



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Gestión de talento humano

Subtema

Subsistema de recursos humanos con énfasis en remuneración, programa de  
incentivos y prestaciones sociales

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas

Autores

Bra. Rosa María Herrera Serrano  
Bra. Marilyng Zelena Reyes Hernández  
Bra. Migdalia Rosa Gutiérrez Aguinaga

Tutor

Msc. Estela Quintero

Managua, diciembre del 2019

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| <i>Dedicatoria</i> .....   | i   |
| <i>Agradecimiento</i> .....  | ii  |
| Valoración docente .....   | iii |
| Resumen.....   | iv  |
| Introducción.....  | 1   |
| Justificación.....   | 2   |
| Objetivos .....  | 3   |
| Capítulo uno: Generalidades de la remuneración y programa de incentivos..... | 4   |
| 1.1. Concepto de remuneración.....   | 4   |
| 1.2. Los tres componentes de la remuneración .....                           | 5   |
| 1.3. Tipos de recompensas.....   | 6   |
| 1.4. Salario .....   | 8   |
| 1.4.1. Tipos de salarios.....  | 9   |
| 1.4.2. Concepto de administración de salarios .....                          | 10  |
| 1.4.3. Objetivos de la administración de salarios.....                       | 11  |
| 1.4.4. Derivación de los salarios .....                                      | 11  |
| 1.4.5. Política salarial.....  | 12  |
| 1.5. Enfoque de la remuneración .....  | 13  |
| 1.5.1. Evaluación y clasificación de los puestos .....                       | 13  |
| 1.5.2. Remuneración en base a competencia .....                              | 14  |
| 1.6. Criterios para preparar un plan de remuneración .....                   | 16  |
| 1.7. Equidad en la remuneración financiera.....                              | 19  |
| 1.7.1. La igualdad y su influencia sobre los niveles de pago.....            | 20  |
| 1.8. Programa de incentivos .....  | 21  |

|   |    |
|---|----|
| 1.9. Enfoque de los incentivos .....                            | 21 |
| 1.9.1. Sustentada en puestos y sustentadas en competencias..... | 22 |
| 1.10. Planes de incentivos .....                                | 22 |
| 1.10.1. Planes a destajo .....                                  | 23 |
| 1.10.2. Planes de incentivos por equipos o por grupo.....       | 23 |
| 1.10.3. Incentivos para gerentes y directores .....             | 23 |
| 1.10.4. Incentivos para vendedores.....                         | 24 |
| 1.10.5. Pago por méritos como incentivo.....                    | 24 |
| 1.11. ¿Cómo diseñar un plan de incentivos?.....                 | 25 |
| Capitulo dos: Prestaciones sociales .....                       | 27 |
| 2.1. Concepto de prestaciones sociales .....                    | 27 |
| 2.2. Origen de las prestaciones sociales .....                  | 28 |
| 2.3. Tipo de prestaciones sociales.....                         | 29 |
| 2.3.1. En razón de su obligatoriedad .....                      | 29 |
| 2.3.2. En razón de su naturaleza .....                          | 31 |
| 2.3.3. En razón de sus objetivos.....                           | 31 |
| 2.4. Objetivos de los planes de prestaciones.....               | 33 |
| 2.4.1. Objetivos individuales .....                             | 33 |
| 2.4.2. Objetivos económicos.....                                | 33 |
| 2.4.3. Objetivos sociales .....                                 | 34 |
| 2.5. Diseño del plan de prestaciones .....                      | 34 |
| 2.5.1. Criterio del diseño .....                                | 35 |
| 2.5.2. Etapas del diseño del plan de prestaciones .....         | 37 |
| 2.6. Costo de las prestaciones sociales.....                    | 38 |
| 2.7. Previsión social .....                                     | 39 |

|   |    |
|---|----|
| 2.7.1. Prestaciones que enmarca la Ley de seguro social .....                         | 40 |
| 2.7.1.1. Seguro de invalidez .....  | 40 |
| 2.7.1.2. Seguro de vejez .....  | 42 |
| 2.7.1.3. Seguro de muerte.....  | 42 |
| 2.7.1.4. Seguro de riesgos profesionales.....   | 43 |
| 2.7.1.5. Sistema único nacional de salud. Prestaciones medicas.....                   | 44 |
| 2.7.2. Tipos de subsidios .....   | 44 |
| 2.7.2.1. Subsidio por enfermedad .....  | 44 |
| 2.7.2.2. Subsidio por maternidad .....  | 45 |
| 2.7.2.3. Subsidio por riesgo profesional .....  | 46 |
| 2.7.3. Indemnización por año de servicio .....  | 47 |
| 2.7.4. Vacaciones .....   | 47 |
| 2.7.5. Décimo tercer mes.....   | 48 |
| Capitulo tres: Relación entre el sistema de recompensas y la motivación laboral ..... | 50 |
| 3.1. Definición de motivación .....   | 50 |
| 3.2. Proceso de la motivación .....   | 51 |
| 3.3. Teoría de la motivación.....   | 54 |
| 3.3.1. Teoría del contenido .....   | 55 |
| 3.3.1.1. Pirámide de necesidades de Maslow .....                                      | 55 |
| 3.3.1.2. Teoría de E.R.C .....  | 58 |
| 3.3.1.3. Teoría de los 2 factores Herzberg.....                                       | 59 |
| 3.3.1.4. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.....                      | 60 |
| 3.3.2. Teoría del proceso .....   | 61 |
| 3.3.2.1. Teoría de la equidad .....   | 62 |
| 3.3.2.2. Teoría de la definición de objetivos.....                                    | 64 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3.2.3. Teoría de las expectativas .....                                    | 65 |
| 3.3.3. Teoría del refuerzo.....  | 68 |
| 3.4. Motivación a través de la compensación y beneficios de la empresa ..... | 69 |
| 3.5. Motivación e incentivos .....   | 71 |
| Conclusiones.....  | 74 |
| Bibliografía .....   | 75 |

### *Dedicatoria*

*Dedico este seminario de graduación a Dios por todo su favor, bondad y amor por la fuerza que me fue dada para enfrentar cada obstáculo y cada reto a lo largo de todos estos años, estoy convencida que sin el nada fuese posible infinitas gracias.*

---

*Rosa María Herrera Serrano*

*Dedico este seminario de graduación a tres seres importantes en mi vida, primeramente, a Dios que es el hacedor de todo.*

*A mi amada abuela Danelia (q.e.p.d), que es el pilar más importante en mi vida y que desde allá en el cielo está celebrando este logro conmigo.*

*A Mario Torres (q.e.p.d) ex compañero y amigo, este éxito también es tuyo.*

---

*Marilyng Zelena Reyes Hernández*

*El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios quien es el dador de la vida y las fuerzas para continuar en este proceso sin desmayar ante los problemas que día a día se nos presentan y por estar a mi lado hasta lograr alcanzar uno de los anhelos de mi vida, el cual es culminar mi carrera.*

*A mi madre que con mucho esfuerzo y dedicación ha sido un pilar y la motivación de mi vida para seguir adelante y superarme.*

---

*Migdalia Rosa Gutiérrez Aguinaga*

## *Agradecimiento*

*Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional que me fue brindado para cumplir esta meta especialmente a mi madre por ser la fuerza que me impulso cada día a continuar luchando.*

*Agradezco a todas personas que contribuyeron para que este logro fuera posible, a mi familia, maestros y amigos, gracias por todo el apoyo incondicional que me brindaron.*

*Agradezco a Dios por ser mi guía y por acompañarme en el trascurso de mi vida, por darme las fuerzas para seguir y nunca renunciar hasta cumplir con este sueño de lograr culminar esta carrera.*

*Agradezco a esta Alma mater por abrirme sus puertas y permitirme ser parte de esta institución, mil gracias a todos los docentes que durante todos estos años compartieron sus conocimientos, experiencias y sabiduría, aportando así para mi desarrollo profesional.*

---

*Rosa María Herrera Serrano*

---

*Marilyng Reyes Hernández*

---

*Migdalia Rosa Gutiérrez Aguinaga*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

### Valoración docente

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

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

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el Tema General: Gestión de talento humano, hace constar que los bachilleres: ROSA MARÍA HERRERA SERRANO, carne #14-20522-7, MARILYNG ZELENA REYES HERNÁNDEZ, carne # 14-20454-5 y MIGDALIA ROSA GUTIÉRREZ AGUINAGA carne # 11-20123-4. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: Subsistema de recursos humanos con énfasis en remuneración, programa de incentivos y prestaciones sociales. Obteniendo la calificación de 50 puntos respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 17 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

---

Estela del Carmen Quintero  
Tutor de Seminario de Graduación  
Cc: archivo

## Resumen

La gestión del talento humano es una función administrativa que se encarga de integrar, formar, evaluar y remunerar a los empleados. Uno de los elementos de mayor relevancia es la remuneración total ya que esta constituye la base fundamental que permite retener motivar y recompensar al talento humano valioso.

El objetivo general de esta investigación es plantear los diferentes aspectos que componen la remuneración total esta incluye el salario, los programas de incentivos y sus diferentes planes, además de presentar las diferentes prestaciones sociales. esto con la finalidad que sirva como fuente bibliográfica y contribuya a la formación de los estudiantes de las diferentes carreras de la UNAN- MANAGUA.

La base teórica está fundamentada en los conceptos de salarios debido a que este constituye uno de los elementos más importante para los trabajadores, este define su nivel de vida y la cobertura de sus necesidades ,es por ello la responsabilidad que tiene las empresas en mejorar continuamente la administración de los mismos, otro aspecto que se aborda son los programas de incentivos lo que están diseñados para motivar el desempeño de los trabajadores, de esta manera se logra atraer y retener el recurso humano capacitado. Luego se presentan las diferentes prestaciones sociales quienes tiene la función de ofrecer diferentes servicios, facilidades y comodidades que de no tenerla tendrían que pagar por ella.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo y la elaboración de esta investigación documental fueron a través de consulta a diferentes fuentes y autores donde se recopiló la información necesaria acerca del subtema basado en el subsistema de Recursos Humanos a la vez se aplicaron las Normas APA correspondientes.

## Introducción

El presente documento es una investigación sobre el tema de gestión del talento humano el cual está integrado por diferentes subsistemas en donde se abordará específicamente el subtema sobre remuneración, programa de incentivos y prestaciones sociales desarrollando los diferentes conceptos, tipos, teorías y el marco legal que sustenta los temas expuestos.

La Administración de Recursos Humanos es un aspecto de gran relevancia para las organizaciones y sus colaboradores, es por ello que cuando se trata de la remuneración total y sus diferentes componentes, tales como el salario, incentivos y prestaciones sociales se vuelve cada vez más compleja y requiere de una correcta administración de estos elementos, debido a que contribuyen considerablemente a mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

Las funciones que estos elementos desempeñan son determinantes para alcanzar el cumplimiento de las metas organizacionales, ya que la remuneración básica o salario está considerado como el factor que más impacto genera, además los incentivos actúan como un motor que impulsa para alcanzar metas y objetivos, es por ello la necesidad que tienen las empresas de conocer e implementar políticas y procedimientos que satisfagan las necesidades de su capital Humano.

En el primer capítulo se describen las generalidades sobre la remuneración e incentivos en este se plantean los conceptos componentes y tipos de recompensas además de mencionar los diferentes planes de incentivos diseñados e implementados por las empresas.

En el segundo capítulo se presentan las prestaciones sociales en este se exponen los conceptos, objetivos, tipos de prestaciones sociales otorgadas por la ley a los trabajadores.

En el tercer capítulo señala la relación existente entre el sistema de recompensa y la motivación laboral donde se plantean las diferentes teorías, procesos de la motivación además de señalar la relación entre motivación, remuneración e incentivos la cual actúa de manera directa a mayor recompensa mayor motivación.

