

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



TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN: EN RECURSOS HUMANOS

**“PLAN DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS LABORALES PARA MEJORAR LA
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR”.**

PRESENTADO POR:

ALIRIO MOISES ALFARO VÁSQUEZ

ROXANA ELIZABETH ALVARADO LÓPEZ

VERÓNICA OLIVIA ZELAYA BARAHONA

CODIGO DE CARRERA:

L10803

L10803

L10803

Mayo 2022

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : Msc Roger Armando Arias Alvarado
VICE-RECTOR ACADÉMICO : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO : PhD. Juan Rosa Quintanilla.
SECRETARIO GENERAL : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
VICE DECANO : Msc. Mario Wilfredo Crespín
SECRETARIA : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
DIRECTOR GENERAL DE
PROCESOS DE GRADUACIÓN : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

COORDINADOR DEL SEMINARIO : Lic. Rafael Arístides Campos.
DOCENTE DIRECTOR : Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
JURADO EXAMINADOR : Licda. Rocío Margarita Tejada Miranda
: Lic. Esaú Artiga Mejía
: Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

MAYO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades, a mi madre Ana Gladys Vásquez, quien ha sido mi apoyo incondicional en todo momento, a mi padre, Serafín Alfaro, quien en vida siempre me motivó a superarme, a mis hermanas por ser un ejemplo a seguir para continuar con mi formación académica, a mi equipo de trabajo por toda la dedicación puesta para el desarrollo de la investigación, a mis maestros por haberme orientado de la mejor manera, a mis amigos y a todos aquellos que de una u otra manera me ayudaron a culminar este proceso.

Alirio Moises Alfaro Vásquez

Primeramente, doy gracias a Dios todo poderoso, por iluminarme en cada etapa de mi vida, dándome sabiduría y fortaleza para poder culminar mi carrera universitaria. A mis padres René Alvarado y Azucena López por su apoyo incondicional en este proceso como en cada paso de mi vida; mis hermanos que siempre me han apoyado y animado en los momentos difíciles de la carrera. A mi equipo de trabajo y docente asesor por compartir su esfuerzo, dedicación y conocimientos para culminar este trabajo de investigación.

Roxana Elizabeth Alvarado López

Agradezco primeramente a Dios por la sabiduría, perseverancia y la oportunidad de culminar mis estudios. A mis abuelos Aurelia Palacios y Raúl Barahona, quienes en vida siempre me brindaron su apoyo incondicional, a mi tía Lorena Barahona que siempre me apoyo y animó incondicionalmente, a mi equipo de trabajo y docente asesor que nos orientó para culminar este trabajo de graduación y aquellas personas que me ayudaron de una u otra forma.

Verónica Olivia Zelaya Barahona

ÍNDICE.

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL.....	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
B. MARCO TEÓRICO.....	2
1. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.....	2
a. Antecedentes.....	2
b. Pensamiento Estratégico.....	4
c. Estructura Organizativa.....	6
2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	7
a. Marco Legal.....	7
b. Marco Institucional.....	11
3. MARCO GENERAL DEL PLAN DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS.....	12
a. Antecedentes.....	12
b. Surgimiento de la Compensación y los Incentivos.....	16
c. La Compensación.....	16
d. Los Incentivos.....	18
e. La Motivación.....	20
f. Definiciones.....	21
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR EN REFERENCIA AL PLAN DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS Y AL NIVEL MOTIVACIONAL QUE SE TIENE.....	27
A. DISEÑO METODOLÓGICO.....	27
1. TÉCNICAS.....	27
a. La Entrevista.....	27
b. La Encuesta.....	27
2. INSTRUMENTOS.....	27
a. Guía de entrevista.....	27
b. Cuestionario.....	28
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	28
4. OBJETO DE ESTUDIO.....	28
5. UNIDADES DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
a. Unidad de Análisis.....	29
b. Población y Muestra.....	29

6.	VARIABLES E INDICADORES.....	31
7.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	32
8.	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO.	33
a.	Resultado De La Entrevista.....	33
b.	Resultados De La Encuesta.....	37
B.	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.	57
1.	PROGRAMAS Y ACTIVIDADES.....	57
2.	LOS INCENTIVOS.	57
3.	LA MOTIVACIÓN.....	58
4.	CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO.	58
5.	CRECIMIENTO PROFESIONAL.....	58
6.	CONCLUSIONES.....	60
7.	RECOMENDACIONES.	61
CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS		
LABORALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO		
Y OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.		
62		
A.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.	62
B.	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	64
1.	INCENTIVOS MONETARIOS.....	64
2.	INCENTIVOS NO MONETARIOS.....	66
3.	COMPENSACIONES INDIRECTAS.....	70
C.	PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	71
D.	CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA.	73
	-BIBLIOGRAFÍA.....	74
	-ANEXOS.....	76

RESUMEN EJECUTIVO.

Es evidente que el recurso humano es una pieza fundamental e insustituible para el correcto funcionamiento de las instituciones; es por ello por lo que mantenerlos motivados y satisfechos dentro de una institución debe ser una de las prioridades; hoy en día las compensaciones e incentivos son una herramienta vital para las instituciones, ya que contribuyen a recompensar la labor de cada uno de los empleados, mejorando su estado emocional, incrementando su motivación, creando un sentimiento de pertenencia y compromiso en cada uno de ellos logrando la consecución de los objetivos y productividad de la institución.

El principal objetivo de este trabajo surge con el fin de generar un plan de compensación e incentivos actualizados en beneficio del personal administrativo y operativo que labora en la Alcaldía Municipal de San Salvador; brindando a la Gerencia de Talento Humano compensaciones con visión conceptual y práctica de los problemas que enfrentan actualmente para atraer, motivar, desarrollar, capacitar, incentivar, reconocer y retener al capital intelectual con el que cuenta la institución; desarrollando un sistema de compensación y beneficios adecuados que permita la satisfacción de los colaboradores y de los usuarios que visitan la institución.

Se utilizó la técnica de entrevista a la Asistente de Talento Humano, quien muy amablemente accedió a contestar cada una de las preguntas y, lo que se pretendía era conocer la opinión de alguien que labora dentro del área encargada de brindar los beneficios a los empleados; pero, de igual forma se realizó la técnica de las encuestas al personal del área administrativa y operativa de la institución correspondiente a la muestra, con el fin de detectar el nivel de satisfacción que ellos tenían.

Para realizar la mejora al plan de compensación e incentivos, se evaluaron esencialmente los temas como la motivación, oportunidad de crecimiento profesional, ambiente de trabajo, ya que son factores que se consideran fundamentales para mejorar y beneficiar a todos los empleados; si bien es cierto no se pueden realizar cambios drásticos, con pequeñas mejoras se pueden obtener buenos resultados es por ello que, para efectos del nuevo plan, se establece la creación de incentivos monetarios, que representan un reconocimiento tangible para el personal y

generan mayor interés en realizar un trabajo eficiente que permita obtenerlos; sin embargo, la prioridad se enfoca en la elaboración de los incentivos no monetarios, ya que de manera tácita, tienen un efecto mayor en los empleados, al provocar un nivel de satisfacción permanente recordando que un empleado no solo se motiva con dinero, sino que influye el respeto, expectativas de auto realización de trabajo, trabajo en equipo entre otras.

Para efectos de la propuesta y mediante lo compartido por la licenciada Zepeda se consideró a bien elaborar la propuesta en base a la creación de nuevos incentivos y mantener las compensaciones ya existentes; ya que las compensaciones como se tratan de largo plazo son más difícil que sean aprobadas debido que el alcalde y concejo municipal solo tienen un tiempo estipulado de tres años por lo que será difícil que sean aprobadas.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo surge con el fin de generar un plan de compensación e incentivos actualizados en beneficio del personal administrativo y operativo que labora en la Alcaldía Municipal de San Salvador; brindando a la Gerencia de Talento Humano compensaciones con visión conceptual y práctica de los problemas que enfrentan actualmente para atraer, motivar, desarrollar, capacitar, incentivar, reconocer y retener al capital intelectual con el que cuenta la institución; desarrollando un sistema de compensación y beneficios adecuados que permita la satisfacción de los colaboradores.

Es importante agradecer el apoyo brindado por las autoridades de la Alcaldía Municipal de San Salvador; quienes facilitaron la obtención de información mediante la entrevista realizada a Marcela Zepeda, Asistente de Talento Humano, como la encuestas al personal para procesamiento de los datos para la determinación del diagnóstico de la institución.

El presente trabajo está integrado por los siguientes capítulos:

En el Primer Capítulo, problema de la investigación, se describe el contexto en el cual se ubica el problema, su formulación, marco teórico, así como los antecedentes de estudio en donde se expone todo lo relacionado a los incentivos que se brindan en una institución para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, atraer y retener talentos y por ende mejorar sus índices de rentabilidad.

En el segundo capítulo se expone el diseño metodológico de la investigación; en la que se decidió realizar una entrevista a profundidad, con una guía de entrevista a la Asistente de Talento Humano; y una encuesta correspondiente a la muestra del personal que integra el área administrativa y operativa de la institución. La totalidad de los resultados permitió tener una visión clara y objetiva de cómo se desempeña la Gerencia de Talento Humano frente al esfuerzo que cada empleado realiza dentro de la institución, así como también el nivel de satisfacción que existe por parte del empleado.

Hoy en día, las instituciones utilizan sistemas de compensación e incentivos heterogéneos, los cuales adquieren cada vez mayor relevancia para aumentar el rendimiento, la motivación los resultados tanto individuales como globales dentro de la institución; es por ello, que en el tercer capítulo se ofrece un plan actualizado de compensación e incentivos que persigue la motivación y gestión del talento humano, que vaya más allá de las recompensas económicas; es decir, enfocadas al buen trato, reconocimiento, independientemente el puesto que el empleado tenga dentro de la institución, ya que si bien es cierto que en la Alcaldía el personal está satisfecho con los beneficios que se brindan, aun no se encuentran motivados en su totalidad.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL

A. Planteamiento del Problema.

1. Antecedentes.

Es evidente que el recurso humano es una pieza fundamental e insustituible para el correcto funcionamiento de las instituciones; sin embargo, en la práctica muchas veces parece estar lejos de serlo, esto debido al enfoque que en ocasiones suelen utilizar, el cual es medir solamente resultados y olvidarse de conocer el estado de cada uno de sus empleados, qué tan motivado y comprometido se encuentra con los objetivos que persiguen, pero sobre todo, que pueden hacer para mantener a su personal satisfecho con el trabajo que realizan.

Si bien es cierto, existe un acuerdo contractual entre el empleador y el empleado, en el cual se brindará el pago de un salario a cambio de la prestación de un servicio, es importante recalcar que existen diversos factores que rodean esta relación y que pueden afectarla de manera positiva o negativa, siendo esta última la más preocupante para ambas partes, por ejemplo, los estándares de calidad incrementan con el paso del tiempo, lo que representa un nivel de exigencia mayor para el personal, que a su vez crea un estado de fatiga y cansancio físico y mental que se verá reflejado en la disminución de su rendimiento.

Es por ello que los incentivos son una herramienta vital para las instituciones, ya que contribuyen a recompensar la labor de cada uno de los empleados, mejorando su estado emocional, incrementando su motivación y creando un sentimiento de pertenencia y compromiso en cada uno de ellos.

Sin embargo, en ocasiones existen muchas limitantes que dificultan el cumplimiento de las compensaciones e incentivos por parte de las instituciones a los empleados, y en esta ocasión el surgimiento de la pandemia a raíz del virus COVID-19 (desde marzo de 2020 en El Salvador), ha afectado económicamente a casi todas las empresas e instituciones a nivel nacional como mundial, como en el caso de la Alcaldía Municipal de San Salvador, que ha tenido que adaptarse

a esta nueva realidad, tratando de cumplir con sus obligaciones con la población de ese municipio, pero también buscando el bienestar de su personal.

Los cambios siempre son sinónimo de alerta para las personas, ya que temen no saber a qué se enfrentarán, y esto es lo que el personal de la Alcaldía ha tenido que atravesar, trabajando bajo nuevas modalidades, como son el trabajo desde casa o el trabajo presencial pero de una manera diferente, ya que se deben cumplir con distanciamiento social, uso permanente de mascarillas, etc., lo cual genera un impacto emocional que a largo plazo afecta en su desempeño por la pérdida de motivación e interés en su trabajo.

Por ello se deben implementar incentivos monetarios, así como también aquellos reconocimientos que son intangibles; que ayuden a motivar al personal en situaciones adversas, y que les permita incrementar el desempeño en sus labores diarias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos que se persiguen.

2. Formulación del Problema.

En qué medida un Plan de Compensación e Incentivos Laborales aumentaría la motivación del personal de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

B. Marco Teórico.

1. Generalidades de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

a. Antecedentes.

i. El Acto Fundacional.

