propuesta también se presenta un documento formal donde se han establecido las compensaciones e incentivos que actualmente Cruz Roja otorga, incluyendo a las que son conforme a ley.



# **PLAN DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES**

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	62
1. OBJETIVOS.....	63
2. BENEFICIARIOS.....	64
3. USOS DEL PLAN. ....	64
2. NORMAS DE USO DEL PLAN .....	64
3. RESPONSABILIDADES .....	65
4. POLÍTICAS GENERALES PARA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS.....	65
7. METODOLOGÍA. ....	67
8. DETALLE DE COMPENSACIONES .....	68
9. DETALLE DE INCENTIVOS .....	71

## INTRODUCCIÓN

Un plan de compensaciones e incentivos laborales es un programa en el que se han estudiado y planificado cuáles son los más idóneos para la institución y para el tipo de empleados con el objetivo de motivarlos, para que aumenten su producción y mejoren sus resultados laborales

Cruz Roja Salvadoreña requiere contar con un plan de compensaciones e incentivos laborales que permita dar a conocer al personal cada una de las compensaciones e incentivos laborales que la institución ofrece, así como de su aplicación, con el fin de dar una mayor motivación al personal en el desempeño de sus actividades designadas dentro de la institución.

El plan está compuesto por los diferentes tipos de compensaciones e incentivos tanto monetarios como no monetarios que la institución ofrece al personal de la institución, así como cuando deben ser otorgados al personal y los tiempos con el fin de que el personal pueda estar informado sobre estos beneficios y hacer uso de ellos.

## **1. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Presentar información sobre las compensaciones e incentivos laborales que Cruz Roja Salvadoreña otorga al personal, con el fin de motivar y mejorar el desempeño del personal.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer una herramienta administrativa que contenga la información relevante sobre el programa de compensaciones e incentivos al personal, tales como: las políticas, normas y procedimientos a seguir para la correcta aplicación del mismo.
- Contar con una base estándar para la realización de los procesos técnicos para otorgarlos al personal.
- Establecer normas para el otorgamiento de compensaciones e incentivos al personal de CRS.
- Orientar a los responsables que participan en las etapas del otorgamiento de compensaciones e incentivos al personal.
- Guiar a quienes tienen personal a cargo, para que puedan proveer información sobre la forma como la Institución realiza el otorgamiento de estos incentivos

## **2. BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios del presente Plan de Compensaciones e Incentivos Laborales será todo el personal de Cruz Roja Salvadoreña bajo los tipos de contratación: Ley de salarios o contrato individual de trabajo.

## **3. USOS DEL PLAN.**

El plan tiene los siguientes usos:

- Permite conocer el funcionamiento del plan de Compensaciones e incentivos laborales.
- Ser útil como documento de consulta de todos los empleados de la institución, para la ejecución del procedimiento de otorgamiento de incentivos.
- Sirve para establecer la capacitación y entrenamiento del personal
- Facilita la ejecución de auditorías internas en la aplicación del plan.
- Clarifica a los colaboradores, la forma como serán incentivados y reconocidos para lograr los resultados esperados en su puesto de trabajo.
- Sirve de base para la mejora del plan y los procedimientos relacionados.

## **4. NORMAS DE USO DEL PLAN**

Las normas de uso que rigen el presente plan son las siguientes:

- El plan está bajo la administración del departamento de Talento Humano.
- La divulgación de las distintas partes del plan, están bajo la responsabilidad del departamento de Talento Humano.
- El Consejo ejecutivo podrá sugerir modificaciones al procedimiento, las cuales podrán ser presentadas a Talento Humano, quien hará la evaluación del caso y definirá si es necesario presentar dicha propuesta de modificación.