## Justificación

El presente trabajo de investigación es plantear la importancia de la remuneración y prestaciones sociales dentro de las diferentes organizaciones, esto con el propósito de mejorar la calidad de vida y el nivel de satisfacción de sus trabajadores, ya que a través de la remuneración los trabajadores reciben los pagos o recompensas por el trabajo realizado ya sea de manera directa (salarios, premios, comisiones) o de manera indirecta. Así mismo las prestaciones sociales tienen una función determinante ya que estas garantizan la protección y los beneficios que puedan recibir los trabajadores en situaciones de contingencias ya sea otorgados por la ley o sea parte de las políticas que la empresa ofrece.

La remuneración y las prestaciones juegan un papel esencial dentro de las organizaciones ya que estas permiten elevar el nivel de satisfacción laboral entre sus colaboradores, debido a que ofrece un paquete de recompensas que motivan y reconocen la labor y el esfuerzo que este realiza. A su vez las prestaciones sociales garantizan la asistencia y los beneficios que se otorgan en diversas situaciones. Esta investigación se realiza con el propósito de aportar los conocimientos sobre la temática desarrollada a los estudiantes de la UNAN MANAGUA quienes serán beneficiados directamente ya que podrán consultarlos y utilizarlo como material de apoyo para posteriores trabajos investigativos de esta manera contribuir a su formación profesional.

La información recopilada en el documento podrá servir de material de apoyo y consulta de profesionales y estudiantes de la carrera de administración de empresas y otras carreras afines que necesiten información sobre el tema investigado, además será una fuente bibliográfica para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

## Objetivos

### Objetivo general

Plantear el subsistema de recursos humanos con énfasis en remuneración, programa de incentivos y prestaciones sociales, a través de una investigación documental, para fortalecer la teoría científica.

### Objetivos específicos

1. Describir las generalidades sobre la remuneración, programa de incentivo a través de consulta de fuentes bibliográficas.
2. Enumerar los tipos de prestaciones sociales mediante el estudio contenido en las diferentes teorías y leyes.
3. Señalar la relación que existe entre sistema de recompensa y la motivación haciendo uso de las teorías existentes.

## **Capitulo uno: Generalidades de la remuneración y programa de incentivos**

Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación (Chiavenato, 2009, p.282).

### **1.1. Concepto de remuneración**

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2009, p.283).

La remuneración es una de las funciones más difíciles y desafiantes de recursos humanos porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización. La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados (Mondy, 2010, p.268).

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional) (Dessler y Varela, 2011, p.262).

## 1.2. Los tres componentes de la remuneración

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño.

Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y casi siempre, se llaman remuneración indirecta (ver figura 1.1) (Chiavenato, 2009, p.284).

Figura: Los tres componentes de la remuneración

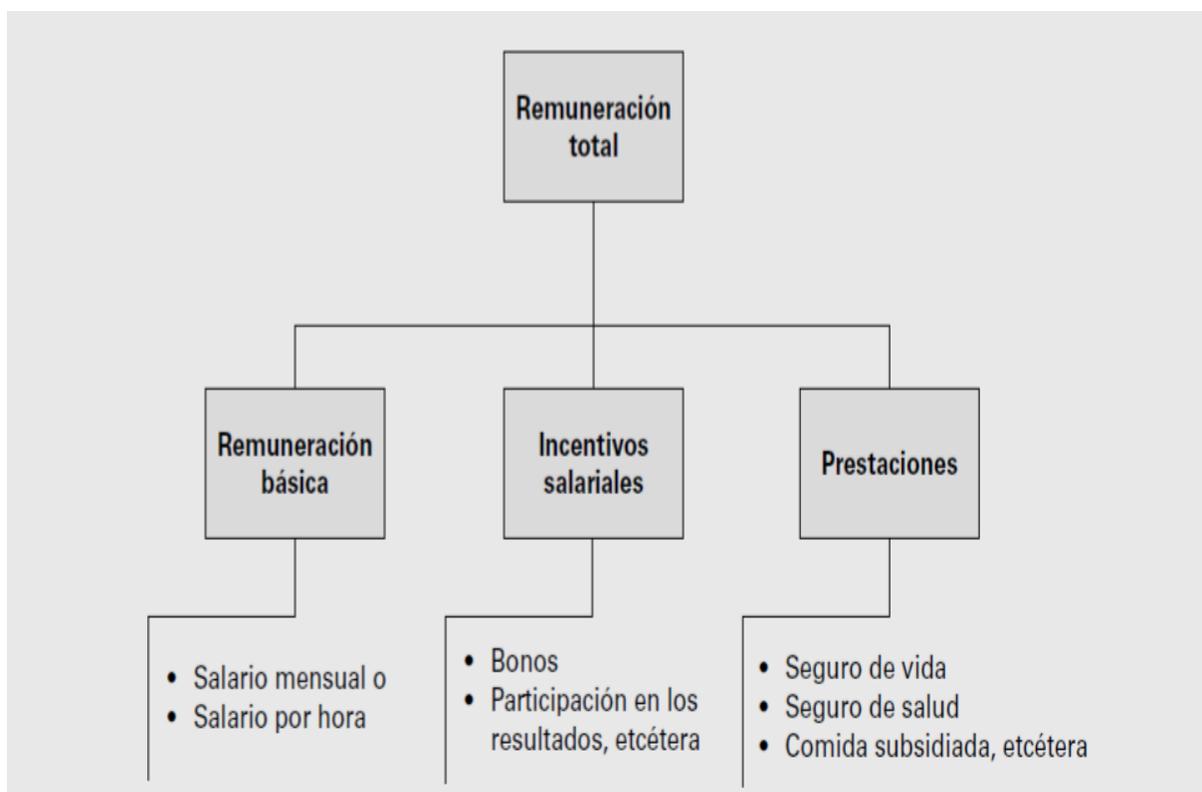


Figura 1.1. (Chiavenato, 2009).

### 1.3. Tipos de recompensas

Recompensas financieras y no financieras: las recompensas se clasifican en financieras y extra financieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas y la figura 1.2 nos brinda una idea resumida al respecto.

La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.

El salario puede ser directo o indirecto; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado. Los jornaleros reciben lo correspondiente al número de horas de trabajo efectivo durante el mes (excluyendo el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. Los empleados por mes reciben el valor de su salario mensual. El uso del salario por horas para el personal directo facilita el cálculo de los costos de producción; es decir, las horas trabajadas van a los costos directos de producción, mientras que las horas no trabajadas (descanso semanal remunerado y días feriados) y las prestaciones sociales van a los costos indirectos.

Como a los trabajadores contratados por mes se les define como personal indirecto (sin relación directa con el proceso productivo) sus salarios y prestaciones sociales van al presupuesto de egresos de la organización.

La recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo).

La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, la remuneración abarca todos los rubros del salario directo y todas las derivaciones del salario indirecto.

En otros términos, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización. La remuneración es el pago en especie y el salario es el pago en dinero (Chiavenato, 2009, p.285).

Figura: Los diversos tipos de recompensas.

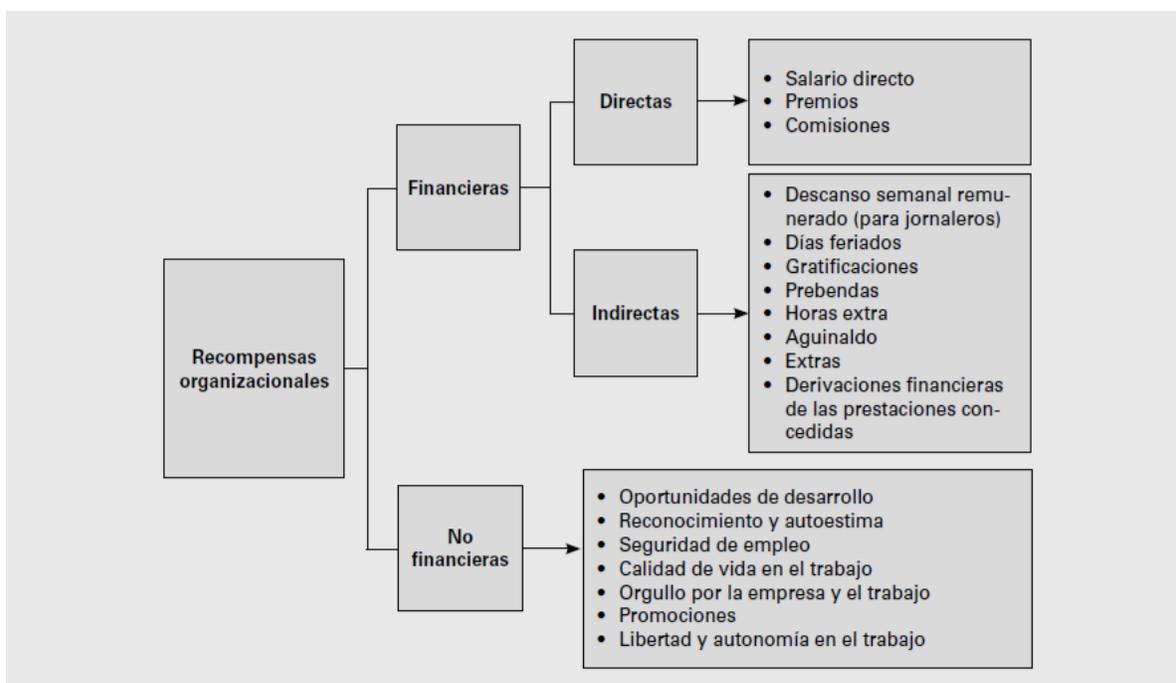


Figura 1.2. (Chiavenato, 2009)

La remuneración financiera directa consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. En una encuesta reciente realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el principal instrumento motivador para la satisfacción de los empleados resultó ser la remuneración.

La remuneración financiera indirecta (prestaciones) consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta.

La remuneración no financiera consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. Este aspecto de la remuneración no financiera se relaciona con factores tanto psicológicos como físicos dentro del ambiente laboral de la empresa. Las diversas retribuciones que se han descrito comprenden un sistema total de remuneración.

En el pasado, las prácticas de la remuneración se concentraban principalmente en la remuneración financiera directa y en la remuneración financiera indirecta (prestaciones). Sin embargo, esto ha cambiado con el tiempo y el nuevo énfasis ampliado se refleja en el cambio del nombre de las organizaciones profesionales relacionadas con la remuneración (Mondy, 2010, p.269).

#### **1.4. Salario**

El salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. A cambio del dinero —elemento simbólico e intercambiable—, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización. Para las personas, el trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite al individuo alcanzar muchos de los objetivos finales que desea.

En la práctica, el salario constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo. Éste define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales.

En suma, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico. Para la organización, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refleja en el costo del producto o el servicio final. Inversión porque representa el dinero que se aplica a un factor de producción, el trabajo, como medio para agregar valor y obtener un rendimiento mayor a corto o mediano plazo (Chiavenato, 2009, p.287).

### 1.4.1. Tipos de salarios

Existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea:

1. El salario por unidad de tiempo se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.
2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).
3. El salario por la tarea es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce.

(Chiavenato, 2009, p.286-287).

Clases de salario: por razones de orden, agrupamos los salarios desde varios puntos de vista. Desde el punto de vista de su valor como:

1. Unidad de tiempo
2. Unidad de obra
3. Comisión y
4. Precio alzado.

Considerando la naturaleza de los factores que lo integran:

1. En efectivo
2. En especie y mixto.

Tomando en cuenta la periodicidad de pago:

1. Semanal
2. Quincenal
3. Mensual y
4. Anual.

Desde el punto de vista de su monto:

1. Mínimo general
2. Mínimo profesional
3. Remunerador.

Considerando la jornada en que se genera:

1. Ordinario y
2. Extraordinario.

Tomando en cuenta los elementos que lo componen:

1. Tabulado
2. Por cuota diaria
3. Integrado y
4. Para el cálculo de prestaciones (Dessler y Varela, 2011, p.265).

#### **1.4.2. Concepto de administración de salarios**

La administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber:

1. El equilibrio interno, la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
2. Equilibrio externo: es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado.