Según el sitio web de la Alcaldía de San Salvador (2020) , en el año 1525 llegaron el Capitán don Gonzalo de Alvarado y un pequeño contingente de soldados, donde actualmente es Antiguo Cuscatlán. Ellos tenían la orden de su hermano Pedro, de fundar una colonia de españoles con el título de villa y el nombre de San Salvador. Diego de Holguín era uno de los alcaldes ordinarios de la nueva villa, se estableció en Cuscatlán, alrededor del 1 de abril de 1525.

En realidad, no se conoce quien fue el fundador, pero con la celebración del Divino Salvador del mundo, cuya celebración se realiza en memoria del milagro bíblico de la transfiguración del señor en el monte Tabor, dicha celebración se realiza el 6 de agosto de cada año. Pocos meses después se trasladaron a Guatemala.

ii. Refundación de la Villa.

El teniente gobernado y capitán general Jorge de Alvarado en el año 1528, envió una segunda expedición fundadora hacia "la provincia de guerra", mejor conocida por los españoles como "la provincia de Cuscatlán".

Al frente estaba el Capitán Diego de Alvarado, quien era su primo hermano y 72 soldados, quienes después de merodear por las tierras y al ver que no podían establecerse en la ingobernable Cuscatlán, decidieron fundar una nueva capital, el valle de la Bermuda, ubicado a unos 8km, al sur del fuerte núcleo indiano de Suchitoto.

Allí se fundó nuevamente la Villa de San Salvador el 1 de abril de 1528, quince días tardaron en trazar calles y avenidas, la plaza, los locales para la iglesia y el convento, y en delimitar y adjudicarlos a los cofundadores de la villa.

iii. La Aldea.

En el año 1639, las fuerzas españolas comandadas por Pedro Núñez de Guzmán y Antonio Bermúdez, lograron terminar con la dura resistencia presentada por el cacique Atlacatl en las montañas y colonias de la Cadena Costera.

A raíz del inevitable fin de la resistencia indígena, los vecinos de la villa de San Salvador se fueron trasladando progresivamente del valle de La Bermuda al Valle de Zalcuatitán, que bautizaron con el nombre de "Valle de Las Hamacas"; y tales emigrantes se establecieron en las orillas del río Acelhuate, en el valle comprendido entre las cuevas del Palo Verde y de La Vega, donde construyeron un próspero poblado al que nombraron "La Aldea".

iv. La Mudanza.

En 1545 las autoridades de la villa de San Salvador recibieron autorización de la Real Audiencia de los Confines, dirigida por el Licenciado Alonso López de Cerrato, para trasladar la colonia de La Bermuda al valle de Zalcuatitán o de las Hamacas.

Reunidos todos los colonos en la explanada próxima y al norte de "La Aldea", en el borde de un extenso valle, se dio paso a la planificación de la nueva ciudad. La plaza mayor o pública, llamada también plaza de armas y mercado, se instaló donde actualmente se encuentra el parque Libertad.

v. La Ciudad.

“En el año 1546, mientras se edificaba afanosamente la tercera villa de San Salvador, los procuradores Alonso de Oliveros y Hernán Méndez de Sotomayor, en nombre y representación del Cabildo salvadoreño gestionaban en España, para dicha población, el título de ciudad”

b. Pensamiento Estratégico.

i. Misión.

Somos una institución responsable de consolidar el cumplimiento administrativo municipal, que permita responder a las obligaciones legales, comprometidos a la creación de esquemas de desarrollo sostenibles en el entorno social, económico, cultural y ambiental, generando un alto grado de satisfacción al ciudadano capitalino.

ii. Visión.

Ser una capital ordenada, encaminada al desarrollo local y alto grado de competitividad, perfilada en ser una ciudad inteligente, fomentando el crecimiento integral de la familia a través de una gestión municipal transparente y humana.

iii. Valores.

▪ **Compromiso.**

Cumplir con diligencia las obligaciones del cargo o empleo público y comprometido a satisfacer las necesidades de nuestros ciudadanos.

▪ **Transparencia.**

Como elemento de la democracia, la Municipalidad actuará de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, tenga acceso a información acerca de la gestión municipal y divulgará en su portal de transparencia la información pública necesaria.

▪ **Efectividad.**

Actuar con la convicción y capacidad de cumplir los objetivos institucionales en función de las necesidades de los ciudadanos.

▪ **Probidad.**

Actuar con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, servir con rectitud y entusiasmo, exteriorizando una conducta honesta.

▪ **Solidaridad.**

Apoyo incondicional a la ciudadanía en todo momento y especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.

▪ **Temperancia.**

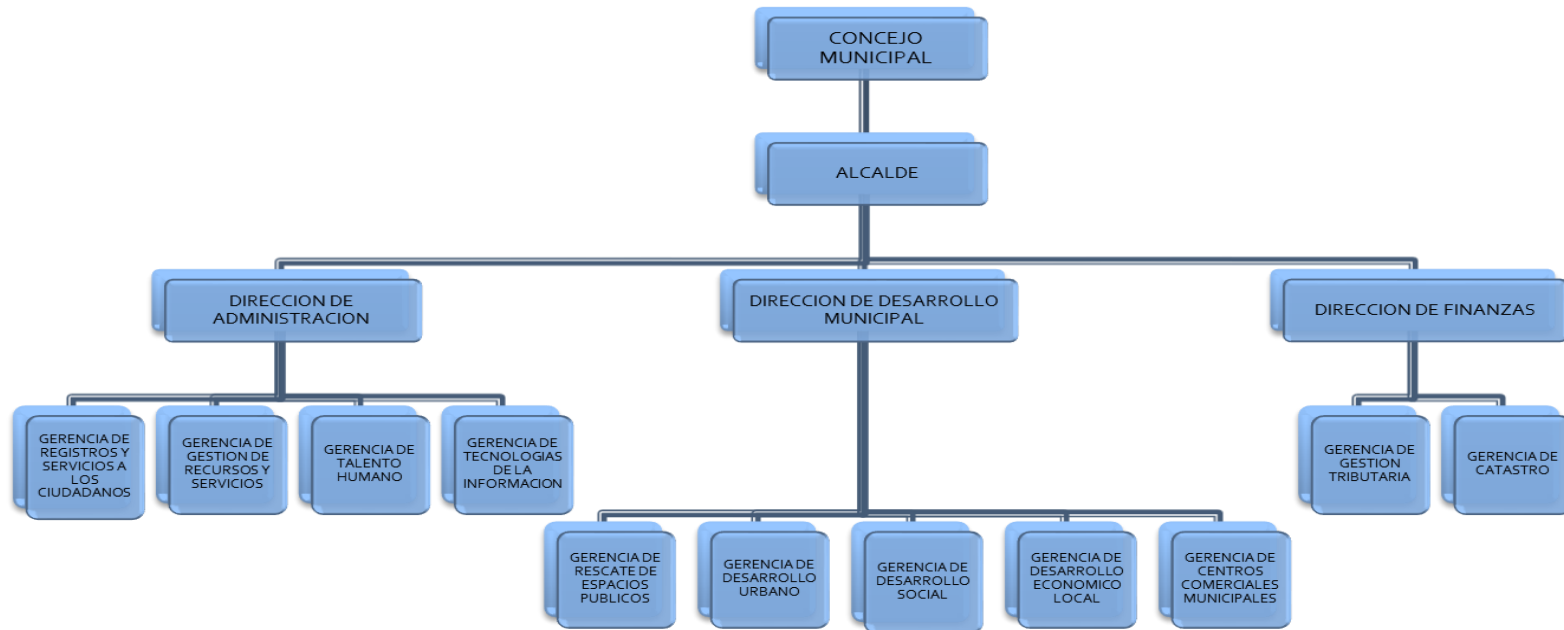
Sopesar con prudencia las críticas que se reciba de la ciudadanía, con el fin de evaluarlas y determinar las acciones correctivas a los que hubiera lugar, cuando éstas tengan base sólida.

c. Estructura Organizativa.

Figura 1

Estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR



Fuente: Portal web de Alcaldía Municipal de San Salvador, 2020, <http://www.sansalvador.gob.sv/>

2. Marco Legal e Institucional.

a. Marco Legal.

i. Constitución de la República de El Salvador.

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

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

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

9°- Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas. (Constitución de la República de El Salvador, 1983)

Según los artículos mencionados en el párrafo anterior, este apartado de la Constitución de la Republica de El Salvador, es vital para regular el tema de los planes de incentivos, ya que establece la relación laboral entre patrono y empleado, definiendo las responsabilidades de cada uno y aclarando que habrá una remuneración por parte del patrono a cambio de la prestación de un servicio por parte del empleado, cumpliendo cada uno con los parámetros que establece la ley.

ii. Código de Trabajo.

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

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código. (Código de Trabajo, 1972)

Bajo esta sección del Código de Trabajo se realiza una definición precisa de lo que es un salario y de la obligación que tiene un patrono de pagarlo a sus empleados, siendo este el correspondiente acordado al cumplimiento de los servicios del empleado.

iii. Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador.

Art. 43.- La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;
3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
4. Evaluar procesos de selección; y
5. Determinar la permanencia en el servicio.

Art. 81.- Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel

y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

El sistema retributivo contemplado en los respectivos manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos.

Las Municipalidades y Entidades Municipales podrán asistirse y asesorarse del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y de cualquiera otra institución pública o privada que consideraren conveniente. (Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, 2006)

Según los artículos mencionados en el párrafo anterior correspondientes a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, son los que mejor se refieren a los planes de incentivos, teniendo en cuenta que la institución objeto de estudio es la Alcaldía Municipal de San Salvador, ya que se señala la importancia de contar con planes de incentivos y su estrecha relación con las evaluaciones de desempeño, ya que estas se complementan mutuamente, así también destaca que es vital que la institución defina de forma clara cada uno de los puestos de trabajo y sus funciones, permitiendo que dichas evaluaciones sean más precisas.

iv. Código Municipal.

Art. 4. Compete a los Municipios:

- La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades. (Código Municipal, 1986)

Dicha Ley regula en menor proporción los incentivos que son retribuidos monetariamente, enfocándose mayormente en aquellos que son considerados como incentivos no monetarios o intangibles, así como lo establece el art. 4, haciendo referencia a la creación de

programas que beneficien a los empleados, para crear un alto nivel de satisfacción en los empleados, con actividad que contribuyan a mejorar la calidad su estilo de vida.

v. Código Procesal Civil y Mercantil.

Art. 622.- También es inembargable el salario, sueldo, pensión, retribución o su equivalente, en cuanto no exceda de dos salarios mínimos, urbanos, más altos vigentes.

Sobre las cantidades percibidas en tales conceptos que excedan de dicha cuantía se podrá trabar embargo de acuerdo con la siguiente proporción:

- Un cinco por ciento para la primera cuantía adicional hasta que suponga el importe del doble del salario mínimo;
- Un diez por ciento para la cuantía adicional hasta el importe equivalente a un tercer salario mínimo;
- Un quince por ciento para la cuantía adicional hasta el importe equivalente a un cuarto salario mínimo;
- Un veinte por ciento para la cuantía adicional hasta el importe equivalente a un quinto salario mínimo;
- Un veinticinco por ciento para las cantidades que excedan de esta suma. (Código Procesal Civil y Mercantil, 2008)

Bajo lo indicado en el artículo 622, se define los salarios como inembargables en su totalidad y se establece los límites permitidos en base a las diferentes situaciones en que se pueda encontrar el empleado, esto principalmente para regular que entidades financieras o de otra índole generen una acción de esta proporción.

vi. Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna.

Art. 35.- Toda mujer trabajadora durante los primeros seis meses, post parto, mientras amamante a su hija o hijo, o mientras recolecte su leche, tendrá derecho, con ese fin, a una

interrupción en la jornada laboral de hasta una hora diaria; esta interrupción podrá ser fraccionada en dos pausas o las veces que hayan acordado las partes.

Las interrupciones en la jornada laboral no podrán ser utilizadas en la hora de almuerzo y serán contadas como hora efectiva de trabajo y remunerada como tal.

Los patronos tienen la obligación de velar por el cumplimiento de esta disposición y este derecho no podrá ser compensado ni sustituido por ningún otro, caso contrario será sancionado según lo establecido en la presente ley.