## **5. RESPONSABILIDADES**

- El departamento de Talento Humano está facultado para modificar y actualizar el plan de Compensaciones e incentivos laborales de los empleados, contenido en el presente documento.
- El departamento de Talento Humano hará revisión y actualización del presente plan, cuando se considere necesario, sin embargo, se recomienda realizar dicha actualización cada tres años, para que el plan sea en todas sus partes aplicable y pertinente a la Institución.
- El departamento de Talento Humano será responsable de dar a conocer oportunamente al personal, tanto este plan como las modificaciones que se hicieran, con el fin de asegurar que el personal conozca dicho documento o sus modificaciones.

## **6. POLÍTICAS GENERALES PARA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS.**

El otorgamiento de incentivos al personal implica un compromiso del Consejo Ejecutivo con el personal de la CR Salv que abarca, tanto la transparencia del proceso como la ejecución del mismo, orientados a motivar y mejorar el desempeño del personal, de acuerdo a los resultados de la evaluación correspondiente, que se consideren relevantes.

A continuación, se presentan las políticas generales del plan para la entrega de incentivos, que permitirán una eficiente administración de éste en CR Salvadoreña:

- El otorgamiento de incentivos y reconocimientos se realizará con el propósito de motivar y promover el desempeño del personal hacia el logro de los objetivos Institucionales, reforzando una cultura de compromiso Institucional.
- La metodología a utilizar para motivar al personal, es el otorgamiento de recompensas a través de los incentivos monetarios y no monetarios.

- El programa comprende los siguientes criterios de evaluación de candidatos para el otorgamiento de incentivos:
  1. Resultados de las evaluaciones semestrales del desempeño, medido por objetivos y competencias: calificación mínima de 90.
  2. Record laboral: asistencia 100%, puntualidad 100% y sin sanciones disciplinarias.
  3. Desarrollo integral: realiza actividades que evidencian su tendencia a desarrollarse, a nivel personal y profesional.
  4. Práctica de los valores Institucionales: actúa conforme los valores de CR Salv y promueve a otros hacia su práctica.
  5. Años de servicio: contados por quinquenios.
  
- El otorgamiento de incentivos se realizará internamente en el Departamento de Talento Humano, desde la preparación hasta la ejecución.
- El otorgamiento de incentivos, se realizará semestralmente los que son denominados no monetarios, y los que son de tipo monetarios se entregarán anualmente.
- El acceso a incentivos es aplicable para el 100% de los empleados, con una antigüedad laboral mínima de un año. El plan no aplica a la Presidencia, Dirección General y personal del Consejo Ejecutivo.
- Para garantizar que los empleados confíen en el plan, se asegurará lo siguiente:
  1. La aplicación correcta de los criterios definidos.
  2. La confidencialidad de la información, durante el proceso de elección.
  3. La transparencia al realizar la evaluación de candidatos individuales o equipos de trabajo.
  4. La libertad para evaluar a quienes otorgar incentivos, sin presiones de ningún tipo.
  5. La objetividad y madurez de quienes hagan la evaluación de candidatos.
  6. La confianza y credibilidad en los resultados.

- Ante los resultados de la evaluación de candidatos para el otorgamiento de incentivos, se promoverá la adopción del comportamiento siguiente:
  1. Adoptar una posición de madurez ante el resultado.
  2. Evitar reacciones negativas hacia los resultados obtenidos, tanto de parte de quienes ejercen cargos de supervisión y Dirección como de los servidores, y buscar el diálogo para expresar la disconformidad.
  3. Extraer de los resultados, las fortalezas y las oportunidades de mejora, más relevantes, en la búsqueda de la mejora continua.
  4. Los resultados evidencian aspectos de fortalezas y oportunidades de mejora no solo del personal, sino también del superior inmediato y los equipos de trabajo, en su proceso de seguimiento y acompañamiento al servidor.