El equilibrio interno se alcanza con información obtenida de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen basar en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos. El equilibrio externo se alcanza con información externa obtenida de investigaciones de los salarios. Con esta información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial — como parte de su política de recursos humanos— para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas de recursos humanos de la organización (Chiavenato, 2009, p.292).

#### **1.4.3. Objetivos de la administración de salarios**

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
6. Cumplir con las leyes laborales.
7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
8. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo (Chiavenato, 2009, p.292).

#### **1.4.4. Derivación de los salarios**

Además de los salarios está el peso de las prestaciones sociales. Por cada pago del salario real, la organización debe pagar al gobierno el monto correspondiente a las prestaciones sociales, las cuales son el conjunto de obligaciones laborales que las empresas deben pagar mensual o anualmente, además del salario del empleado.

Algunas de las prestaciones sociales son los depósitos destinados a los fondos de retiro, el porcentaje que la empresa debe pagar a los institutos de asistencia social, el seguro de vida y el aguinaldo. En términos generales, estas prestaciones representan una erogación mensual más que debe pagar la empresa junto con el salario de cada empleado.

La sociedad ha expresado un claro deseo de reducir las prestaciones sociales, como forma para garantizar más empleos formales en la economía y para hacer que esos costos sean más compatibles con los que se presentan en el exterior. Además, el rendimiento que la organización y el ciudadano obtienen de los impuestos que se pagan en el país es sencillamente ridículo (Chiavenato, 2009, p.308).

#### **1.4.5. Política salarial**

La política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores.

El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas que sea equitativo para la organización y los trabajadores. Para que una política salarial sea eficaz debe cumplir con siete criterios al mismo tiempo y ser:

1. Adecuada: la compensación se debe alejar de las normas mínimas establecidas por el Gobierno o el contrato colectivo de trabajo pactado con el sindicato
2. Equitativa: se debe pagar a cada persona de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional
3. Eficaz en cuanto a los costos: los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda pagar
4. Segura: los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas
5. Motivadora: los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo. Aceptable para los empleados.

Las personas deben comprender el sistema de salarios y sentir que éste representa un sistema razonable para ellos y también para la organización. (Chiavenato, 2009, p.308-310).

## **1.5. Enfoque de la remuneración**

Entre tantas definiciones, lo más conveniente es establecer cuál es el enfoque de la remuneración, es decir, preguntar si se debe basar en los puestos o en las competencias individuales. Cada vez son más las organizaciones que abandonan el enfoque en los puestos para asumir el de las competencias (Chiavenato, 2009, p.292).

### **1.5.1. Evaluación y clasificación de los puestos**

Con el fin de asegurar el equilibrio interno de los salarios, la administración de los salarios recurre a la evaluación y la clasificación de los puestos. Las dos representan esquemas tradicionales para cotejar los puestos y para perfilarlos dentro de la estructura de salarios de la organización. La evaluación de los puestos es el proceso de aplicar criterios para comparar los puestos y llegar a una valoración interna de los salarios de diversos puestos.

La clasificación de los puestos es el proceso de comparar el valor relativo de los puestos con el propósito de colocarlos dentro de una jerarquía de clases que se utilice como base para la estructura de los salarios.

La evaluación y la clasificación de los puestos representan las técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en una comparación sistemática y consistente.

Mientras que la evaluación de los puestos busca fijar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización, la clasificación coloca los salarios de los puestos dentro de una estructura integrada y cohesionada, con los respectivos escalafones salariales por orden gradual de valores.

La idea subyacente es producir una distribución equitativa de los salarios dentro de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad. (Chiavenato, 2009, p.292-294).

La evaluación de puestos es un proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro. Básicamente, determina el valor de un puesto de trabajo para una compañía. El propósito fundamental de la evaluación de puestos es eliminar las injusticias internas de remuneración que puedan existir debido a estructuras de pago ilógicas. Por ejemplo, es probable que exista una injusticia de remuneración si el supervisor de la sala de correo gana más dinero que el jefe de contabilidad. Por razones obvias, las organizaciones prefieren una equidad interna en las remuneraciones. Sin embargo, cuando finalmente se determina que el salario de un puesto de trabajo está en conflicto con la tarifa vigente en el mercado, es casi seguro que la última termine por imponerse.

La evaluación de puestos mide el valor del trabajo en un sentido administrativo más que económico. El valor económico puede determinarse únicamente en el ámbito del mercado laboral y se revela a través de encuestas salariales. Sin embargo, muchas empresas continúan usando la evaluación de puestos con los siguientes propósitos:

1. Identificar la estructura de los puestos de la organización.
2. Eliminar las injusticias en las remuneraciones y poner orden en las relaciones entre los puestos de trabajo.
3. Desarrollar una jerarquía del valor de los puestos de trabajo para crear una estructura en las remuneraciones (Mondy, 2010, p.276).

### **1.5.2. Remuneración en base a competencia**

Muchas organizaciones abandonan la evaluación y la clasificación de los puestos y migran a un sistema con base en competencias, y ya no en los factores evaluados.

En el fondo, la remuneración con base en competencias utiliza la misma tecnología que la administración tradicional de salarios, pero sustituye los factores de la evaluación por las competencias individuales.

El primer paso es hacer un mapa de las competencias para alinear las competencias individuales con las funcionales y las organizacionales.

El segundo paso consiste en definir una jerarquía de competencias: las competencias organizacionales (core competences) y las competencias funcionales de cada área de la organización (marketing, finanzas, administración de recursos humanos, producción/ operaciones).

El tercer paso trata de las competencias administrativas necesarias para que los gerentes, como administradores de personas, practiquen la administración de recursos humanos.

En cuarto lugar, se ponderan las competencias individuales de la misma manera que hicimos con los factores para la evaluación de los puestos. A partir de ahí, las competencias siguen el mismo camino que la evaluación y la clasificación de los puestos (Chiavenato, 2009, p.307-308).

La remuneración por competencias no es una forma totalmente diferente de lo que hasta aquí hemos tratado. Se basa en las competencias que corresponden a los puestos o a las personas y, a partir de este punto, se desarrollan los elementos mencionados en las distintas partes del tema. La diferencia está en la definición de competencias, que son, entonces, nuevos factores para la evaluación y administración de las remuneraciones (Maristany, 2007, p.348).

Con la remuneración basada en competencias o habilidades, se paga al trabajador por las habilidades y los conocimientos que es capaz de usar.

Las competencias son características individuales demostrables como conocimiento, habilidades y conductas. ¿Por qué remunerar a los empleados con base en los niveles de habilidad que logren, en vez de considerar el puesto que se les asigna? La respuesta es: para motivar al individuo a tener más habilidades en áreas múltiples (Dessler y Varela, 2011, p.279).

El pago basado en habilidades es un sistema que retribuye a los empleados por sus habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo, y no por los títulos de sus puestos de trabajo. Este sistema supone que los empleados que saben más son más valiosos para la empresa y, por lo tanto, merecen una recompensa por sus esfuerzos para adquirir nuevas habilidades.

Cuando los empleados obtienen habilidades adicionales que son relevantes para el puesto de trabajo, tanto los departamentos como los individuos que atienden resultan beneficiados.

El pago basado en competencias es un plan de remuneración que recompensa a los empleados por las capacidades que logren. Las competencias incluyen las habilidades, pero también implican otros factores, como los motivos, los valores, las actitudes y el concepto de sí mismo que pueden estar vinculados con un mejor desempeño. Con frecuencia, se debe invertir una cantidad considerable de tiempo para determinar las competencias específicas necesarias para los distintos puestos de trabajo (Mondy, 2010, p.286-287).

## **1.6. Criterios para preparar un plan de remuneración**

Hay nueve criterios básicos para preparar un plan de remuneración:

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo: el plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo. La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización. El salario representa el más importante de esos resultados, a un lado de la importancia de las prestaciones extra monetarias. Con esta perspectiva psicológica, las personas no cesan de comparar lo que aportan a la organización con lo que ésta les regresa y de comparar esa ecuación del insumo/resultado con la de colegas que están dentro y fuera de la organización.
2. Remuneración fija o remuneración variable: la remuneración puede tener una base fija el pago de salarios mensuales o por hora o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador.

3. Otras optan por valores flexibles para los puestos elevados, como los de presidentes y directores (en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores (con base en comisiones de ventas).
4. Desempeño o antigüedad en la compañía: la remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o puede ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización. La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción (con base en las unidades producidas) y de comisiones por ventas.
5. Remuneración del puesto o remuneración de la persona: la compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante. El sistema de remuneración con base en las competencias toma en cuenta los talentos que las personas deben poseer para poder aplicarlos a una serie de tareas y situaciones. La remuneración aumenta en la medida en que la persona adquiere capacidad para desempeñar más actividades con éxito.
6. Igualitarismo o elitismo: la remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo). En el sistema igualitario, todos los colaboradores participan del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización. El sistema elitista lo utilizan las organizaciones más viejas, bien establecidas en el mercado y con poca competencia. El elitismo refuerza la jerarquía tradicional de la organización.

7. Remuneración por debajo o por arriba del mercado: la remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos y que poseen una elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza de trabajo. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo.
8. Premios monetarios o premios extra monetarios: el plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extra monetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. Los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extras monetarios refuerzan el compromiso con la organización. Los premios monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles, con poca seguridad de empleo, que valoran más las ventas que el servicio al consumidor, y en aquellas que acentúan un clima interno competitivo, en lugar del compromiso del colaborador a largo plazo. Los premios extra monetarios son intangibles e incluyen el trabajo interesante y agradable, los desafíos y el reconocimiento público.

Remuneración abierta o confidencial: los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). Las organizaciones varían en cuanto a la forma en que comunican los niveles de remuneración que pagan a sus colaboradores. El salario abierto tiene dos ventajas en comparación con el confidencial: cuando los salarios son secretos, las personas sienten que están peor recompensadas

de lo que ocurre en realidad y los gerentes deben tomar muchas medidas para que no haya fugas de información.

El salario abierto obliga a los gerentes a defender públicamente sus decisiones, impone un costo mayor por una decisión equivocada y lleva a los gerentes a ser menos innovadores. La remuneración abierta tiene más éxito en organizaciones donde existe una gran participación de los trabajadores y una cultura igualitaria que propicia la confianza y el compromiso.

9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales: las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea. La centralización es funcional cuando la organización considera prudente atribuir a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, las investigaciones de los salarios y la administración de prestaciones a efecto de afrontar los desafíos legales y laborales (Chiavenato, 2009, p.288-292).

### **1.7. Equidad en la remuneración financiera**

La teoría de la equidad es aquella teoría de la motivación que afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de éste con las contribuciones y los beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como punto de comparación; estos últimos pueden o no ser como ellos.

La teoría de la equidad afirma además que una persona está motivada en proporción a la justicia que haya percibido en relación con las retribuciones recibidas por una cierta cantidad de esfuerzo en comparación con lo que reciben otras personas. Tal vez no exista injusticia en realidad, pero la percepción de injusticias influye en las acciones posteriores. De acuerdo con la teoría de la equidad, los individuos están motivados para reducir cualquier injusticia que perciban.

La comprensión de la teoría en la equidad es muy importante en lo que concierne a las remuneraciones. Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes. Como el sistema de remuneración financiera de una empresa desempeña un papel fundamental en el logro de esas metas, las organizaciones se deben esforzar por el logro de la equidad. La equidad financiera se refiere a la percepción de un trato justo en cuanto a las remuneraciones de los empleados. Como se podrá ver, las empresas y los individuos visualizan la equidad desde varias perspectivas.

La evaluación de puestos es un medio fundamental para determinar la equidad interna. La mayoría de los trabajadores se interesan tanto en la equidad interna como en la externa en cuanto a las remuneraciones. Desde la perspectiva de las relaciones con los empleados, la equidad interna en la remuneración suele ser más importante porque los empleados tienen más información acerca de los asuntos relacionados con las remuneraciones dentro de sus propias organizaciones, y usan esta información para formar percepciones de equidad.