Los patronos tienen la obligación de establecer un espacio higiénico, dentro del centro de trabajo, para que las madres puedan extraerse y conservar la leche materna. (Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna, 2013)

El artículo anterior refleja la importancia que se le da al papel de las madres trabajadoras, permitiéndoles tomar tiempo de su jornada laboral para poder amamantar a su bebé o recolectar la leche, dicho tiempo será remunerado de manera normal.

b. Marco Institucional.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con el detalle de las instituciones que regulan cada una de las leyes aplicadas en la investigación:

Tabla 1

Leyes e instituciones que las regulan

Ley	Institución
1. Código de trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión social
2. Constitución de la Republica	Corte Suprema de Justicia
3. Código Municipal	Alcaldía Municipal de San Salvador
4. Ley de Carrera Municipal	Asamblea Legislativa
5. Código Procesal Civil y Mercantil	Consejo Nacional de la Judicatura
6. Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna	Ministerio de Salud

3. Marco General del Plan de Compensación e Incentivos.

a. Antecedentes.

Las áreas de administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos a lo largo de los años, viéndose afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a grupos de la población, la administración de las prestaciones, sumado a las nuevas demandas del personal en una organización, como la flexibilidad de los horarios laborales y la posibilidad de trabajar desde la casa a través de Internet, entre muchos otros, generan un impacto profundo en el quehacer de los gerentes y administradores del capital humano.

El trabajo humano y pago de salarios se realiza desde la antigüedad; es importante mencionar que el pago, no necesariamente se realizaba con pago de moneda, como se realiza actualmente, por ejemplo, cuando los seres humanos se dedicaban a la caza de animales, el pago que recibían por dicho trabajo era una parte del animal cazado, además aprovechaban partes como las pieles y huesos que servían para fabricar armas y otros utensilios. (Varela, 2013)

A continuación, se detallan los indicios de la remota aparición en el mundo del pago a un individuo por algún trabajo desempeñado, actualmente conocido como sueldo o salario:

i. Edad Antigua.

La referencia más antigua de los incentivos lleva a conocer la historia de los salarios de los trabajadores agrícolas en el poblado de Eschuna, Mesopotamia, a principios del segundo milenio a. C., donde se supone, los pagos se daban de la manera siguiente: Se asignaba una unidad de trigo como forma de pago por jornal: era el salario que ganaba un trabajador por cada día de labores. La cantidad de alimentos asignado se entregaba ya sea en forma de ración diaria o como provisión al inicio del periodo de trabajo, tiempo en el que era responsabilidad del trabajador mantenerla. A la cantidad de alimentos mencionada se le llamaba sila, que era equivalente a un poco menos de un litro de cebada tostada con un poco de aceite y una especie de jarabe.

Ahí fue cuando se empezó a brindar un mejor pago a los trabajadores con mayor capacidad, en comparación con los no especializados. Además, se observa una diferencia de pago entre el trabajador libre y el esclavo. Se consideraba que el trabajador esclavo vivía en la casa del amo y, seguramente, comía las raciones que este le brindaba acorde al salario que percibía.

ii. Egipto.

Ahora se muestra uno de los pasajes escritos en el antiguo Egipto, el cual refleja la forma de pago en esa época: “Todas las gentes que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejidos, aceite y trigo en gran cantidad...”. También se relata cómo Ramsés II, faraón de Egipto de aproximadamente 1301 a 1235 a.C., se comportaba con sus esclavos: “He asegurado vuestra subsistencia en todos los productos, pensando en que trabajaríais para mí con un corazón agradecido; me he preocupado constantemente de vuestras necesidades, multiplicando vuestros víveres, porque sé que el género de trabajo que hacéis se hace con alegría cuando se tiene lleno el vientre. Los graneros están llenos de trigo para vosotros. Os he llenado los almacenes con toda clase de productos, tales como panes, carnes, pasteles para sustentarlos; sandalias, trajes, aceites en abundancia para untaros la cabeza cada 10 días, vestiros de nuevo cada año y proveeros de sandalias cada día; nadie de vosotros pasa la noche lamentando su pobreza. He hecho todo eso diciéndome que encontraríais en ello un motivo para trabajar para mí con un corazón unánime”.

iii. Grecia.

De la retribución de Grecia existe solamente cierta idea de los salarios, ya que un trabajador recibía mensualmente en promedio cuatro medidas, equivalentes a 38 - 380 litros de trigo y una medida y media de cebada (poco más de 140 litros). Dicha retribución dependía de los periodos en los cuales ellos trabajaban.

Sin embargo, es difícil identificar las posibilidades adquisitivas de los trabajadores a partir de las raciones de trigo cebada, ya que es algo difícil de calcular, además de ser variable.

En Grecia y Roma habían trabajadores que eran esclavos y trabajadores que eran libres; la información de los salarios no se conoció hasta la caída del reinado de Aurelio Valerio Diocleniano (año 300), cuando se encontró una lista de salarios, en la lista reflejaba que estaba elaborada de acuerdo al aumento de las mercancías y del trabajo. El edicto fijo el salario de un trabajador del campo en 25 denarios, es decir, 27.6 artabas (1 artaba = 0.022 toneladas de trigo.) anuales.

iv. Roma.

En roma la realización de las actividades laborales, dependían del estatus personal que tenía cada persona. Los esclavos carecían de libertad jurídica, por lo tanto, se veían obligados a serlo; mientras que los liberto, ingenuos y patrocinados, disponían hasta cierto punto de libertad y los que tenían condición jurídica libre, ejercían su trabajo con total libertad.

Los esclavos eran considerados objetos, ya que realizaban el trabajo físico. La persona considerada como dueño de ellos, no solamente les exigían trabajo propiamente laboral; ya que podían venderlos, así como también comprarlos, imponiendo trabajos que no eran dignos, con las jornadas de trabajo y tareas que realizaban. Los esclavos principalmente realizaban trabajos domésticos o de agricultura.

v. Edad media.

En esa época eran comunes las ordenanzas que fijaban los salarios. Por ejemplo, la ordenanza que, a causa de la peste, expidió el rey Juan de Francia en 1351 fijó el salario de los trabajadores en su casa en 12 denarios al día, y en seis si se les daba comida; las sirvientas cobraban 30 sueldos anuales. Estos salarios reflejaron un crecimiento de una tercera parte en relación al que había antes de la peste

En Inglaterra se dictaron ordenanzas en 1349 y 1350, en las cuales se amenazaba con prisión al que solicitara aumentos en su salario en comparación al que recibía hace 20 años.

Extranjeros llegaron y cultivaron en las tierras disponibles, evitando ser una carga para el resto de habitantes, ya que producían y consumían sus bienes en las mismas condiciones que sus

vecinos; era la eclosión pacífica de un pueblo se unía a otro. A partir de 1350, la población disminuyó debido a la peste y se abandonaron los campos, además de que comenzaron el pillaje y la barbarie. La población se redujo de 15 millones a cinco millones de habitantes. En esa época fue mucho más valioso cultivar sus propios alimentos que trabajar por un salario.

Los salarios, que no variaron hasta 1350, incrementaron 4% en un principio y así se mantuvieron hasta 1375; después registraron un aumento del 14%, que se mantuvo los siguientes 75 años.

vi. La Revolución Industrial.

El rápido crecimiento del comercio en el siglo XVII, orientó a los mercaderes capitalistas buscar procedimientos que les permitiera aumentar la cantidad de mercancía que tenían disponibles, mientras se elaboraban con rapidez, para reducir el costo de producirlas y así poder obtener más ganancias. Para lograrlo, dividieron y subdividieron el trabajo, con el fin de que cada uno de los obreros realizara operaciones sencillas. A pesar de la elaboración con rapidez que realizaban, el dividir el trabajo generó aumento en el número de operarios, pero también la cantidad de salarios que debían pagar. A raíz del aumento de pago de salarios, es que se comenzó a sustituir la mano de obra, por las máquinas que se aplicaban a la producción, ya que estas eran más rápidas, aumentaban la producción y disminuían la mano de obra, lo que generaba reducción de pago de salarios. En ese momento se encontraba el auge de la producción capitalista, generando mayor beneficio para ellos.

La aplicación de las máquinas a la producción industrial originó una gran transformación técnica y económica, a la que se llamó Revolución Industrial. La introducción de las máquinas en la producción capitalista tuvo repercusiones importantísimas en la historia de la humanidad. En primer término, la máquina, al desplazar al hombre, creó el problema del desempleo; los salarios pagados a los obreros se depreciaron por el exceso de oferta de trabajo.

Además, para pagar salarios más bajos, en vista de la sencillez en el manejo de algunas máquinas, los industriales contrataban a mujeres y a niños, con lo cual se agravó el problema que significaba mayor número de hombres desocupados. (Varela, 2013)

b. Surgimiento de la Compensación y los Incentivos.

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño que permitieran la medición y retribución de la productividad de cada colaborador. Frederick W. Taylor afirmaba que un empleado que recibía un incentivo financiero por el trabajo que realizaba, estaría más motivado y por lo tanto sería más productivo.

El primer autor que empezó a hablar de los incentivos laborales fue Frederick W. Taylor, ingeniero industrial y economista estadounidense, cuando inició el movimiento de la Organización Científica del Trabajo a mitad del siglo XIX. Taylor afirmó que un trabajador motivado, es decir un trabajador que recibe incentivo en función de su labor, aumentara la productividad dentro de la organización en función del incentivo.

El psicólogo Frederick Herzberg (1966) decía que la motivación incluye sentimientos de realización, de crecimiento, de reconocimiento profesional. Es por ello por lo que, hoy en día se puede encontrar muchísimos beneficios para los empleados mediante la proporción de incentivos; por lo tanto, disponer de un buen plan de incentivos hará que los empleados se encuentren más cómodos en su trabajo, estén más motivados y, como consecuencia, mejoren su productividad.

Es importante mencionar que la Organización Científica del Trabajo que crea Taylor junto a sus colaboradores, hace referencia a un sistema de organización del trabajo, en el que la división de tareas en los procesos de producción aumenta la productividad y evita el control que el trabajador pueda tener en los tiempos de producción. (Gestiopolis, s.f.)

c. La Compensación.

La compensación salarial es una herramienta muy importante en las organizaciones, ya que es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, este no solo beneficia a los empleados quienes se sienten satisfechos al recibir un reconocimiento por su labor, sino también para la empresa pues les permite atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

En la administración moderna, la compensación comprende el campo de los incentivos, como ese ente regulador entre la motivación del personal, productividad y costos laborales.

Los sistemas de compensación y beneficios nacen con el fin de obtener mejores resultados en la organización, que permitan la productividad de la organización, desempeño laboral, fidelización de los empleados, ya que la falta de esto puede generar un deterioro en la calidad del entorno laboral, incremento en el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, aumento del ausentismo y en ciertas ocasiones protestas.

Obtener un punto de equilibrio entre satisfacción de compensación recibida y capacidad competitiva de la empresa, está constituido por el fin que persigue el departamento de Recursos Humanos en cuanto a la retribución de labor. Este equilibrio incluye beneficios económicos, actividades como planes del desarrollo, capacitaciones, facilidades de servicio etc.

Construir el compromiso de un empleado, en el que se tenga una meta en específico al punto de realizar su trabajo como si lo hiciera en su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple en el que el empleador juega un papel importante en la retribución de objetivos; Por ejemplo, es necesario adquirir el compromiso de aceptar la comunicación en dos sentidos.

Quizás el cambio más significativo en la función del área de recursos humanos es su implicación creciente en el desarrollo y la implementación de la estrategia; es decir, el plan de la compañía acerca de cómo equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y los desafíos externos, con la finalidad de mantener la ventaja competitiva, fue por tradición un trabajo para los gerentes operativos (de línea) de la compañía. (Varela, 2013)

Existen dos formas de compensación para los colaboradores de una organización: directas e indirectas.

- i. La compensación directa:** refiere a los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización. Los beneficios monetarios incluyen el salario básico, alquiler de vivienda, transporte

(coche, otro) viáticos, reembolsos médicos, premios, bonos, horas extras, pago por vacaciones, pagos por licencias extraordinarias, pagos por almuerzos.

ii. Las compensaciones indirectas: Se relacionan con beneficios a largo plazo.

- Monetarias: Es todo tipo de remuneración adicional al salario básico de un trabajador, como aguinaldos, las vacaciones, prestaciones sociales y otros pagos extra.
- Bonos: Los bonos se pagan como incentivo para aumentar el rendimiento de los empleados para un determinado objetivo, ya sea de tiempo o de volumen. Estos también se utilizan para retener a los colaboradores con alto potencial.

d. Los Incentivos.

Es aquello que se propone motivar a los trabajadores por medio de una conducta determinada y orientada a la consecución de los objetivos que permitan obtener mayor calidad, cantidad, satisfacción a un menor costo; el cual como resultado genere mayor productividad.

Es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el objetivo de mejorar el rendimiento y aumentar la productividad del empleado; dicho estímulo es brindado como salario o reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

i. Objetivos de los Incentivos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Estas características son necesarias para lograr los siguientes objetivos:

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado. (Gestiopolis, s.f.)

ii. Ventajas de los Incentivos

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

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.
- Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; del contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito ente los responsables de generarlo. (Gestiopolis, s.f.)

iii. Tipos de Incentivos.