## **7. METODOLOGÍA.**

El departamento de Talento Humano realizará las siguientes actividades:

1. Elaborar una propuesta para la entrega de incentivos la cual contendrá la siguiente información:
  1. Listado de personas propuestas para recibir incentivos.
  2. Datos como: nombre, puesto que desempeña, nivel, área y unidad organizativa a la que pertenece.
  3. Información relativa a la Evaluación del Desempeño, récord laboral, años de servicio y datos de retiro por jubilación (para personal femenino mayor o igual a 55 años y personal masculino mayor o igual a 65 años).
  4. Solicitará a los superiores y consolidará información relativa a desarrollo integral, proyectos o asignaciones clave, práctica de valores Institucionales.
  5. Tipo de incentivos a otorgar, con su descripción y cuantía por persona.

6. Fechas propuestas para la entrega.
  7. Logística de entrega de incentivos.
2. Presentar la propuesta de entrega de incentivos al Consejo Ejecutivo, para su aprobación.
  3. Una vez revisada, el Consejo ejecutivo emitirá sus observaciones o aprobación.
  4. El departamento de Talento Humana comunicará al Director, Coordinadores, y Jefes, el listado de empleados que recibirán Reconocimientos y la logística de entrega.

En caso hubiese desacuerdo por algunos de los Directores, Coordinadores y Supervisor inmediato, podrán solicitar la revisión al departamento de Talento Humano.

5. Talento Humano registrará en el sistema, la información pertinente.
  1. Entrega de Reconocimientos: La entrega se realizará de acuerdo a la logística establecida por Talento Humano, aprobada por el Consejo Ejecutivo de la Institución.
  2. Elaboración de informes: Se elaborará un informe que resuma los incentivos entregados para el período, registrando a quienes se entregó, los datos del servidor, el tipo de incentivo que se hayan entregado y el registro de recibido por parte del empleado.
  3. La información se archivará en el expediente digital y físico del empleado, para hacer constar el otorgamiento del incentivo y el motivo del otorgamiento.

## **8. DETALLE DE COMPENSACIONES.**

1. **Salario:** Todo el personal recibirá una retribución en dinero que la institución otorga por los servicios que presten en virtud de un contrato de trabajo, lo cuales son pagados mensualmente

2. **Prestaciones:** Las prestaciones con que contarán los empleados de Cruz Roja Salvadoreña son la ley de: Aportaciones patronales y empleado ISSS y AFP
3. **Vacaciones:** Los colaboradores con horarios administrativos gozarán de licencia de vacaciones durante tres períodos fraccionados en el año distribuidos de la siguiente forma:
  - Ocho días, durante la semana santa
  - Seis días, del uno al seis de agosto
  - Diez días, del veinticuatro de diciembre al dos de enero.

Los colaboradores que laboran en seccionales o delegaciones que no correspondan al municipio de San Salvador gozarán de vacaciones durante los días principales de las respectivas fiestas patronales (últimos tres días de fiesta), no obstante, sean días de asueto (sábado o domingo), pero en la vacación de agosto gozarán únicamente los días 4, 5 y 6 de agosto.

El personal bajo la modalidad de contratos y proyectos reciben anualmente el 30% del equivalente a 15 días de la vacación, que correspondiente, según lo establece el código de trabajo, cabe aclarar que por la naturaleza de la institución que es autónoma, la cual recibe subvención del gobierno y recursos propios, se procede con la ley del estado y el código de trabajo.

4. **Viáticos:** El personal permanente y temporal recibirán viáticos y transporte que vienen en misión oficial al interior del país o lugares distintos al de la sede de trabajo, Como lo indica el Manual de Viáticos autorizado.  
También se dan viáticos para alojamiento y alimentación cuando se hacen misiones internacionalmente, basado en una tabla de PerDiem establecida por la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR), la cual la institución pertenece por tratado en Ginebra en Suiza

**5. Horas extras:** Cuando no se reciba remuneración económica alguna por tiempo de trabajo extraordinario, se concederá el tiempo compensatorio igual al tiempo trabajado de acuerdo a recomendación planteada por el respectivo jefe y comunicado a la Unidad de Gestión de Talento Humano; este tendrá vigencia un mes posterior al mes que las trabajo. Esto aplica solo al personal de ley de salarios no así el personal de contratos, en dicho caso si se cancela el equivalente al trabajo extraordinario según código de trabajo.