La equidad con los empleados existe cuando los individuos que ejecutan trabajos similares para una misma empresa reciben una remuneración acorde con los factores únicos que los caracterizan, como su nivel de desempeño o su antigüedad en la compañía. La equidad con los equipos se logra cuando los equipos son retribuidos con base en la productividad grupal. Sin embargo, el logro de la equidad a menudo se convierte en un problema. Cuando se relaciona con incentivos grupales. Si todos los miembros de un equipo contribuyeran de forma equitativa, es probable que no hubiera ningún problema (Mondy, 2010, p.269-270).

### **1.7.1. La igualdad y su influencia sobre los niveles de pago**

La igualdad, específicamente la necesidad de igualdad externa (que también se conoce como competitividad externa) e igualdad interna, es un factor clave en la determinación de los niveles de pago. De manera externa, la remuneración debe compararse favorablemente con los niveles de pago en otras compañías, o un empleador descubrirá que es difícil atraer y conservar a trabajadores calificados.

La remuneración también debería ser equitativa internamente: cada empleado tiene que ver su pago como equitativo en comparación con los sueldos de otros empleados en la organización.

Las desigualdades salariales pueden generar desilusiones y conflictos. Por lo tanto, algunas firmas mantienen en secreto los asuntos sobre la remuneración, aunque esto no siempre se logra. Los foros sobre remuneración en línea en sitios como Salary.com, Wageweb.com y Futurestep.com, hacen relativamente sencillo que en la actualidad los trabajadores juzguen si se les paga de manera equitativa externamente (Dessler y Varela, 2011, p.271).

### **1.8. Programa de incentivos**

Los programas de incentivos individuales remuneran a los trabajadores con base en el desempeño. Según Dessler y Varela (2011) “El salario variable se refiere a planes grupales que vinculan la remuneración con la productividad, o alguna otra medida de rentabilidad de la empresa” (p.283). De manera tradicional, todos los planes de incentivos son planes de remuneración por desempeño.

Los incentivos son los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Según Werther y Davis (2008) “Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros en todos los casos, enfocados al logro de determinadas metas” (p.368). Por definición, los incentivos se consideran orientados hacia el futuro: hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento.

### **1.9. Enfoque de los incentivos**

¿Qué pretenden los incentivos? Casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. Según Chiavenato (2009) “El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales” (p.318). Las organizaciones tienden hacia nuevas formas de remuneración que produzcan rendimientos en términos de un desempeño excelente y la consecución de los objetivos y los resultados de la organización.

### 1.9.1. Sustentada en puestos y sustentadas en competencias

Los incentivos sustentados en el puesto pretenden mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo. Según Chiavenato (2009) “En la actualidad hay una clara tendencia a migrar hacia la construcción de competencias capaces de cimentar la competitividad de la organización” (p.318).(ver figura 1.3). Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva.

Figura: Los incentivos sustentados en el puesto frente a los incentivos sustentados en competencias.

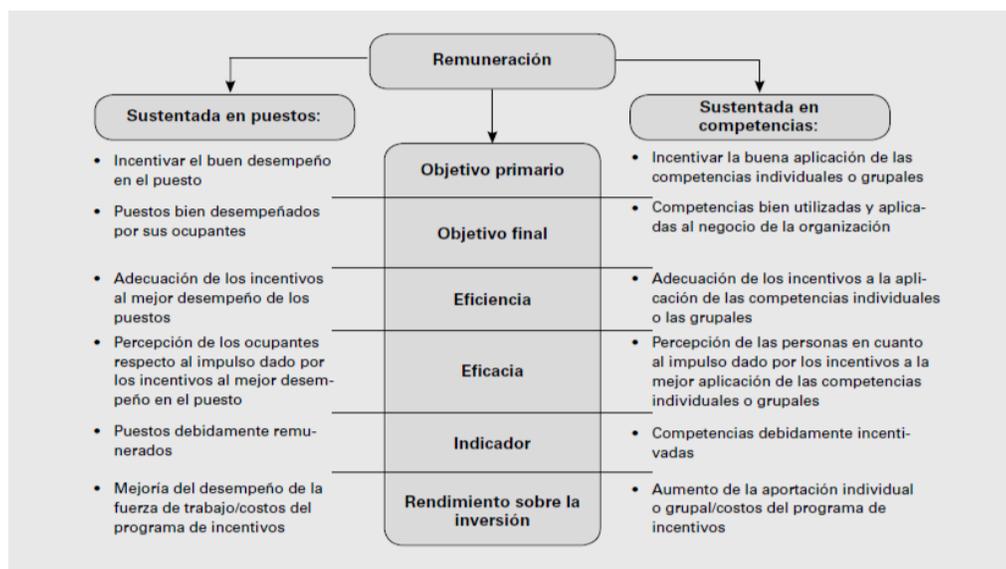


Figura 1.3 (Chiavenato, 2009)

### 1.10. Planes de incentivos

Muchos trabajadores, tal vez la mayoría, no solo perciben un salario o sueldo sino que también ganan cierto tipo de incentivos. Dessler y Varela (2011) afirma “De manera tradicional, todos los planes de incentivos son planes de remuneración por desempeño, en los cuales se paga a todos los trabajadores según su desempeño”(p. 283). El salario variable se refiere a planes grupales que vinculan la remuneración con la productividad u alguna otra medida de rentabilidad de la empresa. A continuación, se presentan varios planes de incentivos.

### **1.10.1. Planes a destajo**

Sistema de remuneración que se basa en el número de artículos procesados por cada trabajador individual en una unidad de tiempo. Según Dessler y Varela (2011) “El destajo es el plan de incentivos más antiguo, y todavía es el más común. La remuneración se liga directamente con lo que produce el trabajador: se le paga a éste una tarifa por pieza por cada unidad producida” (p. 283). En este caso, el trabajador recibe una cantidad (llamada cuota por pieza) por cada unidad que produce.

### **1.10.2. Planes de incentivos por equipos o por grupo**

Las empresas confían más en los equipos para manejar sus trabajos. Por lo tanto, requieren planes de incentivos que fomenten el trabajo de equipo y concentren la atención de sus miembros en el desempeño. Según Dessler (2009) “Plan mediante el cual se establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajo y por el que sus miembros reciben los incentivos si el grupo supera la norma de producción” (p.484). Los planes de incentivos para equipos o (grupos) remuneran a los grupos con base en su desempeño de equipo.

### **1.10.3. Incentivos para gerentes y directores**

Los gerentes y los directores juegan un rol central en la rentabilidad divisional y corporativa y, por lo tanto, la mayoría de las empresas se esmeran considerablemente en retribuirlos de forma adecuada. La mayoría de los gerentes y directores obtienen bonos a corto plazo e incentivos a largo plazo, además de su sueldo. (Dessler y Varela, 2011, p.283).

#### **1.10.4. Incentivos para vendedores**

Los planes de remuneración para vendedores casi siempre han dependido de las comisiones de ventas. Sin embargo, algunos reciben sueldos directos, mientras la mayoría adopta la combinación de un sueldo y comisiones.

Plan salarial: algunas organizaciones pagan a sus vendedores salarios fijos (quizá con incentivos ocasionales en forma de bonos, premios por programas de competencia. Los sueldos directos funcionan bien cuando su principal objetivo es prospectar (encontrar nuevos clientes) o cuando el vendedor se dedica en esencia a prestar servicios a cuentas (como desarrollar y ejecutar programas de capacitación para la fuerza de ventas de un cliente o para participar en ferias comerciales).

Plan de comisiones: los planes de comisiones directas pagan a los vendedores sólo por los resultados. Con tales planes, los vendedores reciben el mayor incentivo posible. Los planes de comisiones tienden a atraer a muy buenos vendedores que ven con claridad que sus esfuerzos originan retribuciones. Los costos de las ventas guardan proporción con éstas y no son fijos, de modo que los costos fijos de ventas de la empresa son más bajos. Se trata de un plan fácil de entender y calcular.

Plan combinado: casi todas las empresas pagan a sus vendedores con una combinación de sueldo y comisiones, generalmente con un componente salarial importante. Lo más común es una mezcla de 70% para el sueldo base y un 30% para incentivos; lo anterior disminuye el riesgo del vendedor (de no obtener ganancias) y al mismo tiempo limita el riesgo de perder el control de las comisiones, desde el punto de vista de la compañía (Dessler, 2009, p.481).

#### **1.10.5. Pago por méritos como incentivo**

El pago por méritos, o incremento por méritos, es cualquier aumento salarial otorgado a un trabajador con base en su desempeño individual. Es diferente de un bono en cuanto a que, por lo general, se vuelve parte del salario base del trabajador;

en tanto que un bono es un pago único. Aunque el término pago por méritos puede aplicarse a los aumentos como incentivo que se otorgan a cualquier empleado (exento o no exento, de oficina o de fábrica), el término se usa más frecuentemente con respecto a trabajadores administrativos y en particular a profesionistas, oficinistas y gerentes. (Dessler y Varela, 2011, p.286).

### **1.11. ¿Cómo diseñar un plan de incentivos?**

Cuando se diseña un plan de incentivos se deben tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales. Un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones siguientes:

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

Un plan de incentivos es interesante cuando:

1. Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.
2. Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de resultados alcanzados.
3. Los puestos son estandarizados, el flujo del trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados.

4. La calidad es menos importante que la cantidad o cuando la calidad es importante, entonces se puede medir y controlar con facilidad.
5. Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y conocidas.

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

1. El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesitan.
2. Las personas tienen que poder calcular, con facilidad, las recompensas que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.
3. Los colaboradores deben considerar que los parámetros son justos y éstos deben ser elevados, pero alcanzables, con una posibilidad de 50% de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos.
4. Los parámetros se deben ver como un contrato con los colaboradores. Cuando el plan esté en operación no se debe reducir el tamaño del incentivo en ningún sentido.
5. El personal de fábrica (por horas) trabaja mejor con parámetros relacionados con la base horaria del salario.
6. Debe apoyar el plan. La organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes (Chiavenato, 2009, p.337-341).

## **Capitulo dos: Prestaciones sociales**

La remuneración no sólo pretende recompensar a los empleados por su trabajo y esfuerzo, sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable. Una de las maneras de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que, de no tenerlas, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben. Las prestaciones y los servicios a los empleados son formas indirectas de la remuneración total (Chiavenato, 2009, p.344).

### **2.1. Concepto de prestaciones sociales**

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

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada (Chiavenato, 2007, p.319).

Las prestaciones, es decir, los pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por trabajar en la empresa, representan una parte importante de su sueldo. Incluyen cuestiones como los seguros de vida y de salud, las pensiones, el tiempo libre remunerado y los cuidados infantiles (Dessler, 2009, p.510).

Las prestaciones representan una parte importante de casi toda la remuneración del empleado. Se definen como pagos monetarios y no monetarios indirectos, que un individuo recibe por su trabajo continuo para la compañía. Las prestaciones incluyen cuestiones como tiempo libre con goce de sueldo, seguro de gastos médicos y seguro de vida, e instalaciones para el cuidado infantil (Dessler y Varela, 2011, p.292).

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

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa.

El origen y el crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravadas a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

En muchas organizaciones, los planes de seguridad y prestaciones sociales al principio se inclinaban hacia un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y por disminuir la rotación de personal.

Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas; en ellas, la definición de incentivos económicos y extraeconómicos resultaba necesaria para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general.

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

### **2.3. Tipo de prestaciones sociales**

Las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los empleados pretenden satisfacer diversos objetivos, individuales, económicos y sociales. Chiavenato (2009) afirma “Debido a que existe una enorme variedad de prestaciones sociales se dificulta, hasta cierto punto, su correcta clasificación. No obstante, en términos generales las prestaciones sociales se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos” (p.346). Los tipos de prestaciones sociales tienen como objeto ayudar al trabajador en el ejercicio de puesto y fuera del puesto, en la organización y en la comunidad.