▪ Incentivos Monetarios.

Incentivos monetarios se refieren a los sueldos, salarios, prestaciones extrasalariales, que se asignan a los empleados por su misma vinculación a la organización, con independencia de su nivel de rendimiento. Los incentivos monetarios constituyen un estímulo para la incorporación y

permanencia de las personas en la organización. Las atraen y mantienen en el grado en que se comparan favorablemente con los que ofrecen otras organizaciones; además fomentan la lealtad. Sin embargo, la presencia de ofertas más generosas para el sujeto estimula a éste a reconsiderar su permanencia en la organización.

▪ **Incentivos No monetarios.**

No monetarios son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento, gratificación que no tenga impacto económico y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los diversos aspectos de ambiente y condiciones de trabajo. (Vedodo Espinoza, 2006)

iv. Plan de Compensación e Incentivos Laborales.

Es un programa que se diseña como bonificaciones adicionales al pago del sueldo base. Cuando un empleado cumple con las metas establecidas en el plan de compensación e incentivos laborales, recibe un premio o recompensa por ello. (Manu Romero Blog, 2019)

v. Factores que influyen en el Plan de Compensación e Incentivos en una Institución.

Es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados:

- Grado de responsabilidad.
- Reconocimiento.
- Posibilidad de progreso. (Gestiopolis, s.f.)

e. La Motivación.

A través de estudios, y se ha tratado de explicar por qué el hombre actúa en determinada forma o qué le incita a reaccionar de una u otra forma ante un estímulo o incentivo. Es por ello por lo que el movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de

incentivos o recompensas financieras al proporcionar estándares objetivos de desempeño, mediante los cuales pudiera medirse la productividad del empleado.

El desempeño laboral puede verse en función de la capacidad, la oportunidad y la disposición para desempeñarse. La capacidad para desempeñarse se relaciona con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias pertinentes que se poseen para realizar una tarea específica. Tener la oportunidad de desempeñarse también es un ingrediente muy importante en la receta del desempeño. El tercer factor, la disposición para desempeñarse, se relaciona con la voluntad y disposición del individuo para esforzarse en alcanzar el desempeño laboral, es decir, motivación.

Hay varias teorías sobre la motivación, a continuación, se mencionan dos de ellas:

- La primera es la famosa teoría de Maslow y su pirámide (1943) que establece una serie de necesidades que impulsan la motivación de forma generalizada en una serie de niveles en que, conforme se satisfacen las necesidades de un nivel se intenta satisfacer las del siguiente.
- La segunda es en referencia a la teoría de los factores de higiene de Herzberg, donde propone dos tipos de factores que influyen sobre la motivación en el trabajo, los factores de higiene (desmotivan) y los factores de auténtica motivación (motivan).

f. Definiciones.

i. Compensación.

- Según Werther & Davis (2008), Es el pago que la empresa otorga a sus empleados a cambio del trabajo que realizan.
- Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), “ofrece diversas clases de recompensas financieras con base en la consecución de los resultados de desempeño que han sido definidos”.

- Según Desler & Varela Juárez (2011), las compensaciones permiten que los empleados reciban ingresos y servicios médicos, cuando son víctimas de accidentes en el lugar de trabajo, sin importar las causas.

De acuerdo a lo anterior, se considera que la definición más adecuada al tema es la de Hellriegel ya que en la institución las compensaciones son una herramienta muy importante para la satisfacción de los empleados, dichas compensaciones varían de acuerdo a la antigüedad, desempeño y motivación del empleado.

ii. Eficiencia.

- Según Guillen Parra (2006), “es un concepto propio de la racionalidad científico-técnica, como la eficacia, y se define como la relación que existe entre las entradas de recursos que son utilizados en una organización (*inputs*) y los resultados generados” (*outputs*) (Epígrafe: 3.1.1.).
- Según Andrade (2005), “es la que se encarga de medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos”.
- Según Samuelson y Nordhaus (2002), “la eficiencia se logra cuando los recursos de la sociedad, son utilizados de la manera más adecuada, con el fin de satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos.

Como equipo se concluye que el concepto más adecuado es de Samuelson y Nordhaus puesto que en la alcaldía es indispensable brindar los servicios de manera adecuada tanto a los clientes internos como externos, para ello se realiza constantemente una supervisión de los diferentes niveles, con el objetivo de mejorar procesos y evitar gastos innecesarios.

iii. Evaluación del desempeño.

- Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), “se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto”.
- Según Chiavenato (2007), “ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación”.

En relación con los conceptos anteriores se considera que el más adecuado al tema es el de Hellriegel ya que en la institución se realiza la evaluación de desempeño de manera estructurada con el fin de determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en el puesto de trabajo, así mismo es de mucha utilidad para medir el nivel de competitividad de la institución.

iv. Incentivos.

- Según Guillén Parra (2006), es todo aquello que motiva a cumplir o hacer algo (Epígrafe: 6.1.3.).
- Según Chiavenato (2007), son los beneficios que la organización proporciona a sus empleados (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.).
- Según Varela Juárez (2013), “se refiere a la oportunidad percibida se le denomina incentivo” (Argyris, 1979).

Como grupo se concluye que los conceptos están muy relacionados y acordes al tema que se está estudiando, ya que un plan de incentivos laborales es un programa en el que se han estudiado y planificado cuáles son los incentivos idóneos según la empresa y el tipo de empleados, con el objetivo de motivarlos y aumentar la producción u objetivos propuestos.

v. Motivación.

- Según Werther & Davis (2008), es el impulso interno que puede llegar a sentir una persona para realizar libremente una acción determinada.
- Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), “es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”.
- Según Chiavenato (2007), surge a partir de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

De acuerdo al análisis del equipo de trabajo, se considera la definición de Chiavenato como la que más vinculo posee con el tema, dado que menciona al empleado y a la reacción que este tiene al interactuar con su entorno.

vi. Prestaciones.

- Según Dessler & Varela Juárez (2011), “son los pagos financieros indirectos que se otorgan a los trabajadores. Pueden incluir seguro de gastos médicos y de vida, vacaciones, pensión, planes educativos y descuentos en productos de la compañía, por ejemplo”.
- Según Mondy (2010), son todas aquellas retribuciones financieras adicionales que no están contempladas en las remuneraciones directas, pero que la empresa decide otorgar a sus empleados.
- Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), “suelen definirse como pagos en especie o servicios que se brindan a los empleados por pertenecer a la organización.”.

Como equipo, se llega a la conclusión que la definición de Dessler & Varela Juárez es la que mejor se identifica con el trabajo que se está realizando, a pesar de coincidir en varios aspectos con los demás autores, abarca a detalle las diferentes prestaciones que recibe el personal, lo que la vuelve más precisa y acertada al tema.

vii. Remuneración.

- De acuerdo a Mondy (2010), la remuneración es la suma de todas las retribuciones que se brindan a los empleados a cambio de sus servicios.
- Según Chiavenato (2007), “se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización”.
- Según Urquijo (2008), es el conjunto de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. La más utilizada se conoce como sueldo o salario.

El equipo de trabajo selecciona la definición de Urquijo como la más completa y de mayor utilidad para el desarrollo de la temática, que permite contar con una cantidad más amplia de factores que contribuyan a tener una mejor comprensión de toda la información a nivel general.

viii. Satisfacción.

- Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2009), “es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta”.
- Según Wright y Davis (2003), La satisfacción del empleado se ve influenciada por su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.

- Según Morillo (2006), “se define como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Para todo el equipo, la definición de Wright y Davis cuenta con elementos más adaptables a la información que se ha desarrollado en el trabajo, ya que se enfoca en aquella satisfacción que surge dentro del trabajo, y comprendo todos aquellos factores que influyen en que ésta pueda tener un nivel alto o bajo.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR EN REFERENCIA AL PLAN DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS Y AL NIVEL MOTIVACIONAL QUE SE TIENE.

A. Diseño Metodológico.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario apoyarse de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino razonable en la realización del estudio, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación:

1. Técnicas.

a. La Entrevista.

Consistió en una conversación preparada como una dinámica de preguntas y respuestas abiertas, la cual fue realizada a Marcela Zepeda, miembro y Asistente de Talento Humano, con lo que se pretendía no solo conocer el punto de vista de uno de los dirigentes de la Alcaldía acerca del problema estudiado, sino también conocer específicamente el porqué de la situación actual en cuanto a la aplicación del plan de compensación e incentivos que existe en la institución lo que permitió validar el contenido de los instrumentos de investigación.

b. La Encuesta.

Esta técnica fue dirigida al Personal Administrativo y Operativo de la Alcaldía, conteniendo preguntas cerradas y de opción múltiple, con el fin de recolectar información precisa y verídica.

2. Instrumentos.

a. Guía de entrevista.

Entrevista estructurada con 10 preguntas abiertas dirigidas a la Asistente del Área de Talento Humano, con la que se obtuvo información sobre la importancia de la aplicación de un

Manual de Compensación e Incentivos en la institución conociendo la situación actual y como estos están influyendo en el comportamiento de cada uno de los colaboradores.

b. Cuestionario.

Para el desarrollo de la investigación se realizó un cuestionario de 15 preguntas a un total de 66 empleados correspondiente a la muestra. Lo cual permitió recolectar información y datos para su tabulación, clasificación, descripción y análisis en un estudio o investigación.

3. Tipo de Investigación.

El tipo de estudio que se realizó en esta investigación fue descriptivo pues, persiguió explicar y acercarse a un problema, intentando encontrar las causas de este; describiendo el fenómeno y buscando la explicación del comportamiento de los miembros que integran la institución en cuanto a la motivación para el desempeño de sus labores.

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario auxiliarse de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino a seguir en la realización de la búsqueda de la información, por lo que dichos métodos y técnicas se muestran a continuación:

El Método Transversal, este diseño de investigación permitió recolectar datos de un solo momento y en un tiempo único, describiendo variables y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado; la utilización de este método permitió identificar el nivel de motivación, satisfacción y desempeño que existe por parte de los empleados de la alcaldía municipal referente a los incentivos que se brindan en dicha institución, así también se pudo observar que tan comprometidos está la Gerencia de Talento Humano por el beneficio de los empleados.

4. Objeto de Estudio.

Para la presente investigación se tomó como objeto de estudio a la Alcaldía Municipal de San Salvador, misma que accedió a colaborar con el desarrollo del proyecto proporcionando toda la información necesaria.

5. Unidades de Análisis, Población y Muestra.

a. Unidad de Análisis.

Para la realización de la investigación, las unidades de análisis comprendidas fueron el Personal Administrativo y el Personal Operativo de la Alcaldía Municipal de San Salvador. Así también Marcela Zepeda, miembro y Asistente de Talento Humano.

b. Población y Muestra.

La muestra estuvo constituida por 66 colaboradores correspondientes al Área operativa y administrativa de la alcaldía municipal de San Salvador, y la Asistente de Talento Humano.

Para la investigación fue necesario el cálculo de la muestra debido que la población es finita, donde se cuenta con 700 empleados los cuales están distribuidos en área Administrativa y Operativa de la institución por lo que se toma a bien estudiar una muestra de población, con lo cual se obtuvo resultados reales de la situación laboral de la alcaldía municipal.

Los factores estadísticos que determinan el tamaño de la muestra son: hipótesis, error alfa, error beta, poder estadístico, variabilidad, pérdidas en el estudio y el tamaño del efecto.

Para la realización de la muestra se utilizó la fórmula matemática que permitió determinar el tamaño de esta. En la investigación la formula a utilizar se detalla a continuación:

Como universo en la Alcaldía municipal de San Salvador para llevar a cabo la investigación de estudio está integrado por 700 personas.

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

N: población conocida

Z: Nivel de confianza

P: Proporción poblacional de ocurrencia de un evento.

Q: Probabilidad de fracaso

E: Error muestral.

n: Tamaño de la muestra

Datos:

n: ? P:0.05

N:700 Q:0.95

Z: 1.96 E:0.05

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.05) \cdot (0.95) \cdot (700)}{(700 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.05) \cdot (0.95)}$$

$$n = \frac{127.73}{1.93}$$

$$n = 66.18 = 66 \text{ número aproximado.}$$

Se utilizó la probabilidad de éxito del 5% debido a que se realizó una prueba piloto que brindó resultados preliminares. El valor crítico de 1.96 corresponde al nivel de confianza del 95%, lo cual brindó resultados que permitieron generalizar los resultados al universo. El error fue del 5%.