El trabajo en tiempo extraordinario remunerado procederá cuando el Director, Jefe o Coordinador de la Unidad lo autorice, de acuerdo a la necesidad de las circunstancias debidamente justificables.

## **6. Asuetos**

El personal gozara de asueto remunerado los días siguientes:

- El 1 de mayo “Día del Trabajo”
- El 10 de mayo “Día de la madre”
- EL 17 de junio “Día del padre”
- El 15 de septiembre “Día de la Independencia patria”
- El 2 de noviembre “Día de los Difuntos”

Y asuetos adicionales de acuerdo a decretos fijos o transitorios, exceptuando las áreas operativas.

## **7. Aguinaldo**

Al personal que se encuentre prestando sus servicios a CRS contratado bajo la Ley de Salarios, en el mes de diciembre de cada año se otorgará, una compensación según establezca la Ley de Salario del año lectivo. El cual equivale al salario mínimo de \$365.00 por el 150%, que equivale a \$ 547.50, ya que este se maneja por medio formulación presupuestaria y según ley.

El personal bajo la modalidad de contrato individual en el mes de diciembre se otorgará en concepto de aguinaldo, una prima por año de trabajo, cuando el colaborador tuviere un año o más de trabajo en la institución.

Los colaboradores que al día doce de diciembre no tuvieren un año de trabajo tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicio a la fecha indicada, en este caso el cálculo procede según código de trabajo, pero la institución buscara favorecer al empleado, es decir si la compensación según ley, es menos se le otorga el mismo valor que se le da al personal de ley de salarios es decir el equivalente a \$ 547.50.

## **9. DETALLE DE INCENTIVOS**

### **8. Crédito personal**

En los descuentos personales que deben deducirse del salario del empleado proveniente por deudas de créditos personales concedidos por Bancos, Instituciones de crédito, o asociaciones y sociedades cooperativas, se aceptaran órdenes irrevocables de descuento siempre y cuando no excedan del 20% de su salario.

### **9. Clínica empresarial**

Todo empleado puede hacer uso de los servicios médicos, a los cuales tiene derecho a consultar de una forma ágil y rápida.

**Mejora:** Contratación de médico especialista en pediatría para una adecuada atención a los hijos de empleados y buscar alianzas para la obtención de medicamento para niños a través del departamento de movilización de recursos.

### **10. Clínica dental económica**

Está disponible para uso de los empleados proporcionando precios accesibles y esta presta un beneficio especial al voluntariado hasta con un 80% menos del costo.

### **11. Bono dental:**

El colaborador que cumpla 10 años de laborar en la institución tendrá derecho a un bono de servicios dentales en la Clínica Odontología de CRS por un monto de \$100.00 y puede ser usado por él o su grupo familiar.

- Si cumple 15 años el bono tendrá un monto de \$200.00.

**Mejora:** Disminuir los años para el otorgamiento de este incentivo a 5 o 6 años

### **12. Crédito óptico**

Cuando un colaborador realice compras de lentes con ópticas, se podrá aplicar con orden de descuento en cuotas en planilla, aplica para él y su grupo familiar.

### **13. Seguro de vida**

Los colaboradores permanentes gozaran de un seguro de vida hasta el monto que establezca el Consejo Ejecutivo.

Los empleados nombrados según la Ley de Salarios, tendrán derecho a un seguro de vida que se fija en la cantidad de \$3,428.57 dólares.

Los empleados de contrato individual de trabajo, tendrán derecho a un seguro de vida que se fija en la cantidad de \$3,428.57 dólares.