#### **2.3.1. En razón de su obligatoriedad**

Los planes de prestaciones se clasifican como legales o espontáneos en razón de su obligatoriedad legal.

Las prestaciones de ley son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos. Las principales prestaciones de ley son:

1. Vacaciones

2. Aguinaldo
3. Jubilación
4. Seguro de accidentes de trabajo
5. Ayuda por enfermedad
6. Día de descanso laborado
7. Prima vacacional
8. Prima dominical
9. Prima de antigüedad
10. Permiso pagado por maternidad.

Algunas de estas prestaciones las paga la organización, en tanto que otras son cubiertas por dependencias gubernamentales.

Las prestaciones espontáneas o adicionales a la ley se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. Se conocen también como prestaciones marginales (fringe Benefit) o prestaciones voluntarias, entre otras:

1. Gratificaciones
  2. Comidas subsidiadas
  3. Transporte subsidiado
  4. Vales de despensa
  5. Becas educativas
  6. Seguro de vida de grupo
  7. Préstamos a los trabajadores
  8. Membresía para clubes deportivos
  9. Ayuda para gastos funerarios
  10. Asistencia médico-hospitalaria adicional a las que otorgan las instituciones de seguridad social
  11. Complemento de jubilación o planes de seguridad social
- (Chiavenato, 2009, p.346).

### **2.3.2. En razón de su naturaleza**

Los planes de prestaciones se clasifican en monetarios o extra monetarios según su naturaleza.

Las prestaciones monetarias se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina, y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas:

1. Vacaciones
2. Aguinaldo
3. Gratificaciones
4. Complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad.

Las prestaciones extra monetarias se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios, como:

1. Atención médico-hospitalaria
2. Comedor
3. Atención odontológica
4. Seguridad social y asesoría
5. Club o agrupación gremial
6. Transporte de ida y vuelta al trabajo
7. Horario laboral flexible (Chiavenato, 2009, p.346).

### **2.3.3. En razón de sus objetivos**

Los planes de prestaciones se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios según sus objetivos.

Las prestaciones asistenciales buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, muchas veces fuera de su control o ajenos a su voluntad. Incluyen:

1. Atención médico-hospitalaria
2. Atención odontológica
3. Ayuda económica por medio de préstamos
4. Seguridad social

5. Complemento de jubilación o planes de previsión social
6. Complemento de salario en separación prolongada por enfermedad
7. Seguro de gastos médicos mayores
8. Seguro de vida de grupo o de accidentes personales
9. Guardería para hijos de trabajadores

Las prestaciones recreativas son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre.

En algunos casos también se extienden a la familia del trabajador e incluyen:

1. Club o agrupación gremial
2. Áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo
3. Música ambiental
4. Actividades deportivas y comunitarias
5. Excursiones y paseos programados.

Algunas actividades recreativas también incluyen objetivos sociales, como los festejos y las convivencias, los cuales pretenden reforzar la organización informal.

Los planes complementarios son servicios y prestaciones que pretenden proporcionar a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades o utilidad para mejorar su calidad de vida e incluyen:

1. Transporte
2. Restaurante en el centro de trabajo
3. Estacionamiento privado
4. Horario laboral flexible
5. Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados
6. Sucursal bancaria en el centro de trabajo (Chiavenato, 2009, p.346-348).

## **2.4. Objetivos de los planes de prestaciones**

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

### **2.4.1. Objetivos individuales**

Las prestaciones buscan atender las necesidades individuales de las personas para proporcionarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Pretenden proveer condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas y se concentre en las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas. Por tanto, el plan de prestaciones se ofrece con el propósito de atender un abanico de necesidades diferentes de los trabajadores. Con esta concepción de la satisfacción de las necesidades humanas, los servicios y las prestaciones sociales deben constituir un esquema integral capaz de satisfacer los factores higiénicos (relacionados con la insatisfacción) y algunos de los factores motivacionales (relacionados con la satisfacción) (Chiavenato, 2009, p.348).

### **2.4.2. Objetivos económicos**

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

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

4. Reducir el ausentismo.
5. Mejorar la calidad de vida de las personas.
6. Minimizar el costo de las horas trabajadas (Chiavenato, 2009, p.349).

### **2.4.3. Objetivos sociales**

Las prestaciones procuran mitigar las deficiencias, lagunas o carencias de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el Gobierno o la comunidad, como transporte, seguridad. Para atender uno o más de esos objetivos, cada organización elabora su plan específico de prestaciones.

En términos generales, los planes de prestaciones sociales se diseñan con el propósito de ayudar a los trabajadores en tres terrenos diferentes de su existencia:

1. En el puesto, incluyen gratificaciones, premios de producción, seguro de vida.
2. Fuera del puesto, pero dentro de la organización, incluyen comedor, cafetería, ocio, transporte.
3. Fuera de la organización, en la comunidad, incluyen recreación, actividades deportivas y comunitarias, Así como el salario se relaciona con el puesto, las prestaciones lo están con el hecho de que la persona sea un trabajador de la organización. (Chiavenato, 2009, p.349-350).

## **2.5. Diseño del plan de prestaciones**

Cada organización ofrece un plan de prestaciones que diseña con base en criterios propios y específicos. En la mayoría de las organizaciones la definición de la política de prestaciones es unilateral, dado que las demandas y exigencias de los trabajadores casi siempre se ubican en el terreno de los salarios. La tendencia apunta hacia una evolución en dirección a la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Por tanto, las organizaciones se deben preparar para atender esa demanda futura. (Chiavenato, 2009, p.350).

### **2.5.1. Criterio del diseño**

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

1. El principio del rendimiento de la inversión subraya que toda prestación se debe conceder a los trabajadores siempre y cuando produzca algún rendimiento o beneficio para la organización. Este rendimiento se evalúa en términos de que aumente la productividad, eleve la moral, mejore la calidad, retenga a los talentos o cualquier otro indicador. En una economía de libre mercado, la organización también se debe beneficiar de las prestaciones que ofrece al personal. Esto significa que cualquier prestación debe producir alguna aportación a la organización a efecto de compensarla o reducirla con un rendimiento.
2. El principio de la responsabilidad compartida subraya que el costo de las prestaciones sociales se debe dividir entre la organización y los trabajadores beneficiados. O, por lo menos, la concesión de una prestación debe estar fundada en la solidaridad de las partes involucradas. La responsabilidad compartida es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común. Algunos paquetes de prestaciones los paga totalmente la organización, como la seguridad social, el pago de horas no laboradas. Otros son divididos a prorrata, es decir, son pagos que realiza la organización y el empleado en distintas proporciones que varían, como alimentos, transporte, ayuda para educación. Unos más son pagos realizados enteramente por los trabajadores, como seguro de vida de grupo, cooperativa de consumo o convenio con supermercados (Chiavenato, 2009, p.350-351).

Principio del rendimiento de la inversión: en una economía basada en la iniciativa privada, el principio básico rector debe ser no ofrecer ninguna prestación voluntaria al empleado, a menos que la organización obtenga algo a cambio o que represente un rendimiento en términos de productividad y de estado de ánimo del empleado. La violación de este principio minaría una de las bases racionales del sistema de la libre empresa.

Principio de la responsabilidad mutua: los costos de las prestaciones sociales deben ser responsabilidad de las dos partes; es decir, los costos deben ser compartidos entre las organizaciones y los empleados que reciben las prestaciones. O, cuando menos, la concesión de una prestación debe sustentarse en la solidaridad de las partes implicadas.

Otros principios: además de los principios del rendimiento de la inversión y de la responsabilidad mutua, hay otros que sirven de criterio para diseñar los planes de prestaciones y seguridad social, como los siguientes:

1. Las prestaciones de los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Las prestaciones se deben limitar a las actividades en las cuales el grupo es más eficiente que el individuo.
3. La prestación se debe otorgar a la mayor cantidad posible de personas.
4. La concesión de la prestación debe evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de las prestaciones se deben calcular y deben estar sustentados en un financiamiento sólido y garantizado para evitar presiones políticas.

Dentro de este contexto, todo el plan de prestaciones y seguridad social debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. Debe ofrecer ventajas, a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
2. Se debe aplicar sobre bases económico-financieras defendibles.
3. Debe ser planeado y costado por la organización y los empleados, en cuanto a tiempo, dinero, tareas y, sobre todo, a la administración de los servicios (Chiavenato, 2007, p.325-326).

### **2.5.2. Etapas del diseño del plan de prestaciones**

Las etapas del diseño del plan de prestaciones son:

1. Establecer los objetivos y la estrategia de las prestaciones: existen tres tipos de estrategias de prestaciones:

La estrategia de pacificación consiste en ofrecer las prestaciones que desean los trabajadores en función de sus expectativas.

La estrategia comparativa de prestaciones consiste en proporcionar programas similares a los existentes en el mercado.

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

Estas decisiones dependen de los objetivos que la organización pretende alcanzar con las prestaciones. Antes de concentrarse en los costos, la organización debe fijar los objetivos que pretende alcanzar con el plan de prestaciones. Debe tomar en cuenta, como criterios básicos, si busca crear un ambiente laboral sumamente atractivo o tan sólo atender las exigencias de ley.

2. Involucrar a todos los participantes y sindicatos: una vez escogidos los objetivos y la estrategia, el paso siguiente es investigar y saber qué desean y necesitan los trabajadores. Esto requiere de una amplia consulta y participación. Algunas organizaciones realizan consultas internas, mientras que otras conforman equipos de trabajadores que se encargarán de consultar, diseñar y sugerir planes de prestaciones.
3. Comunicar las prestaciones: un método eficiente para mejorar la eficacia de las prestaciones es desarrollar un amplio programa de comunicación. Para que los beneficios propicien la satisfacción que se busca en las personas es necesario que éstas comprendan perfectamente el plan y sus condiciones. Se debe hacer un uso amplio de los medios de comunicación, que incluye boletines, folletos, informes anuales, evaluación de los trabajadores, reportes de costos.

4. Auditar los costos: las prestaciones se deben administrar correctamente. Ello requiere de un seguimiento y una evaluación constante del desempeño y de los costos involucrados. Es indispensable la continua comparación entre los costos y los beneficios. Para ello es preciso evaluar y ponderar los aspectos siguientes:
- Costo total de las prestaciones, mensual y anual, de todos los trabajadores
  - Costo mensual y anual por trabajador
  - Porcentaje de la nómina, mensual y anual
  - Costo por trabajador, por hora
  - Participación de la organización y del trabajador en el programa
  - Rendimiento de la inversión para la organización y para el trabajador
- (Chiavenato, 2009, p.351-353).

## **2.6. Costo de las prestaciones sociales**

Al hablar de prestaciones, se toca un tema que implica la aplicación de mucho dinero. En términos de costos de prestaciones específicas, como pago por tiempo no laborado (que incluye vacaciones, separaciones por enfermedad y similares), la cuenta representa, en promedio, 10% de la paga de cada trabajador. Las prestaciones médicas y sus extensiones (como seguro de salud) implican 11% de la nómina.

Los pagos exigidos por ley (como al Instituto Nacional del Seguro Social) representan 9%, mientras que los planes de jubilación y varias otras prestaciones se llevan los porcentajes restantes. En nuestro país, la realidad es otra, pero incluso así, las prestaciones ocupan un lugar destacado en los presupuestos de gastos de las organizaciones.

Muchos colaboradores no se dan cuenta del valor de mercado y del elevado costo de sus prestaciones, por lo que numerosas organizaciones están comunicando a sus trabajadores los costos de las prestaciones para que adquieran conciencia de su importancia y del volumen de dinero aplicado.

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

En las organizaciones es fundamental hablar en términos de costos y, para ellas, uno de los costos más importantes es el que representa la remuneración (directa e indirecta) de los empleados de todos los niveles jerárquicos. En la política de remuneración global de la empresa, las prestaciones adicionales a las de ley (las otorgadas además de las exigidas por ley y del salario base) absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización.