6. Variables e Indicadores.

Tabla 2

VARIABLES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Restablecimiento del Plan de Compensación e Incentivos (X). • Mayor Motivación del Personal (Y). 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad salarial. • Administración del desempeño. • Índice de Productividad. • Numero de inasistencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Marco de Referencia bien diseñado (X). • Mejor sustento teórico de la propuesta (Y). 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de Planes e incentivos. • Control de la información. • Actualización de la información. • Información brindada por la institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor elaboración del diagnóstico (X). • Mayor conocimiento de la situación actual (Y). 	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria de labores. • Estadísticas de los últimos años. • La organización escucha las necesidades del personal. • Permanencia en el empleo. • Los incentivos cubren las expectativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Renovación del Plan de Compensación e Incentivos (X). • Mejor Desempeño de Labores (Y). 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de horarios. • Uso de metodologías innovadoras para el desarrollo de competencias. • Métodos de trabajo. • Eficiencia en el trabajo. • Optimización de recursos. • Proactividad en sus labores. • Diferentes tipos de incentivos.

7. Operacionalización de Variables.

Tabla 3

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Restablecimiento del Plan de Compensación e Incentivos (X). 	<p>Es la disposición con la que se muestra un empleado para desempeñar sus labores en base a los reconocimientos e incentivos que se le otorgan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mejores Incentivos. Personal Satisfecho. 	<ul style="list-style-type: none"> Competitividad salarial. Administración del desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> Mayor Motivación del Personal (Y). 			<ul style="list-style-type: none"> Índice de Productividad. Numero de inasistencias.
<ul style="list-style-type: none"> Marco de Referencia bien diseñado (X). 	<p>Se refiere a la base teórica y conceptual que sirve de respaldo para el proyecto de investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Libros, sitios web, trabajos de graduación. Propuestas más adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de Planes e incentivos. Control de la información.
<ul style="list-style-type: none"> Mejor sustento teórico de la propuesta (Y). 			<ul style="list-style-type: none"> Actualización de la información. Información brindada por la institución.
<ul style="list-style-type: none"> Mejor elaboración del diagnóstico (X). 	<p>Es el análisis que se realiza a los datos recopilados, para tener un mejor conocimiento de la situación objeto de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Precisión en la información. Análisis acertados. 	<ul style="list-style-type: none"> Memoria de labores. Estadísticas de los últimos años. La organización escucha las necesidades del personal.
<ul style="list-style-type: none"> Mayor conocimiento de la situación actual (Y). 			<ul style="list-style-type: none"> Permanencia en el empleo. Los incentivos cubren las expectativas.
<ul style="list-style-type: none"> Renovación del Plan de Compensación e Incentivos (X). 	<p>Son los resultados que muestra el empleado en la realización de sus tareas y que pueden ser influenciados por los incentivos recibidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mayor productividad en la institución. Mejor ambiente laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad de horarios. Uso de metodologías innovadoras para el desarrollo de competencias. Métodos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> Mejor Desempeño de Labores (Y). 			<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en el trabajo. Optimización de recursos. Proactividad en sus labores. Diferentes tipos de incentivos.

8. Resultados del Estudio de Campo.

a. Resultado De La Entrevista.



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A LIC. ZEPEDA ASISTENTE DEL AREA DE TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

OBJETIVO: Obtener información que permita elaborar un diagnóstico sobre la situación actual en el área administrativa y operativa de la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuanto al nivel motivacional que existe y el plan de compensación e incentivo de esta.

Toda la información que se obtenga de la siguiente entrevista será confidencial y únicamente para el uso de los estudiantes en la elaboración de una propuesta del plan de compensación e incentivos en la institución.

1. ¿Qué tipo de actividades o programas se ejecutan en la institución que incentiven a sus empleados?

Objetivo: Conocer las diferentes actividades y programas que se brindan en la institución para incentivar a los empleados.

Como institución se cuentan con capacitaciones de inducción, en ocasiones se realizan convivios familiares que promueven el ambiente laboral.

2. ¿Qué resultados piensa que se han obtenido de la implementación de programas y actividades hasta la fecha?

Objetivo: Identificar los resultados obtenidos con la implementación de actividades orientadas a incentivar a los empleados.

Desde mi punto de vista considero que los empleados se sienten más motivados con la implementación de actividades y esto se refleja en el desempeño que cada uno de ellos brinda tanto al personal interno como externo de la institución.

3. ¿Cuáles son los beneficios o prestaciones adicionales a la ley con los que cuentan los empleados administrativos y operativos?

Objetivo: Conocer los beneficios con los que cuenta el personal administrativo y operativo de la institución.

Algunos de los beneficios adicionales que se les brindan a los empleados son: Canasta alimenticias cada dos meses, vales de juguetes para los hijos de los empleados en el mes de octubre y diciembre, accesorios (gorras, botellas, badge), tarjetas de cumpleaños, centros recreativos gratuitos, bono cada seis meses, el día del empleado municipal se les brinda una gift card de super mercado y un vale de pollo campero a cada empleado. Al personal operativo se le brinda calzado, capa, así también a final de cada mes se hace una fiesta para los cumpleaños del mes.

4. ¿Considera importante la asignación de incentivos no económicos a los empleados? ¿Por qué?

Objetivo: Identificar el nivel de importancia que tiene la asignación de incentivos para la Gerencia de Talento Humano hacia el empleado.

Sí. Porque los empleados se sienten motivados cuando reciben algún estímulo, alguna felicitación por el buen trabajo que realizan.

5. ¿Qué incentivos no económicos brindan al personal que labora en esta institución?

Objetivo: Conocer los incentivos no monetarios que se brindan al personal administrativo y operativo de la institución como fuente de motivación

Como les mencionaba con anterioridad, al final de cada mes se realiza una fiesta correspondiente a los cumpleaños de este, el día del cumpleaños se les brinda una tarjeta de recuerdo de su cumpleaños, el personal operativo de la institución recibe su uniforme dos veces por año, el día del empleado municipal se les brinda una gift card de super mercado y un vale de pollo campero a cada empleado lo cual se considera muy motivador para cada colaborador que conforma la institución.

6. ¿Proporciona la institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?

Objetivo: Determinar si los empleados de la institución reciben los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades del día a día.

Si, la institución brinda los recursos necesarios a cada uno de los empleados para el desarrollo de sus funciones. Los recursos son brindados de acuerdo con el puesto y actividades que desempeñan.

7. ¿Los reconocimientos que se brindan en la institución, son equitativos con las labores que realiza el personal?

Objetivo: Identificar si el reconocimiento y la entrega de estímulos va directamente relacionada con el desempeño que cada empleado realiza en la institución.

Efectivamente, cada reconocimiento que se brinda es de manera equitativa porque se valora el esfuerzo de cada uno de los empleados.

**8. ¿Considera que los empleados están comprometidos y motivados con la institución?
¿Por qué?**

Objetivo: Conocer el nivel de compromiso y satisfacción que tienen los empleados dentro de la institución.

Sí, porque se refleja en el desempeño que los empleados proporcionan a la institución; así como también el servicio que se brinda a los usuarios. Como Gerencia de Talento Humano buscamos siempre mantener a los empleados motivados mediante un buen clima laboral.

9. ¿En la institución se promueve el desarrollo profesional para los empleados?

Objetivo: Identificar el desarrollo profesional que existe para los empleados en la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Si, se organizan concursos de promoción interna donde se detalla el perfil de puesto y cualquiera de los empleados que cumpla con los requisitos puede someterse al concurso y realizar las pruebas que se requieran para el desempeño del `puesto.

10. A su criterio, ¿El ambiente es el adecuado para el aprendizaje y el trabajo en equipo?

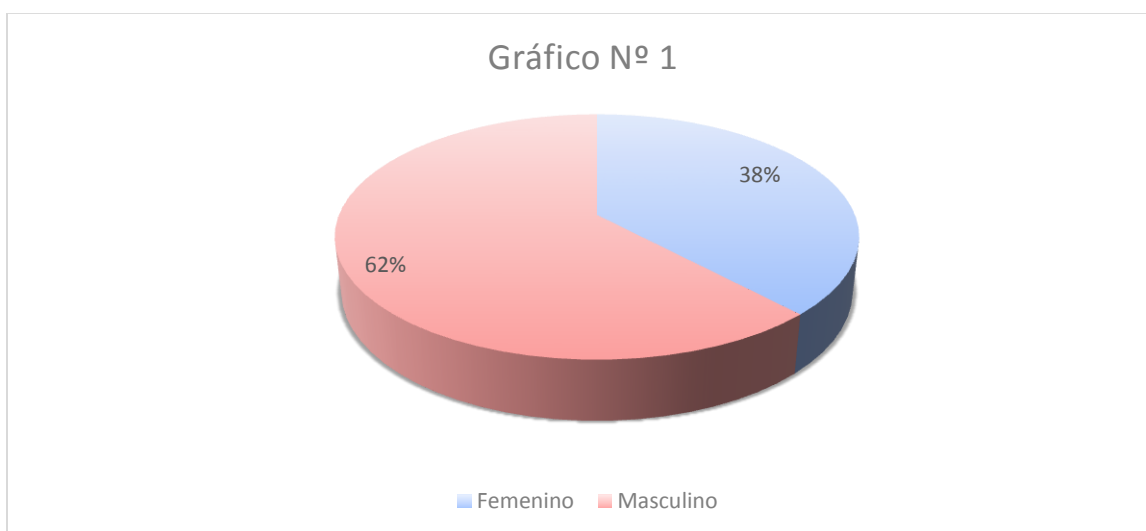
Objetivo: Conocer si existe un clima laboral adecuado en relación con el aprendizaje y el trabajo en equipo.

Si, como institución existe una cultura laboral donde se fomenta el compañerismo en cada uno de los empleados, las buenas relaciones entre ellos, así también se utiliza el dialogo para resolver cualquier tipo de diferencia con el fin de mantener siempre un buen clima laboral.

b. Resultados De La Encuesta.**i. Datos Generales****Género:**

Objetivo: Identificar el porcentaje de empleados del género femenino y masculino que trabajan en la Alcaldía.

CUADRO N° 1		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	25	38%
MASCULINO	41	62%
TOTAL	66	100%

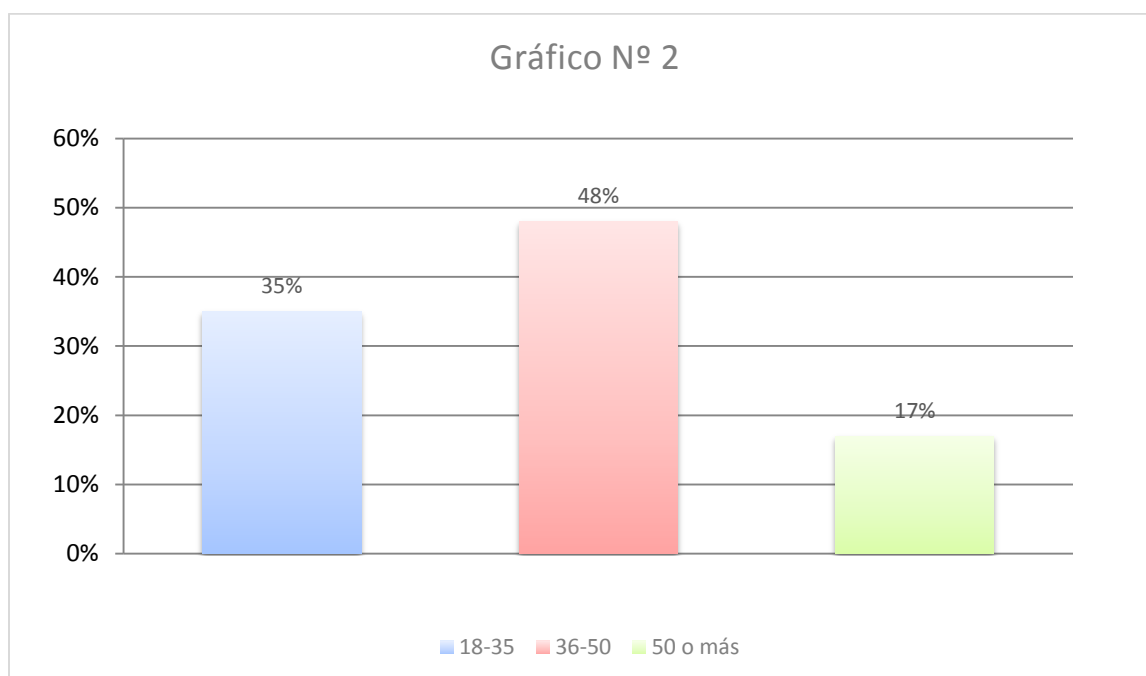
**Análisis e Interpretación de datos:**

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se determina que la mayoría de sus empleados son del sexo Masculino.

Edad:

Objetivo: Identificar el rango de edades de los empleados de la alcaldía.