### **14. Subsidio para funerales:**

En caso de fallecimiento de un colaborador, se entrega a un familiar que aparezca detallado en la solicitud de empleo o contrato, una prestación igual a un salario completo que el colaborador estuviere devengando a la fecha, en concepto de subsidio para gastos funerarios.

En caso de fallecimiento de familiar de un colaborador que aparezca declarado en la solicitud de empleo o contrato dentro de su expediente, se le entrega una prestación igual a \$250.00 dólares en concepto de subsidio para funeral, aplicable para padres, cónyuge e hijos, y una prestación igual a \$150.00 dólares por fallecimiento de hermanos, sobrinos, bajo tutela legal hasta los 18 años y abuelos que formen parte del grupo familiar del empleado.

### **15. Aceptación OID hipotecario**

Los descuentos que deben de deducirse al empleado proveniente de deudas o créditos hipotecarios, concedidos por bancos, instituciones de crédito o sociedades y asociaciones cooperativas, se aceptarán órdenes irrevocables de descuento siempre y cuando no excedan del 30% de su salario. Siempre y cuando presenten carta de aprobación que especifique que es crédito hipotecario.

### **16. Becas**

Podrán optar por solicitar autorización por apoyo de estudios técnicos o superiores previa autorización de consejo ejecutivo

### **17. Día libre por cumpleaños:**

Todo colaborador que tenga 1 año o más de laborar en la Institución, tiene derecho a gozar el día de su cumpleaños con goce de sueldo, o dentro del mismo mes.

### **18. Permiso por estudio:**

Todo empleado tiene derecho a dos horas de permiso por estudio.

### **19. Atención psicológica**

Todo empleado que tenga la necesidad de ayuda psicológica para él o su grupo familiar, puede acercarse a recibir atención psicológica con previa cita.

### **20. Autocuido por lo menos una vez al año**

Esta práctica es iniciativa de cada jefe inmediato estar pendiente o solicitarlo, a los proyectos o al departamento de Talento Humano.

### **21. Entrega de vitaminas una vez al año**

Los empleados serán beneficiados con diferentes kits que contienen vitaminas y minerales, por medio de alianzas con laboratorios que donan a la institución.

## **22. Pruebas PCR por sospecha COVID (durante pandemia)**

Todo empleado después de pasar consulta médica en clínica empresarial y después de las respectivas autorizaciones se enviará a realizar una prueba PCR a un laboratorio particular el cual es costeado con fondos de la institución.

## **23. Reconocimiento por buen desempeño**

Se reconocerá al empleado que obtenga un destacado desempeño, por medio de correo electrónico, de manera verbal o por medio de entrega de diploma.

## **24. Empleado/a del año**

Los empleados podrán obtener una placa de reconocimiento y una compensación monetaria al obtener uno de los primeros tres lugares en su desempeño laboral.

## **25. Reconocimiento al equipo del año**

Los empleados en conjunto podrán obtener una placa de reconocimiento y una compensación monetaria al obtener uno de los primeros tres lugares en su desempeño laboral.

## **26. Reconocimiento por años de servicio.**

Los empleados que cumplan 20 años o más de laborar en la institución obtendrán una placa de reconocimiento, un día libre y un incentivo monetaria por sus servicios.

## **27. Oportunidades educativas.**

Los empleados que cuentan al menos 1 año de laborar dentro de la institución, podrán aplicar a cursos, talleres o diplomados.

## **28. Vales de supermercado.**

El empleado que obtenga en su evaluación de desempeño un mínimo del 90%, le será entregado un vale por \$50.00.

## **29. Cooperativa para préstamos a empleados.**

La institución contará con un Fondo especial para préstamos mediante convenios o acuerdos con Sociedades Nacionales Participantes y otros organismos nacionales o internacionales, para ofrecer a los empleados fuentes de financiamiento con tasas bajas

### **c. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

El plan de implementación proporcionará una orientación de cómo poder aplicar la propuesta del plan de compensaciones e incentivos laborales en la institución, determinando los recursos necesarios para su implementación.