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

1. Remuneración pecuniaria total: incluye el salario base, las comisiones, las gratificaciones y todas las demás cantidades pagadas en forma de dinero.
2. Programa total de prestaciones traducido a su equivalente salarial: esto explica el hecho de que muchas de las investigaciones de los salarios incluyan también investigaciones de las prestaciones sociales y la proporción que guardan en relación con los salarios investigados (Chiavenato, 2007, p.324-325).

## **2.7. Previsión social**

La previsión social se refiere principalmente a la protección social o cobertura de las necesidades reconocidas socialmente como la salud , vejez y discapacidades. Según Chiavenato (2009) “La previsión social depende de las aportaciones de los empleados y de las empresas, con base en la nómina, para ofrecer prestaciones a los jubilados y a los pensionados” (p.354). Por lo que tiene por objeto suvenir las necesidades básicas de los jubilados y los asegurados.

### **2.7.1. Prestaciones que enmarca la Ley de seguro social**

La ley de seguridad social ha establecido diferentes tipos de pensiones , subsidios y servicios de salud para cubrir las necesidades de los trabajadores y jubilados en situaciones de contingencia. La Ley de Seguridad social (2005) Afirma “Art.36. El concejo directivo está facultado para establecer los regímenes de Enfermedad-Maternidad, invalidez- Vejez y Muerte y riesgo profesionales y podrá establecer los procedimientos en la percepción de contribuciones” (p.13). Estas pretenden proteger a los trabajadores y jubilados en diferentes situaciones de esta manera velar por la garantía de sus derechos.

#### **2.7.1.1. Seguro de invalidez**

##### Título III

##### Contingencias y Prestaciones

##### Capítulo I

##### Invalidez

Arto. 37.- Las prestaciones de invalidez tienen por objeto subvenir las necesidades básicas del asegurado y de las personas a su cargo, promover la readaptación profesional del pensionado y procurar su reingreso a la actividad económica.

Arto. 38.- Se considerará inválido al asegurado que, a consecuencia de una enfermedad o accidente de origen no profesional, se encuentre incapacitado como mínimo en un 50% para procurarse, mediante un trabajo proporcionado a su fuerza, a sus capacidades y a su formación profesional, la remuneración habitual que percibe en la misma región, un trabajador sano del mismo sexo, capacidad semejante y formación profesional análoga.

Arto. 39.- Las prestaciones del seguro de invalidez son:

Pensión de invalidez parcial, total y gran invalidez;

Asignaciones familiares;

Servicios de readaptación profesional;

Servicio de colocación en actividades remuneradas de los inválidos, en coordinación con las dependencias correspondientes del Ministerio del Trabajo; El suministro, mantenimiento y renovación de aparatos de prótesis, ortopedia y medios auxiliares de apoyo que fueren necesarios; Préstamos a pensionados de acuerdo a las normativas de la institución.

Arto. 40.- Tendrá derecho a la pensión de invalidez, el asegurado menor de 60 años, que sea declarado inválido y que haya cotizado 150 semanas dentro de los últimos seis años que precedan a la fecha de la causa invalidante, o haya acreditado el período de cotización necesario para la pensión de vejez. Se reconocen tres grados de Invalidez, parcial, total y gran invalidez.

La normativa respectiva señalará las condiciones para la calificación del grado de invalidez, el cual será determinado por las Comisiones Calificadoras de Invalidez e Incapacidad. Para tal efecto, las instituciones proveedoras de servicios de salud, facilitarán una copia del expediente y los exámenes originales que respalden el diagnóstico de invalidez o incapacidad del afiliado. El costo de otros exámenes complementarios que solicite la Comisión Calificadora de Invalidez e Incapacidad, será asumido por la rama de enfermedad y maternidad para los casos iniciales. Este procedimiento se hará efectivo tanto para la evaluación como para las reevaluaciones según las normativas que establezca el Consejo Directivo. (Ley de Seguridad social, 2005, p.13-14).

### **2.7.1.2. Seguro de vejez**

#### Capítulo II

##### Vejez

Arto. 47.- Las prestaciones de vejez tienen por objeto subvenir a las necesidades básicas del asegurado y de las personas a su cargo, cuando su aptitud de trabajo se encuentra disminuida por la senectud.

Arto. 48.- Las prestaciones del Seguro de Vejez son:

Pensión mensual vitalicia;

Asignaciones familiares;

Prótesis y ortopedia;

Servicio de readaptación;

Ayuda asistencial al pensionado que necesite de la asistencia constante de otra persona (Ley de Seguridad social, 2005, p.15).

### **2.7.1.3. Seguro de muerte**

#### Capítulo III

##### Muerte

Arto. 56.- El Seguro de Muerte tiene por objeto subvenir a las necesidades básicas de los dependientes económicos del asegurado o pensionado fallecido.

Arto. 57.- Las prestaciones del Seguro de Muerte se concederán en caso de fallecimiento del asegurado no originada por enfermedad profesional o accidente de trabajo y comprende:

Gastos inmediatos relacionados con el funeral ante el fallecimiento del asegurado, del pensionado o del cónyuge o compañero (a) de éste;

Pensión para la viuda o el viudo, de acuerdo a las normativas que establezca el Consejo Directivo;

Pensión de orfandad;

Pensión a otros sobrevivientes dependientes y que vivan en el mismo núcleo familiar del causante.

Arto. 58.- Son beneficiarios de la pensión de viudez, la esposa o compañera y el esposo o compañero. Son beneficiarios de la pensión de orfandad por deceso de la madre o el padre, los hijos menores de los asegurados, por lo menos hasta cumplir los quince años de edad, prorrogables en las situaciones que señale la normativa respectiva. Los hijos inválidos gozarán de pensión mientras dure su invalidez. Son también beneficiarios de la pensión otros familiares o sobrevivientes que se señalen en la normativa respectiva y que dependan económicamente del asegurado fallecido (Ley de Seguridad social, 2005, p.16).

#### **2.7.1.4. Seguro de riesgos profesionales**

### Capítulo IV

#### Riesgos Profesionales

Arto. 61.- Las prestaciones por Riesgos Profesionales tiene el propósito de promover, prevenir y proteger integralmente al trabajador ante las contingencias derivadas de su actividad laboral y la reparación del daño económico que pudieran causarle a él y a sus familiares.

Arto. 62.- Son sujetos de aseguramiento obligatorio en el Régimen de Riesgos Profesionales, las personas comprendidas en los términos del artículo 5 de esta Ley.

Arto. 63.- El Seguro de Riesgos Profesionales comprende la protección en los casos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Arto. 64.- Accidente de trabajo es la muerte o toda lesión orgánica o perturbación funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior, producida por la acción repentina de una causa externa sobrevenida por el hecho o en ocasión del trabajo, o por caso fortuito o fuerza mayor inherente a él. Para los efectos de esta Ley, también se consideran como accidentes de trabajo los ocurridos en el trayecto habitual entre el domicilio del trabajador y su lugar de trabajo o viceversa.

Arto. 65.- Enfermedad Profesional es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo, o en el medio en que la persona se vea obligada a prestar sus servicios, que provoquen una incapacidad o perturbación funcional permanente o transitoria. (Ley de Seguridad social, 2005, p.17-19).

#### **2.7.1.5. Sistema único nacional de salud. Prestaciones medicas**

Arto. 84.- Sistema de Salud del Seguro Social. La prestación de servicios de salud se realizará a través del Sistema de Salud del Seguro Social, constituido por el conjunto de Instituciones Proveedoras de Servicios de Salud de propiedad pública, privada o mixta, debidamente autorizadas por el Ministerio de Salud, con las cuales el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social establecerá contratos de compra de servicios. Estos contratos tendrán duración de un año y sólo podrán ser modificados de mutuo acuerdo. (Ley de Seguridad social, 2005, p.21-22).

#### **2.7.2. Tipos de subsidios**

### Capítulo VII

#### Subsidios de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales

##### **2.7.2.1. Subsidio por enfermedad**

Arto.87.- Tendrá derecho al subsidio por enfermedad o accidente común, el asegurado activo que acredite ocho semanas cotizadas dentro de las últimas veintiséis semanas calendarios anteriores al inicio del subsidio.

Cuando la enfermedad o accidente común produzca incapacidad para el trabajo, comprobada por los servicios médicos autorizados por el Instituto, el asegurado recibirá mediante órdenes de reposo, un subsidio equivalente al 60% de la categoría o salario en que esté incluido el promedio de las últimas ocho

cotizaciones semanales, dentro de las veintidós semanas anteriores a la fecha inicial del subsidio.

El subsidio se otorgará mientras dure la causa y se pagará a partir del cuarto día hasta el plazo de cincuenta y dos semanas, siendo obligación del empleador mantener el salario del trabajador durante los primeros tres días y considerar el período de subsidio como tiempo efectivo de trabajo para todos los efectos del pago de prestaciones sociales. Los trabajadores cesantes conservarán el derecho de la atención médica, catorce semanas posteriores a la cesantía.

En los casos de enfermedad que requiera hospitalización o provenientes de accidentes, el subsidio se pagará desde el primer día y las órdenes de reposo no podrán ser por períodos mayores de 30 días (Ley de Seguridad social, 2005, p.23).

### ***2.7.2.2. Subsidio por maternidad***

Arto88.- El INSS pagará el 60% del subsidio de descanso por maternidad, a la trabajadora asegurada activa o cesante que acredite dieciséis cotizaciones semanales dentro de las últimas treinta y nueve semanas que precedan a la presunta fecha del parto y el empleador aportará el 40% restante. Si no hubiera cumplido los requisitos de cotización, le corresponderá al empleador aportar el 100%, según el Código del Trabajo. La trabajadora cesante conservará este derecho durante veintitrés semanas posteriores a la cesantía.

Arto89.- El subsidio de descanso por maternidad será equivalente al 60% de la remuneración semanal promedio, calculado en igual forma al señalado para el subsidio de enfermedad y se otorgará durante las cuatro semanas anteriores y las ocho semanas posteriores al parto, que serán obligatorias descansar.

Arto91.- Durante los primeros seis meses de vida del niño se otorgará un subsidio de lactancia, con sujeción a las siguientes normas:

Se fomentará la lactancia materna;

Si el hijo(a) es amamantado, el servicio médico pediátrico suministrará productos adecuados para mantener en buen estado la salud de la madre;

Si el hijo(a) no es amamantado, será dado preferentemente en leche de calidad, cantidad e indicaciones que determine el Servicio Médico Pediátrico.

Arto92.- En caso de muerte de la madre, o en su ausencia, se entregará el subsidio de lactancia a la persona que tenga a su cargo al niño. Se suspenderá el subsidio si la madre o quien la sustituye infringe las instrucciones que impartan los Servicios Médicos Pediátricos para el control periódico y oportuno del niño.

(Ley de Seguridad social, 2005, p.23-24).

### **2.7.2.3. Subsidio por riesgo profesional**

Arto93.- El asegurado que haya sufrido Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional y se encuentre en estado de incapacidad temporal para el trabajo, tendrá derecho a partir del día siguiente de la contingencia a un subsidio diario igual al 60% del salario promedio de las últimas ocho semanas cotizadas anteriores al accidente y el empleador deberá complementar el 100% del salario.

Si el accidente ocurriera antes del periodo prescrito, el promedio diario será el que corresponda a las semanas cotizadas y a falta de éstas, con la categoría de salario contractual del asegurado. La remuneración del día del accidente estará íntegramente a cargo del empleador.

Arto.96.- Para todos los efectos de esta Ley, la compañera de vida del trabajador, gozará de todos los derechos, siempre y cuando conviva en el mismo núcleo, con dos años de convivencia o haya tenido hijo con el asegurado, dentro de las condiciones que establezca la normativa específica.

Arto.97.- La calidad de hijo del asegurado se establecerá por todos los medios de prueba que establece el Código Civil. En caso de evidente posesión notoria de tal estado durante la convivencia de sus padres, se reconocerá su calidad, aunque no haya transcurrido el término que señale el Código Civil.