CUADRO N° 2		
RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-35	23	35%
36-50	32	48%
50 O MÁS	11	17%
TOTAL	66	100%

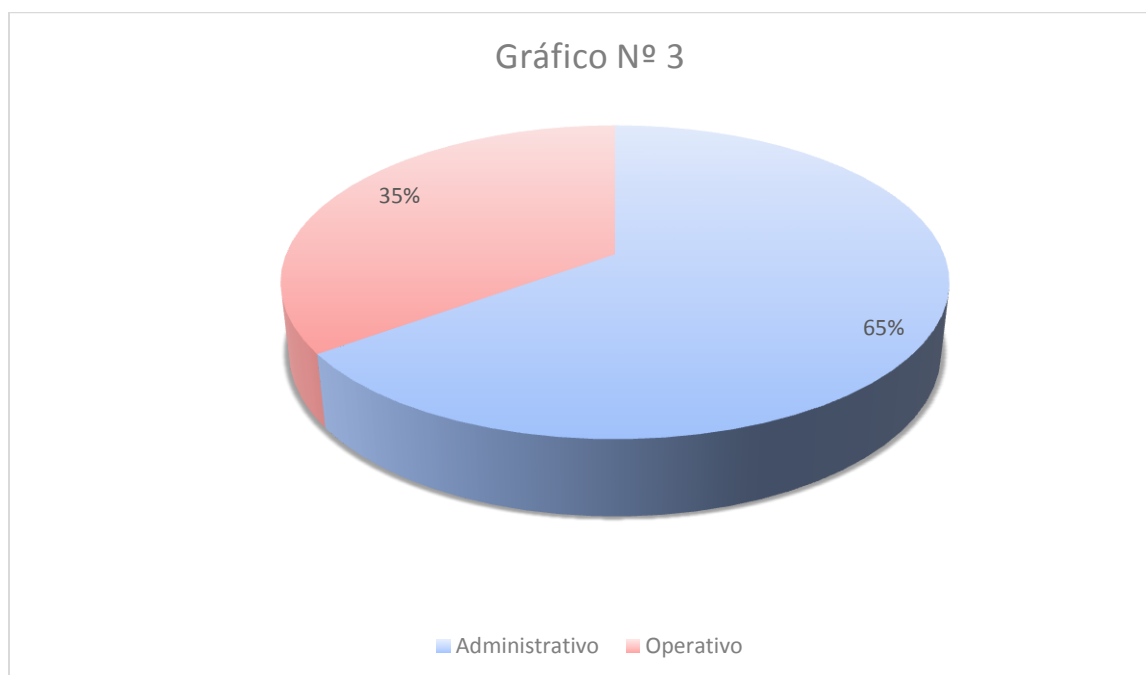
**Análisis e Interpretación de datos:**

La mayoría del personal cuenta con una edad adecuada para realizar un plan de carrera dentro de la institución, lo que es un indicador importante para que puedan desarrollar su trabajo de buena manera, mientras que la alcaldía debe procurar cuidar a su talento humano e impulsarlo a crecer para obtener mejores resultados.

Área:

Objetivo: Conocer el área en que laboran los empleados.

CUADRO N° 3		
Área	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVO	43	65%
OPERATIVO	23	35%
TOTAL	66	100%

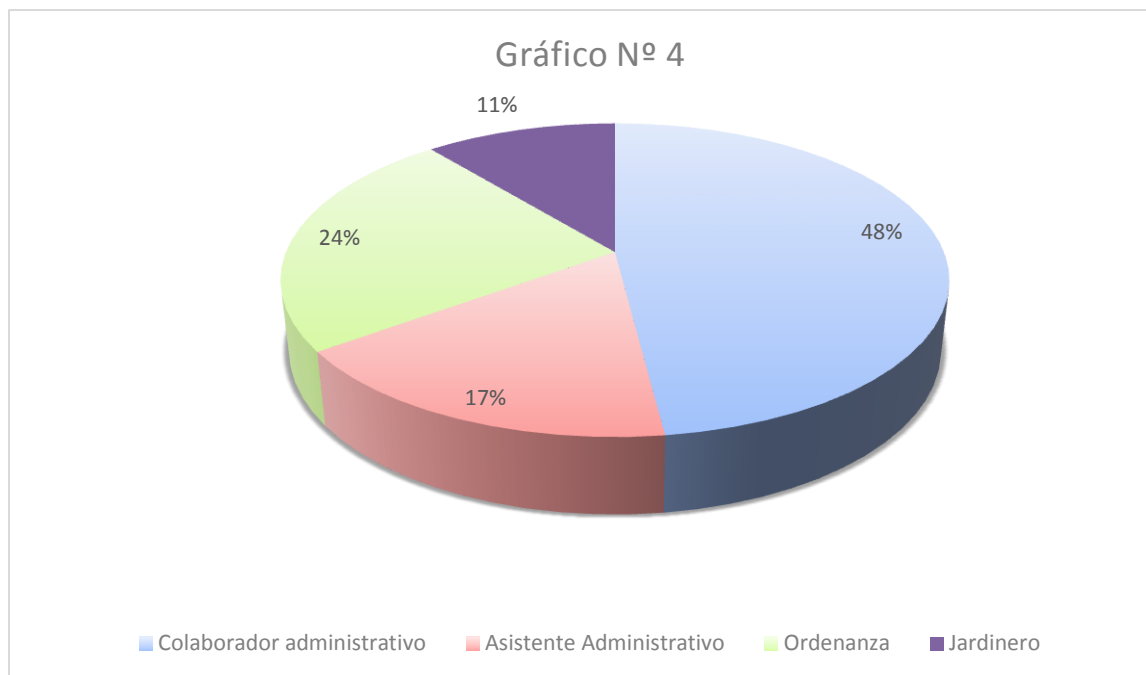
**Análisis e Interpretación de datos:**

La mayoría de empleados que trabajan en la institución son del área administrativa, que se encargan de brindar los servicios que ofrece la alcaldía, mientras que el personal que pertenece al operativo se encarga de realizar trabajo en oficinas y fuera de la institución, permitiendo conocer así la situación actual de ambas áreas y unificando la información para realizar un diagnóstico de acuerdo a las necesidades de cada una.

Puestos de trabajo:

Objetivo: Detectar los principales puestos de trabajo que ocupa el personal administrativo y operativo de la institución.

CUADRO N° 4		
PUESTO DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COLABORADOR ADMINISTRATIVO	32	48%
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	11	17%
ORDENANZA	16	24%
JARDINERO	7	11%
TOTAL	66	100%



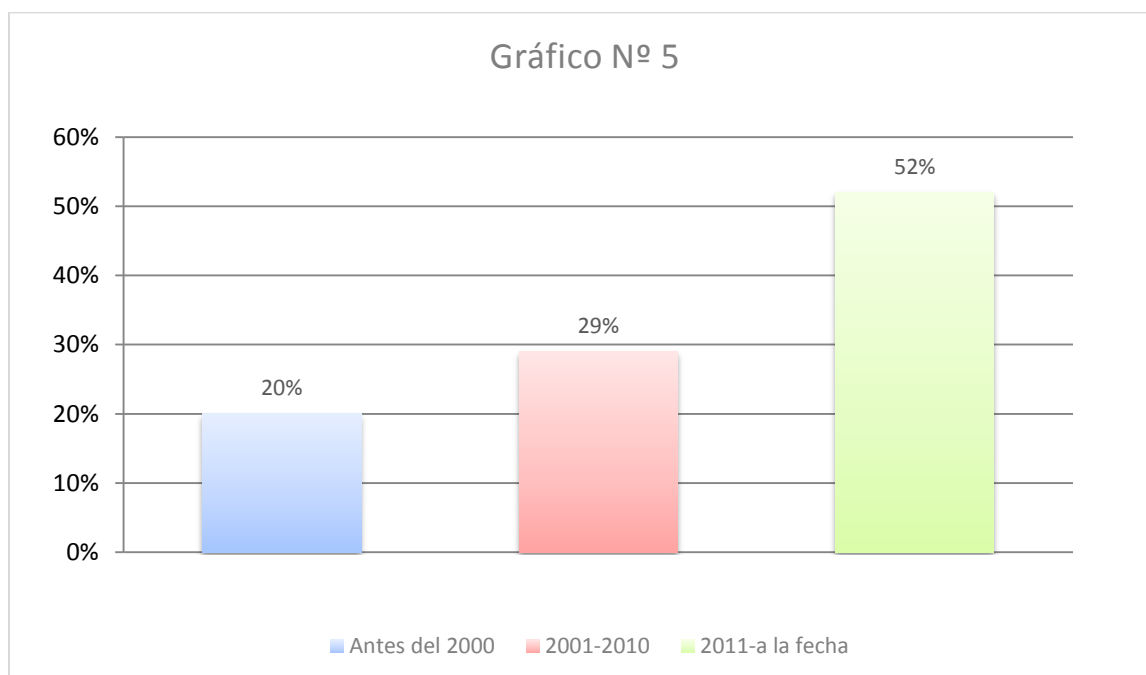
Análisis e Interpretación de datos:

Se visualiza una diversidad de puestos de trabajo dentro del personal encuestado, lo cual es favorable ya que permite conocer las opiniones desde varios puntos de vista de acuerdo al puesto que ocupa y poder así generar un análisis más efectivo.

Año de ingreso:

Objetivo: Determinar si la alcaldía ofrece estabilidad laboral a sus empleados.

CUADRO N° 5		
RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANTES DEL 2000	13	20%
2001-2010	19	29%
2011 A LA FECHA	34	52%
TOTAL	66	71%

**Análisis e Interpretación de datos:**

Según los resultados, la mayoría del personal ha ingresado a la institución dentro de los últimos diez años, lo cual denota un nivel de rotación de personal alto, que puede recaer en los cambios de administración que se generan cada tres años en las elecciones municipales.

ii. Desarrollo del cuestionario

1. ¿La alcaldía desarrolla programas o actividades que incentiven a los empleados?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los programas y actividades que la institución realiza para incentivarlos.

CUADRO N° 6		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	100%
NO	0	0%
TOTAL	66	100%



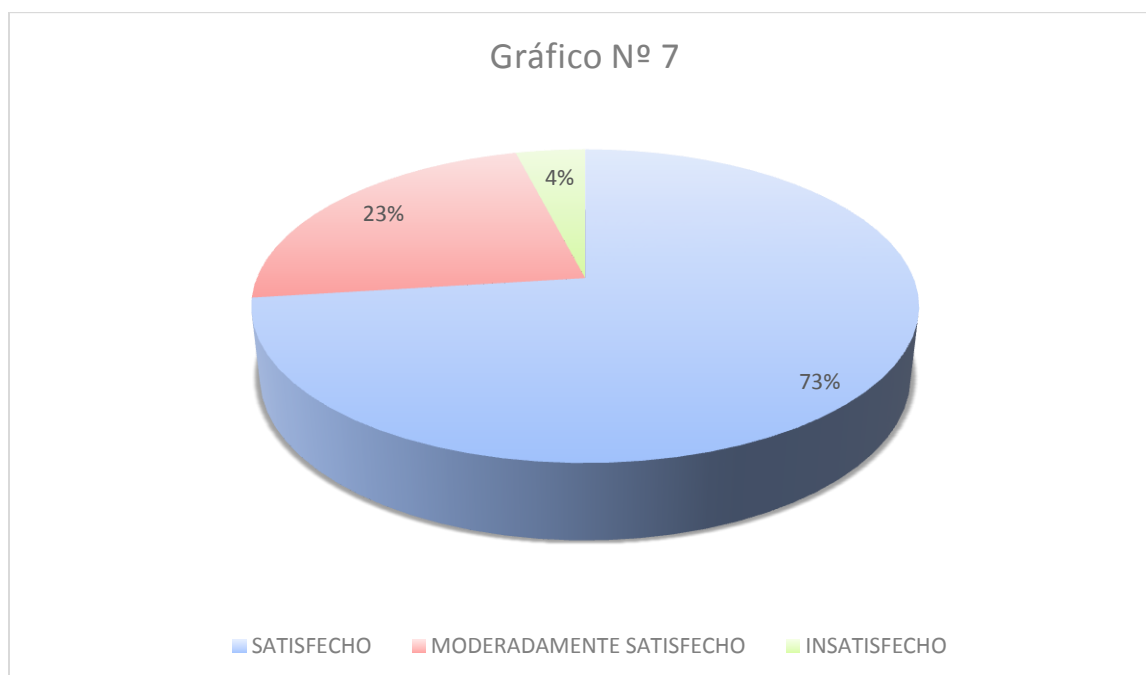
Análisis e Interpretación de datos:

La totalidad de empleados está consciente que la institución organiza una serie de programas y actividades motivacionales, lo cual es muy importante identificar, mostrando que la alcaldía toma en cuenta a todos sus trabajadores para la ejecución de los mismos y mantiene una comunicación clara y directa con ellos.