#### **1. Objetivos**

##### **Objetivo General:**

Presentar un plan que contribuya a la institución en la implementación del Plan de compensaciones e incentivos laborales propuesto.

##### **Objetivos específicos:**

- Detallar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que sean necesarios para la implementación de la propuesta.
- Establecer las actividades y tiempo para poder implementar adecuadamente la propuesta.

#### **2. Recursos**

- **Recursos humanos:**

La implementación del plan de compensaciones e incentivos laborales estará a cargo principalmente del personal del área de Recursos Humanos, los cuales deben de asegurarse de que se lleve a cabo su aplicación correcta y divulgación por los medios que sean considerados los más adecuados, los cuales pueden ser a través de inducción al momento de nuevos ingresos de personal, por correo electrónico o publicaciones en portales que se utilicen dentro de la institución.

- **Recursos Técnicos:**

Para realizar la implementación es necesario disponer de los recursos técnicos necesarios como equipo informático (computadora, impresora) y papelería para su distribución y respaldo, de los cuales la institución ya cuenta con ellos.

- **Recursos Financieros**

La institución debe de contar con los recursos financieros que se necesiten dentro del presupuesto para los gastos de implementación, (Ver cuadro de presupuesto), según lo determinado en el presupuesto, se debe contar con \$31,060.00 los cuales serán por fondos propios y \$28,615.00 que deben buscar ser cubiertos por medio de organizaciones financiadoras.

#### **4. Actividades**

- Dar a conocer la propuesta del plan de compensaciones e incentivos laborales a la Administración General para su revisión y determinar si hay que realizar modificaciones
- En caso de haber observaciones y comentarios se harán las respectivas modificaciones al plan presentado.
- Presentación de la propuesta del plan de compensaciones e incentivos laborales actualizado.
- Presentación de la propuesta a la junta directiva por el jefe de Talento Humano.
- Obtener la aprobación por parte del Consejo Ejecutivo.
- Con el plan aprobado el jefe de Talento Humano procede a socializarlo con el personal de la institución
- Establecer un periodo de prueba
- Dar seguimiento

## 5. Cronograma

N°	Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				2023
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación a la Administración General																					Equipo de investigación.
2	Comentarios y modificaciones.																					Equipo de investigación.
3	Presentación de modificaciones.																					Equipo de investigación.
4	Presentación de la propuesta a Presidente y Dirección General																					Presidente, Gerente General y Jefe Talento Humano
5	Aprobación de la propuesta.																					Presidente, Gerente General y Jefe Talento Humano
6	Socialización de la propuesta al personal.																					Jefe de Talento Humano
7	Periodo de prueba																					Gerente General/ Jefe de Talento Humano
8	Seguimiento																					Gerente General/ Jefe de Talento Humano

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Amaru Maximiano, A.C. (2009). Fundamentos de la Administración. [https://www.academia.edu/31413904/Antonio\\_Cesar\\_Amaru](https://www.academia.edu/31413904/Antonio_Cesar_Amaru)
- Wayne. M (2010). “Remuneración financiera directa”. En G. Chávez Antaki (Ed.), *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación

### Trabajos de investigación

- Cruz, F, Flores. W y Ramírez, J. (2019). *DIAGNOSTICO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE INCENTIVOS NO ECONÓMICOS QUE FAVOREZCA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOSPITAL NACIONAL SANTA GERTRUDIS DE LA CIUDAD DE SAN VICENTE*, Universidad de El Salvador. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/20059/1/14103650.pdf>

### Leyes

- Código de Trabajo de la República de El Salvador (23 de junio de 1972). [https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod\\_Trab\\_ElSalv%5B1%5D.pdf](https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv%5B1%5D.pdf)
- CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR (20 de diciembre de 1983). <https://www.fia.ues.edu.sv/quimica/archivos/leyesyreglamento/CompendiodeLeyes.pdf>