(Ley de Seguridad social, 2005, p.24).

### **2.7.3. Indemnización por año de servicio**

#### CAPITULO VI DE LA TERMINACION DEL CONTRATO INDIVIDUAL O RELACION DEL TRABAJO

Artículo 45.- Cuando el empleador rescinda el contrato de trabajo por tiempo indeterminado y sin causa justificada pagara al trabajador una indemnización equivalente a:

Un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo;

Veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año.

En ningún caso la indemnización será menor de un mes ni mayor de cinco meses.

Las fracciones entre los años trabajados se liquidarán proporcionalmente.

Artículo 47.- Cuando se trate de trabajadores de confianza descritos en el acápite a) del Artículo 7 del presente Código no habrá reintegro, pero el empleador deberá pagar en concepto de indemnización una cantidad equivalente entre dos meses y hasta seis meses de salario, siempre y cuando el trabajador tenga un mínimo de un año continuo de trabajo, sin perjuicio del pago de otras prestaciones o indemnización a que tuviere derecho. (Codigo del trabajo, 1996, p.13-14)

Artículo 120.- El pago de las indemnizaciones se calculará en base al último salario del trabajador. Cuando se trate de salario variable o de difícil determinación se hará en base al promedio de los últimos seis meses, o del período trabajado si éste promedio es menor. (Codigo del trabajo, 1996, p.26).

### **2.7.4. Vacaciones**

#### CAPÍTULO III DE LAS VACACIONES

Artículo 76.- Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador.

Los trabajadores al servicio del Estado y sus Instituciones disfrutarán de vacaciones con goce de salario desde el Sábado Ramos al Domingo de Pascuas inclusive; del veinticuatro de diciembre al Primero de Enero inclusive; y de dieciséis días más durante el año.

En todos los casos, por interés del empleador o del trabajador o cuando se trate de las labores cíclicas del campo o de servicios que por su naturaleza no deban interrumpirse, la época de disfrute de las vacaciones podrá convenirse en fecha distinta a la que corresponda.

Es obligación de los empleadores elaborar el calendario de vacaciones y darlo a conocer a sus trabajadores.

Artículo 77.- Cuando se ponga término al contrato de trabajo, o relación laboral, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen los salarios y la parte proporcional de sus prestaciones de ley acumuladas durante el tiempo trabajado.

Artículo 78.- Las vacaciones se pagarán calculándolas en base al último salario ordinario devengado por el trabajador. En caso de salario variable, se calculará en base al salario ordinario promedio de los últimos seis meses.

(Codigo del trabajo, 1996, p.19).

### **2.7.5. Décimo tercer mes**

## **CAPÍTULO IV**

### **DEL DECIMO TERCER MES**

Artículo 93.- Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo, o la parte proporcional que corresponda al período de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año. Se entiende por salario adicional o décimo-tercer mes la remuneración en dinero recibido por el trabajador en concepto de salario ordinario conforme este Código.

Artículo 94.- El salario adicional anual o décimo tercer mes se pagará conforme al último mes de salario recibido, salvo cuando se devengare salario por comisiones, obra, al destajo y cualquier otra modalidad compleja; en estos casos se pagará conforme el salario más alto recibido durante los últimos seis meses.

Artículo 95.- El décimo-tercer mes deberá ser pagado dentro de los primeros diez días del mes de diciembre de cada año, o dentro de los primeros diez días después de terminado el contrato de trabajo. En caso de no hacerlo el empleador pagará al trabajador una indemnización equivalente al valor de un día de trabajo por cada día de retraso. (Codigo del trabajo, 1996, p.21-22).

## Capítulo tres: Relación entre el sistema de recompensas y la motivación laboral

Motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios. La competitividad de una empresa en el exterior depende básicamente de la cooperación y la colaboración en su interior. (Chiavenato, 2009, p.235).

### 3.1. Definición de motivación

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

Cuando utilizamos el término “motivación”, independientemente de la situación, ¿qué significa? La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas.

Por ello resulta esencial que los administradores reconozcan la importancia de ambos tipos de fuerzas (una dualidad más importante), cuando se analizan las causas que motivan la conducta (Porter, Black, y Hitt, 2006, p.412).

La motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios, como parpadear (que tienen poco que ver con la administración), es motivado. Una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productiva (Bateman y Snell, 2009, p.470).

La palabra motivación proviene de latin movere que significa mover esto quiere decir que la motivación es la manera de iniciar un comportamiento. Según George y Jones (2010) “La motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos” (p.463). Lo que quiere decir que es un proceso que depende del curso, la intensidad y persistencia de un esfuerzo de una persona para alcanzar determinados objetivos.

### **3.2. Proceso de la motivación**

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

1. Necesidades: aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.
2. Impulsos: también se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

3. Incentivos: al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación.

Como muestra la figura 3.4. Las necesidades sirven de impulso para obtener los incentivos deseados (Chiavenato, 2009, p.236-238).

Figura: un esquema simple del proceso de motivación

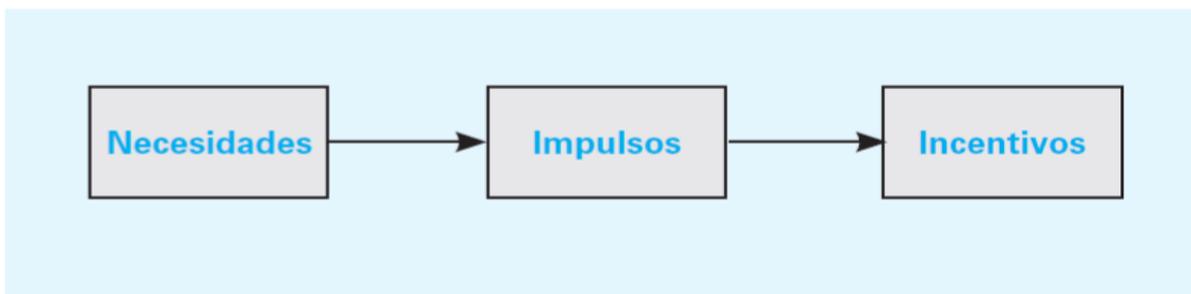


Figura 3.4 (Chiavenato, 2009)

El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen.

Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso).

Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas. Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado.

Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.

El primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas.

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

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

Se puede enriquecer con muchos otros factores individuales, como el esfuerzo y las habilidades, para comprender mejor el proceso de motivación. El esfuerzo es la energía que la persona utiliza para desempeñar su trabajo. La habilidad incluye las aptitudes de la persona, como la inteligencia y la destreza.

Si una persona no tiene habilidad o capacidad para analizar un problema, es casi seguro que no se esforzará mucho para resolverlo. Estos factores internos del individuo son importantes en el proceso de motivación.

Las variables de la organización, como el diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo de liderazgo, la afiliación a un grupo y la tecnología también influyen en la motivación y en el desempeño de las personas. Son aspectos del contexto laboral que deben tomarse en cuenta en el proceso motivacional.

Otra variable importante es la satisfacción, es decir, la realización personal en varias actividades y recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación (Chiavenato, 2009, p.238-241).

### **3.3. Teoría de la motivación**

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera.

Se puede clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido) (Chiavenato, 2009, p.240).

### **3.3.1. Teoría del contenido**

Si inicia con las principales teorías que se basan en el contenido de la motivación. Éstas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única (Chiavenato, 2009, p.240).

#### ***3.3.1.1. Pirámide de necesidades de Maslow***

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La figura 3.5. muestra la jerarquía de las necesidades.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.
9. Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del CO porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva. Sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow (Chiavenato, 2009, p.240-243).

Figura: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.

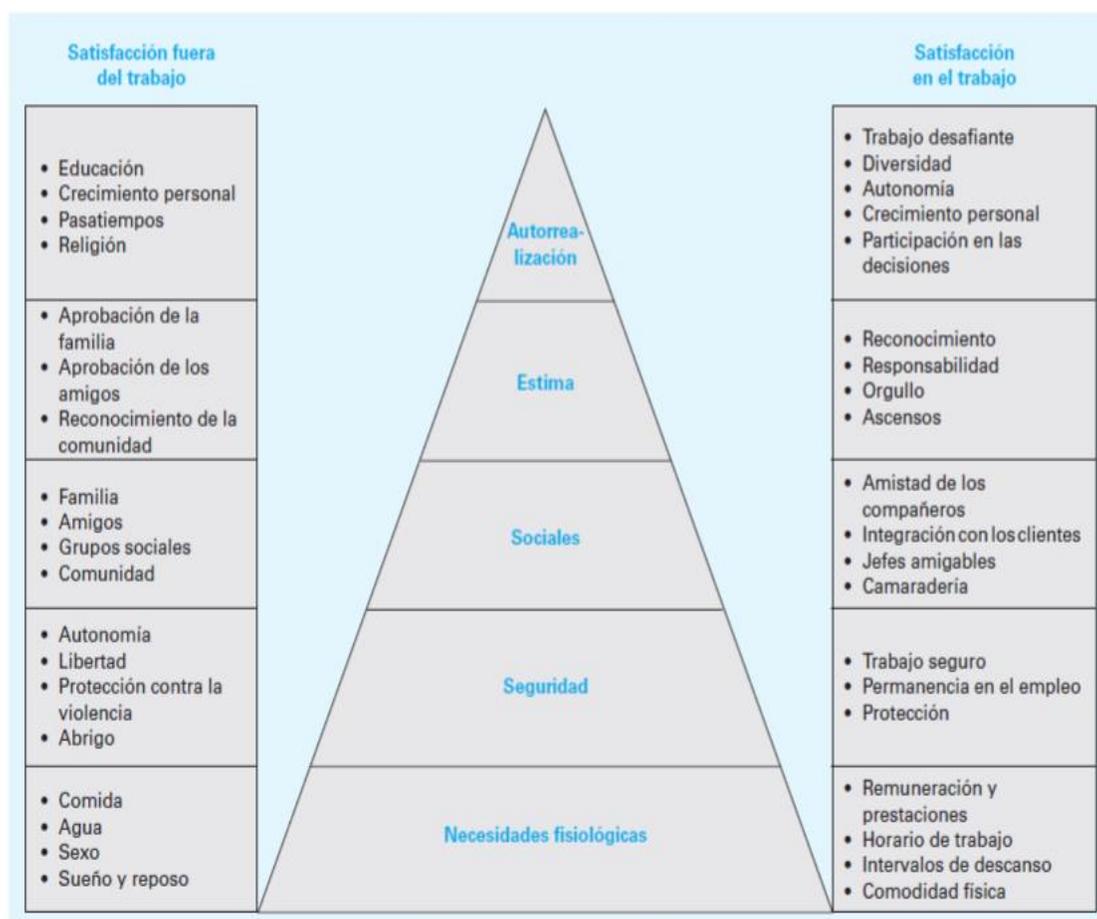


Figura 3.5. (Chiavenato, 2009)

### **3.3.1.2. Teoría de E.R.C**

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer:

1. Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.
2. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.
3. Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
4. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.
5. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior.

Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado. (Chiavenato, 2009, p.243-244).

### **3.3.1.3. Teoría de los 2 factores Herzberg**

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas.

No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevaren forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

Salario percibido

Prestaciones sociales percibidas

Condiciones físicas de trabajo y comodidad

Relaciones con el gerente

Relaciones con los colegas y camaradería

Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

Uso pleno de las habilidades personales

Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo

Responsabilidad total por el trabajo

Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo

Autoevaluación del desempeño

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

(Chiavenato, 2009, p.244-246).

#### ***3.3.1.4. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland***

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí.

2. La necesidad de poder (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural.

Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

3. La necesidad de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño (Chiavenato, 2009, p.246-248).

### **3.3.2. Teoría del proceso**

La teoría del proceso sobre la motivación laboral trata sobre la forma que las diversas variables se combinan para influir en la cantidad de esfuerzo que la gente aporta. Chiavenato (2009) "Las teorías de la motivación que presentamos a continuación son conocidas como teoría del proceso"(p.248). Es decir, mientras las teorías del contenido explican cuales variables afectan la motivación las del proceso se centran en como lo hacen.