2. **¿Cómo se siente cuando tiene la oportunidad de participar en actividades que realizan dentro de la institución?**

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que tienen los empleados con la participación en diversas actividades.

CUADRO N° 7		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SATISFECHO	48	73%
MODERADAMENTE SATISFECHO	15	23%
INSATISFECHO	3	4%
TOTAL	66	100%



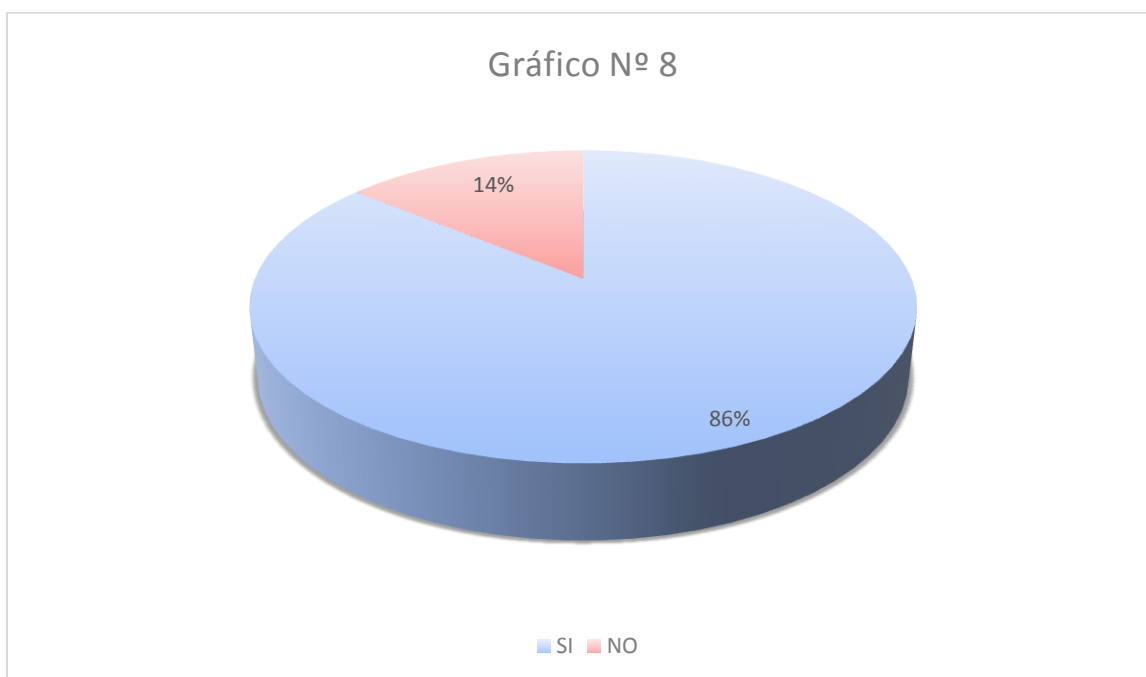
Análisis e Interpretación de datos:

La participación del personal en este tipo de actividades resulta muy positiva para mejorar su motivación, ya que la mayoría de ellos se muestra satisfecho al ser tomado en cuenta, por lo cual es una acción que debe de seguir implementándose y mejorándose, con la intención de motivar al resto de los empleados.

3. **¿Considera que los incentivos brindados por la alcaldía ayudan a motivar el desempeño de sus labores?**

Objetivo: Determinar si los incentivos que brinda la institución influyen en el nivel motivacional de los empleados.

CUADRO N° 8		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	86%
NO	9	14%
TOTAL	66	100%



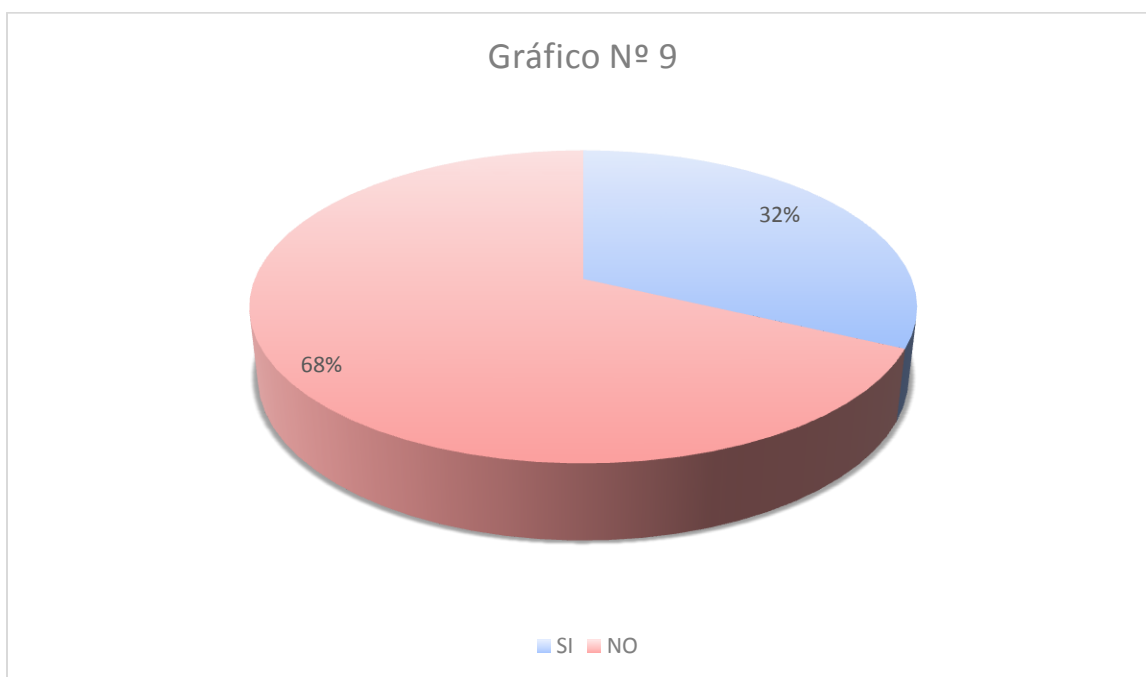
Análisis e Interpretación de datos:

Definitivamente los incentivos que reciben los empleados por parte de la alcaldía, contribuyen a motivarlos en el desarrollo de cada una de sus tareas, por lo que resulta de gran importancia darle seguimiento al tipo de incentivos que brindan según las necesidades que el personal tiene, de tal forma que continúen generando satisfacción y puedan laborar con compromiso.

4. **¿Considera que la institución le proporciona los recursos necesarios para desarrollar sus actividades?**

Objetivo: Verificar si los empleados cuentan con los recursos necesarios para realizar sus labores.

CUADRO N° 9		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	32%
NO	45	68%
TOTAL	66	100%



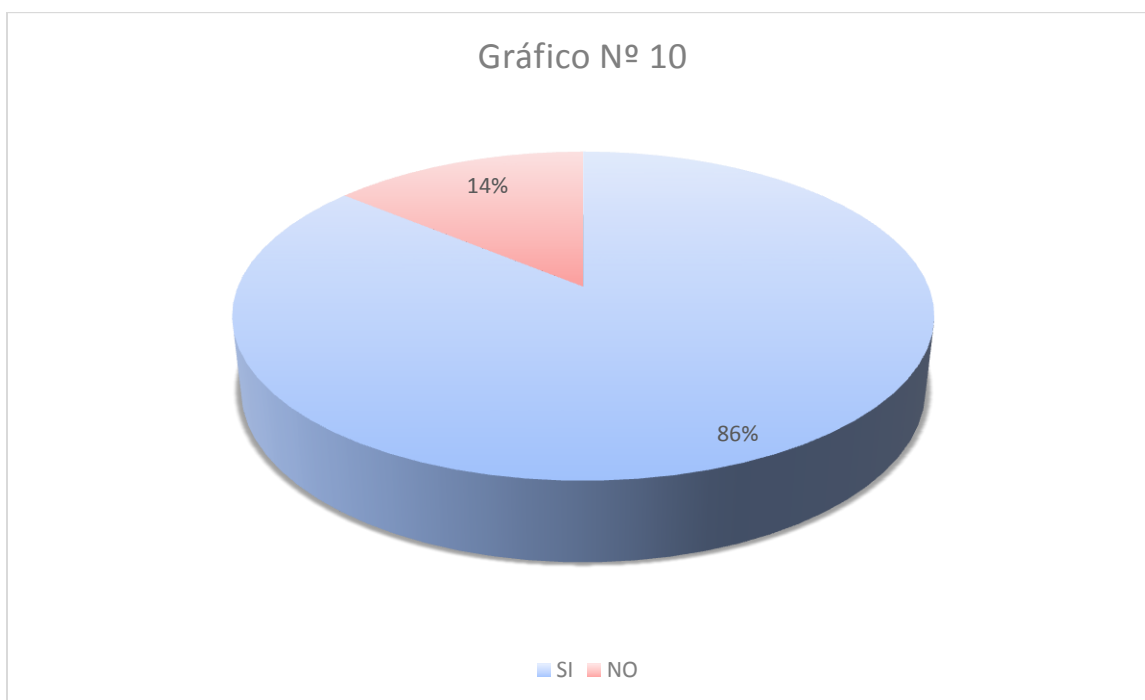
Análisis e Interpretación de datos:

Este debe ser un llamado de atención para la institución, ya que existe deficiencia en la asignación de recursos, por lo que primero debe determinar si existe una mala gestión o un desaprovechamiento de los mismos por parte del personal y en base a ello aplicar medidas correctivas que permitan que cada área cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus tareas.

5. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar?

Objetivo: Determinar si el empleado conoce todas las funciones que debe realizar y si estas están estipuladas en el descriptor de puesto brindado por la institución.

CUADRO N° 10		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	86%
NO	9	14%
TOTAL	66	100%



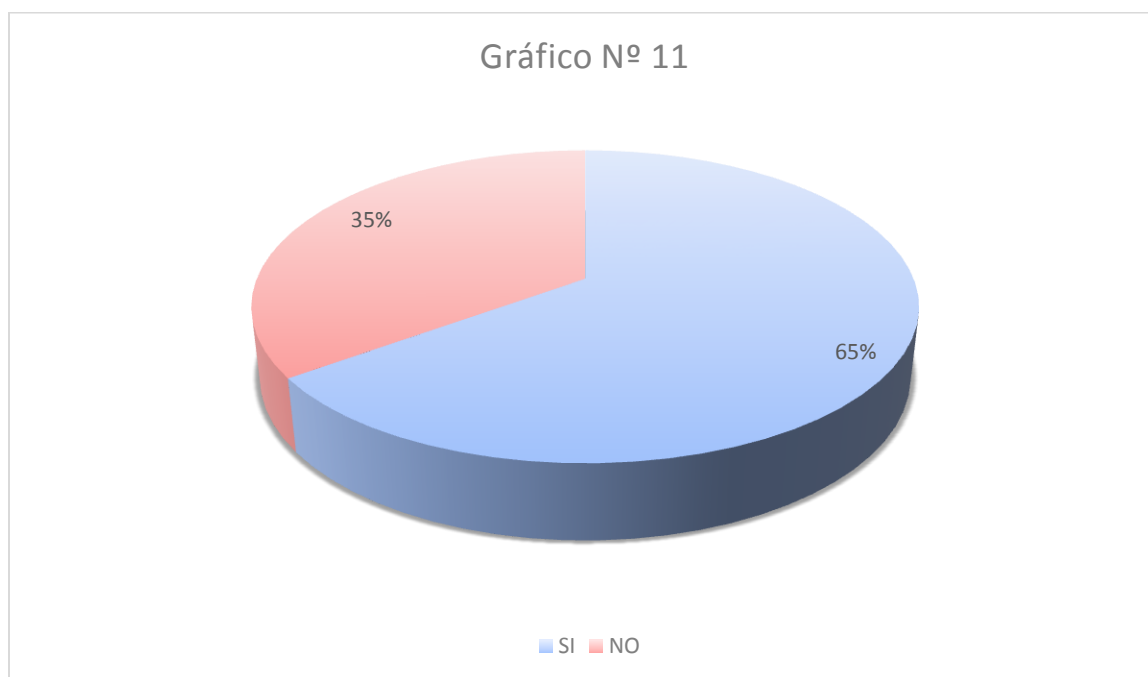
Análisis e interpretación de datos:

Existe una buena gestión por parte de la alcaldía con respecto a la descripción de los puestos de trabajo, ya que la mayoría de los empleados conoce cuáles son las tareas que deben realizar; de igual manera indica que la inducción que brindan es efectiva y contribuye a que las operaciones puedan funcionar de mejor forma.