### Artículos

- Upspain.(s.f.). *LA MOTIVACIÓN LABORAL: ¿QUÉ ES Y CÓMO IMPLEMENTARLA?* <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>
- Aleph Comunicación. (2019). *Breve historia del salario*. Tu futuro próximo, <https://tufuturoproximo.santanderconsumer.es/economia-personal/salud-financiera/breve-historia-del-salario/>

**Páginas web:**

- Como motivar y recompensar a los empleados. (s.f.).  
<https://www.coursehero.com/file/107211127/C%C3%B3mo-motivar-y-recompensar-a-los-empleadospdf/>
  
- Infodec.(2022). *Remuneración Variable: tendencia actual en la administración*.  
<https://infodeclat.com/2020/11/03/remuneracion-variable-tendencia-actual-en-la-administracion/>

## ANEXOS

### Anexo 1

**Tabla 1- Resumen base legal.**

<b>Ley</b>	<b>Institución</b>
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia
Código de trabajo	Ministerio de Trabajo
Ley De Asuetos Licencias y Vacaciones de los Colaboradores Públicos.	Asamblea Nacional Legislativa de la Republica de El Salvador
Ley Sobre la Compensación Adicional en Efectivo	Ministerio de Hacienda

## Anexo 2



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



La presente guía de entrevista está dirigida al jefe del departamento de Talento Humano de Cruz Roja Salvadoreña.

**Objetivo general de la entrevista:** Obtener información con respecto al tema de compensaciones e incentivos laborales para diagnosticar la situación actual de Cruz Roja Salvadoreña.

1. ¿A qué se le llama compensación e incentivos laborales?
2. ¿La institución tiene un plan de compensaciones e incentivos laborales?
3. ¿Considera que es de utilidad la elaboración de un plan de compensaciones e incentivos laborales? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los incentivos laborales que ofrece Cruz Roja Salvadoreña a sus empleados?
5. ¿De qué manera se le informa al empleado sobre los incentivos laborales que ofrece Cruz Roja Salvadoreña?
6. ¿Considera que los incentivos motivan a los empleados en el desempeño de sus funciones? ¿Por qué?
7. ¿Según su experiencia, han surgido inconvenientes por no existir un plan de compensaciones e incentivos laborales?
8. ¿Según su experiencia, las compensaciones e incentivos se han aplicado adecuadamente? ¿Cuales?
9. ¿Según su experiencia, cuáles son los incentivos que más prefieren los empleados?
10. ¿Considera que la institución estaría dispuesta a implementar nuevos incentivos que sean de carácter no monetarios? ¿Por qué?



No  
Un poco

6. ¿Conoce las compensaciones e incentivos laborales que la institución le otorga?

Si  
No

De su respuesta ser si, mencione cuáles:

7. ¿Tiene conocimiento de algún documento o medio donde pueda consultar las compensaciones e incentivos laborales que otorga la institución?

Si  
No

En caso de que su respuesta sea si, especifique cual:

8. ¿En su experiencia, ha tenido dificultad para saber acerca de las compensaciones e incentivos que ofrece la institución, así como de su aplicabilidad?

Si  
No

9. ¿Actualmente se siente motivado al desempeñar las actividades asignadas a su puesto dentro de la institución?

Si  
No  
Un poco

10. ¿Considera que puede mejorar más en el desempeño de sus funciones?

Si  
No

11. ¿Cómo influyen los incentivos en su desempeño laboral?

Mucho  
Regular  
Poco  
Nada

12. ¿Se siente satisfecho con la compensación e incentivos que recibe actualmente de parte de la institución?

Si

No

13. A parte de los incentivos que la institución otorga, ¿Qué otros tipos de incentivos de carácter no económicos le gustaría recibir?

Reconocimientos por buen desempeño

Reconocimiento por puntualidad

Oportunidades educativas

Vales de supermercado

Entrega de pastel por cumpleaños