### **3.3.2.1. Teoría de la equidad**

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes.

Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

- a. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
- b. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
- c. Otro interno: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
- d. Otra externa: comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto. La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

1. Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
2. Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
3. Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
4. Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
5. Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
6. Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad porque:

1. Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual): las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad.

Las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo, y la calidad y la productividad también disminuyen.

2. Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción: las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo. El aumento del volumen incrementa la inequidad. Estas personas dirigen su esfuerzo a mejorar la calidad, más que a aumentar el volumen.

Las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con las personas que reciben un pago justo. Así, cambian calidad por cantidad a fin de aumentar la recompensa y lograr la equidad, pero su esfuerzo aumenta poco o nada.

(Chiavenato, 2009, p.248-250).

### **3.3.2.2. Teoría de la definición de objetivos**

Según Edwin Locke la principal fuente de motivaciones la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo.

La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas. Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos:

1. La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
2. Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
3. Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
4. La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno. Si un vendedor define el objetivo de vender 12 automóviles al mes, hará todo lo posible por alcanzar esa meta.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer. La realimentación es una guía de comportamiento. Cuando es autogenerada, o sea que la misma persona supervisa su desempeño y progresos, es más poderosa que la obtenida de una fuente externa.

4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.
5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito. Las personas que tienen una baja eficacia personal tienden a abandonar las tareas y a desistir de sus esfuerzos; mientras, aquellas que tienen una gran eficacia personal tienden a luchar más arduamente. Éstas responden a la realimentación negativa con mucha mayor determinación.
6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas:

1. El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas (Chiavenato, 2009, p.251).

### **3.3.2.3. Teoría de las expectativas**

También es conocida como teoría de la expectativa, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades.

La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones.

Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:

1. La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin.

Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.

2. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento.

Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo.

Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.

3. La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales.

Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales.

Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final.

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:

1. Los objetivos individuales, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos.
2. La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales. Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para ella es más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo.

3. Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad. Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño.

La teoría de las expectativas es aplicable en las siguientes condiciones:

Los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros.

El desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas.

Las personas deben conceder valor a las recompensas.

Las personas deben creer en la organización.

La organización debe aumentar conjuntamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que las personas estén altamente motivadas por las recompensas que se ofrecen por su trabajo. En otras palabras, la organización debe crear un esquema de trabajo en el cual las aportaciones sirvan para cubrir las necesidades de la organización e incluir las recompensas o ganancias que desean las personas. (Chiavenato, 2009, p.251-254).

### **3.3.3. Teoría del refuerzo**

La teoría del refuerzo es contraria a la teoría de la definición de objetivos. Esta última se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan su comportamiento; en cambio, la teoría del refuerzo adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento. La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita.

Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento. Antes, cuando abordamos el tema del aprendizaje, vimos cómo el refuerzo puede condicionar la conducta.

No se debe pasar por alto la utilidad del refuerzo como herramienta de motivación, pues tiene una influencia muy importante en el comportamiento.

Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndike: el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse. (Chiavenato, 2009, p.256-257).

### **3.4. Motivación a través de la compensación y beneficios de la empresa**

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

Comúnmente, una empresa aplica una política de compensación con los objetivos siguientes:

Ser un empleador atractivo con un programa de compensación competitivo.

Ser transparente y objetivo.

Cumplir los requisitos legales, la política interna y la cultura de la empresa.

Motivar y retener a los empleados mediante indicadores de desempeño relevantes.

Motivar a los empleados para lograr resultados más efectivos.

Como todos sabemos, una empresa es lo que sus Recursos Humanos son capaces de hacer. Es muy importante que las empresas cuenten con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño. Para compensar al personal se utilizan conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la

compensación, trae consigo beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral de la organización y, por supuesto, en los resultados de la empresa.

La compensación tiene dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, incentivos, y prestaciones que se otorgan al personal. Esto generalmente, se identifica como “paquete de compensación total” aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Este segundo componente de la compensación, generalmente, se le conoce como clima laboral.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que la empresa considere deseable en su cultura; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos y beneficios que diseñamos en la empresa, estimulen desempeños y comportamientos deseados en la empresa. (EOI- Escuela de organización industrial, 2019).

### 3.5. Motivación e incentivos

Hay varias teorías sobre la motivación, que son importantes para el diseño de planes de incentivos, las cuales fueron planteadas por los psicólogos Frederick Herzberg, Edward Deci, Víctor Vroom y B. F. Skinner.

Frederick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades “de nivel más alto” del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Según Herzberg, dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel más bajo” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha.

Herzberg plantea que los factores (“de higiene”) que satisfacen las necesidades de nivel más bajo difieren de los factores (“motivadores”) que satisfacen plena o parcialmente las de nivel más alto. Si los factores de higiene (factores externos al trabajo, como las condiciones laborales, el salario y el pago de incentivos) son inadecuados, los empleados se sienten insatisfechos. Sin embargo, el hecho de añadir más factores de higiene (como incentivos) al trabajo (proporcionando lo que Herzberg denomina motivación extrínseca) es una forma inadecuada para tratar de motivar al individuo, porque los requerimientos de nivel más bajo se satisfacen con rapidez. Muy rápido la persona simplemente indica: “¿Qué han hecho ustedes por mí en los últimos últimamente? Quiero otro aumento”.

Según Herzberg, en lugar de basarse en los factores de higiene, el patrón interesado en crear una fuerza laboral auto motivada debe hacer hincapié en el “contenido del puesto” o en factores motivadores. Los gerentes lo logran al enriquecer los puestos de los trabajadores para que sean más desafiantes, así como al proporcionar retroalimentación y reconocimiento; en otras palabras, obteniendo que el propio trabajo produzca una motivación intrínseca.

En este caso, la motivación está dentro de la persona; el simple hecho de llevar a cabo el trabajo produce esa motivación. Entre otras cuestiones, la teoría de Herzberg señala que es riesgoso basarse sólo en incentivos económicos.

El patrón también habrá de brindar el reconocimiento y el trabajo desafiante que la mayoría de los individuos desean.

El trabajo del psicólogo Edward Deci destaca otra de las desventajas potenciales de basarse en retribuciones extrínsecas, las cuales pueden ser contraproducentes. Deci descubrió que, en ocasiones, las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación intrínseca del individuo. Por ejemplo, un buen samaritano que se arriesga al ayudar a la víctima de un accidente se sentiría insultado si la víctima le dijera: "Gracias, tenga dinero por su ayuda".

La idea central se puede plantear de la siguiente forma: tenga cuidado cuando determine pagos por incentivos para empleados muy motivados; sin darse cuenta degradará y devaluará el deseo que tienen de hacer el trabajo por un sentido de responsabilidad.

Victor Vroom Otro aspecto importante de las motivaciones es que, por lo regular, la gente no busca recompensas que le son poco atractivas o cuando las probabilidades de ganar son muy bajas. La teoría de la motivación de Victor Vroom refleja dichas observaciones de sentido común. Él asegura que la motivación de una persona para llevar a cabo cierto nivel de esfuerzo depende de tres cosas: la expectativa (en términos de probabilidad) de que su esfuerzo se convertirá en desempeño; la instrumentalidad o la conexión percibida (si acaso) entre un desempeño exitoso y la obtención de las recompensas, y la valencia, la cual representa el valor percibido que la persona asigna a la recompensa.

Por consiguiente, en la teoría de Vroom la motivación es producto de: la motivación =  $(E \times I \times V)$ , donde, desde luego, E representa la expectativa, I la instrumentalidad y V la valencia. Si E, I o V son igual a cero o intrascendentes, no habrá motivación.

La teoría de Vroom tiene tres implicaciones para el diseño de los planes de incentivos por parte de los gerentes.

Primero, si los empleados no esperan que su esfuerzo derive en desempeño, no habrá motivación.

En consecuencia, los gerentes deben asegurarse de que su personal cuente con las habilidades para realizar el trabajo y que crea que puede hacerlo. Por lo tanto, son importantes las descripciones de los puestos, el fomento de la confianza y el apoyo. Segundo, la teoría de Vroom sugiere que los empleados tienen que ver la instrumentalidad de sus esfuerzos, es decir, creer que un desempeño exitoso en realidad les adjudicará la retribución.

Los gerentes pueden lograrlo, por ejemplo, creando planes de incentivos de fácil comprensión. Tercero, la retribución en sí misma debe ser valiosa para el trabajador. Por lo tanto, de manera ideal, el gerente debe tomar en cuenta las preferencias de cada empleado y tratar de utilizar recompensas extrínsecas e intrínsecas con sentido en términos de las conductas específicas que anhela fomentar.

Teoría de la modificación conductual y el reforzamiento El uso de incentivos también refleja la idea de que, para entender la conducta, uno habrá de entender las consecuencias de dicha conducta. Los hallazgos del psicólogo B. F. Skinner proporcionaron las bases de lo que sabemos al respecto. Los gerentes aplican los principios de Skinner por medio de la modificación conductual. La modificación conductual implica cambiar las conductas a través de recompensas o castigos que sean contingentes al desempeño. La modificación conductual cuenta con dos principios básicos:

1. Que la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, mientras que la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia negativa (castigo) no tiende a repetirse.
2. Que, por lo tanto, los gerentes pueden lograr que alguien cambie su conducta al proporcionarle las recompensas (o castigos) programadas de modo adecuado. (Dessler, 2009, p.473-474).

## Conclusiones

Al realizar el trabajo investigativo a través de la consulta a diferentes fuentes y autores y abordando los diferentes aspectos mencionados se concluye:

Los salarios o remuneración básica son todas las formas de pago que devenga el trabajador por las actividades que realiza en la empresa este es el componente más determinante e importante del sistema de recompensa ya que ello depende la motivación con que desempeñan sus funciones. Los programas de incentivos son el segundo componente y se encarga de recompensar al trabajador por el desempeño realizado este utiliza diversos planes para lograrlo tales como comisiones reconocimiento.

Las prestaciones sociales representan un aspectos importante del paquete de remuneración indirecta ,ya que otorga a los trabajadores facilidades y comodidades para satisfacer sus necesidades personales que de lo contrario tendrían que comprar o pagar algún costo por ellas entre las cuales tenemos las asistenciales como médico -hospitalaria ,seguro de vida, alimentación y transporte , las prestaciones otorgadas por la ley como vacaciones ,indemnización por años de servicio y décimo tercer mes estas de carácter obligatorio así como también prestaciones ofrecidas por las empresas

La remuneración total posee una íntima relación con la motivación laboral ya que a través de las diferentes teorías se logra identificar las necesidades que impulsan a los trabajadores para alcanzar nuevos niveles de efectividad y así diseñar paquetes de recompensas que motive e impulsen la productividad de cada colaborador.

La sistema de recompensa está integrada por dos componentes como es el salario e incentivos son elementos esenciales y determinantes en la gestión del Talento Humano ya que a través de ellos se logra retener al recurso humano brindándole las condiciones necesarias para que se desempeñe de manera eficaz y eficiente contribuyendo de esta manera al desarrollo organizacional .No menos importante las prestaciones sociales ya que se encarga de satisfacer las necesidades asistenciales recreativas y complementarias garantizando una mejor calidad de vida para el trabajador.

## Bibliografía

- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración- Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos-El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional-Dinamica del exito de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Codigo del trabajo. (1996). *Codigo del trabajo*.
- Dessler y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos-Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- EOI- Escuela de organizacion industrial. (10 de Diciembre de 2019). *EOI- Escuela de organizacion industrial*.
- George, J., & Jones, G. (2010). *Administración contemporánea*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Ley de Seguridad social. (2005). *Ley de Seguridad social*.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Porter, L. W., Black, J., & Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Werther y Davis. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. México, D.F.: McGraw-Hill.