6. ¿En este último año ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

Objetivo: Determinar las oportunidades de crecimiento en los diferentes ámbitos que tienen los empleados en la institución.

CUADRO N° 11		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	43	65%
NO	23	35%
TOTAL	66	100%



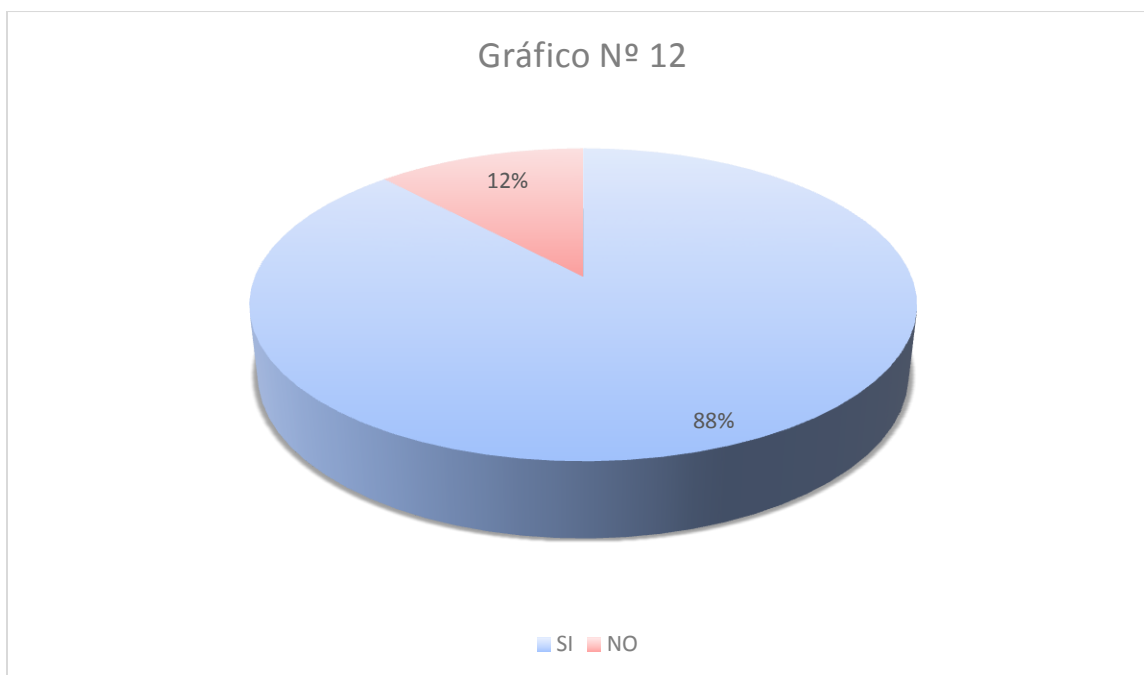
Análisis e interpretación de datos:

Se identifica que el crecimiento personal y profesional de los empleados puede ser aceptable ya que supera el 50%, lo cual es importante ya que también puede ser objeto de motivación para el personal, teniendo en cuenta que un desempeño destacado puede influir en ser promovido a un mejor puesto o adquirir mayor experiencia en su puesto actual.

7. **¿Recibe periódicamente capacitaciones para mejorar la calidad y la atención en los servicios que ofrece? Si su respuesta es Sí, conteste la pregunta 12 y 13; si es No, pasar a la pregunta 14.**

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que recibe capacitación el personal de la institución en el servicio en cuanto a los servicios que ofrece a sus clientes.

CUADRO N° 12		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58	88%
NO	8	12%
TOTAL	66	100%



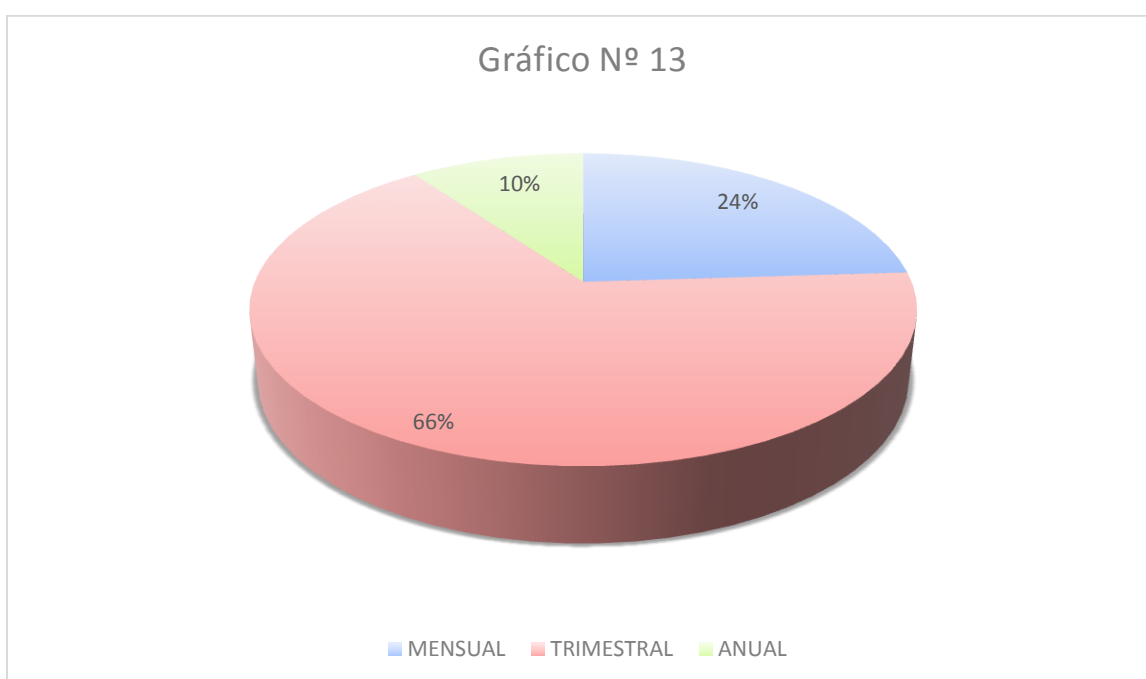
Análisis e interpretación de datos:

Un alto porcentaje de los empleados reciben capacitaciones que les permite fortalecer y actualizar conocimientos, que serán aplicados para mejorar la calidad en los servicios que ofrecen a los usuarios, a pesar de esto, existe personal que no recibe capacitación, por lo tanto se debe evaluar si en dicho puesto se necesita reforzar conocimientos que contribuyan al desarrollo personal y profesional del empleado.

8. ¿Con que frecuencia la recibe?

Objetivo: Analizar las veces que son capacitados los empleados

CUADRO N° 13		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	14	24%
TRIMESTRAL	38	66%
ANUAL	6	10%
TOTAL	58	100%



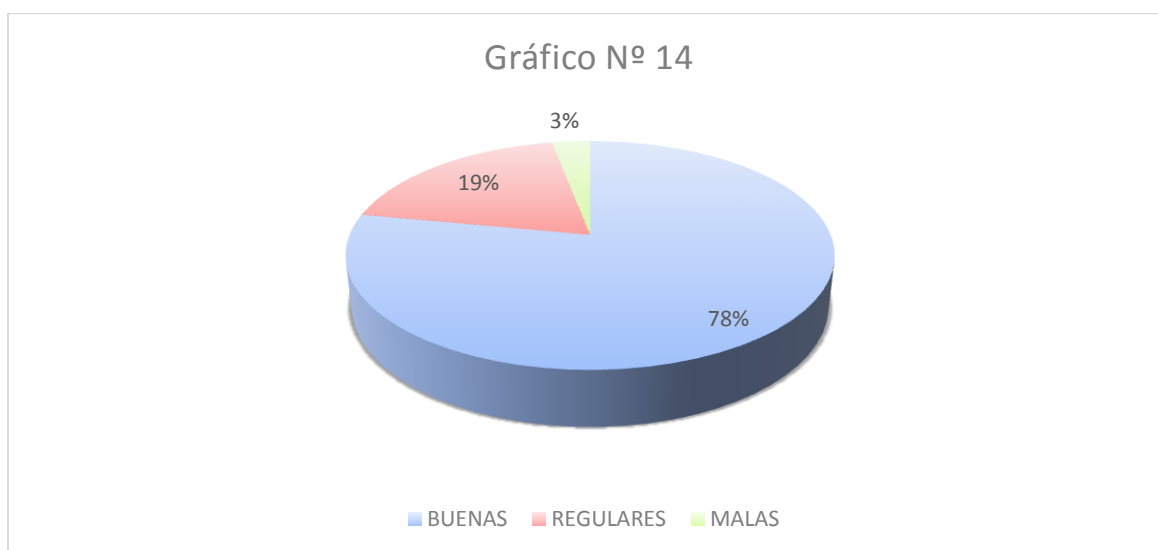
Análisis e interpretación de datos:

La mayoría del personal afirmó que reciben capacitaciones trimestralmente; la alcaldía debe evaluar las necesidades de cada uno de los puestos de trabajo relacionados nuevos conocimientos o actualizarlos, ya que hay puestos que hay personal que solamente las recibe una vez al año.

9. ¿Considera que las capacitaciones recibidas por su institución para el desempeño de sus funciones han sido?

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción que tienen las capacitaciones en el desempeño de las funciones del personal de la alcaldía.

CUADRO N° 14		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENAS	45	78%
REGULARES	11	19%
MALAS	2	3%
TOTAL	58	100%



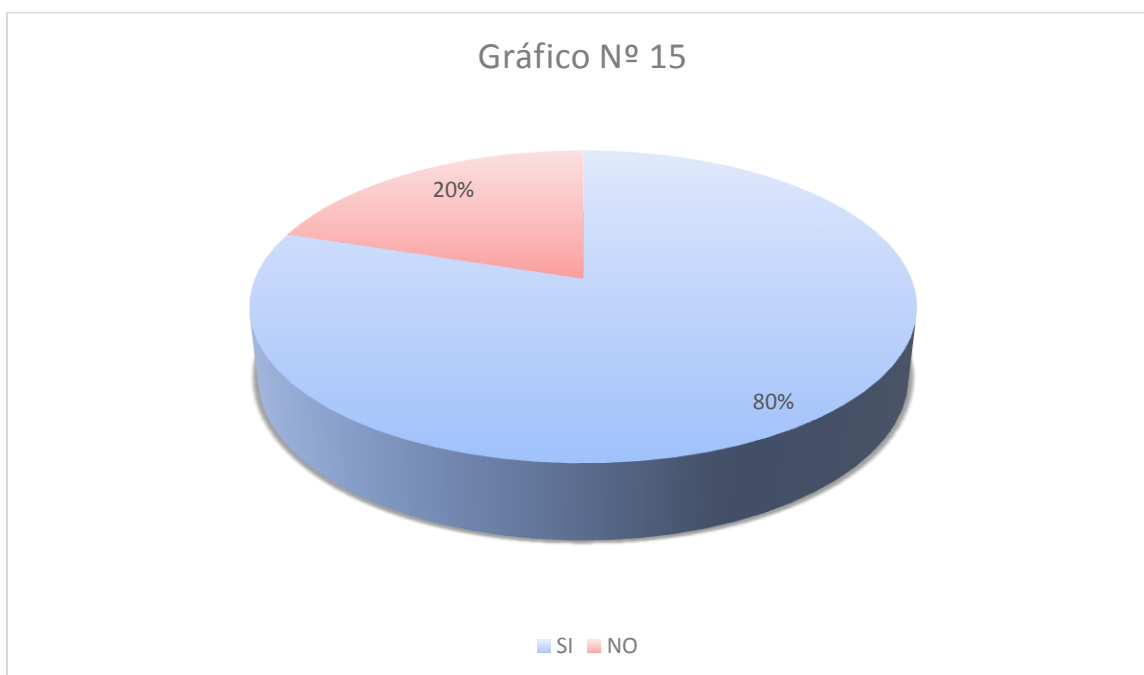
Análisis e interpretación de datos:

En su mayoría los empleados consideran que las capacitaciones si garantiza el mejoramiento y desempeño de sus actividades, lo cual es favorable ya que esto ayuda al desarrollo de la institución debido a que capacitar al talento humano implica fortalecer las habilidades de cada empleado; sin embargo hay personal que considera que las capacitaciones que se brindan son regulares o malas, por lo que se debe evaluar si la información que se está brindando es deficiente para realizar cambios con el fin de fortalecer el aprendizaje de cada uno de los empleados.

10. ¿Actualmente se siente motivado por el puesto de trabajo que ocupa?

Objetivo: Indicar el grado de satisfacción que tiene el empleado en sus labores cotidianas.

CUADRO N° 15		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	80%
NO	13	20%
TOTAL	66	100%



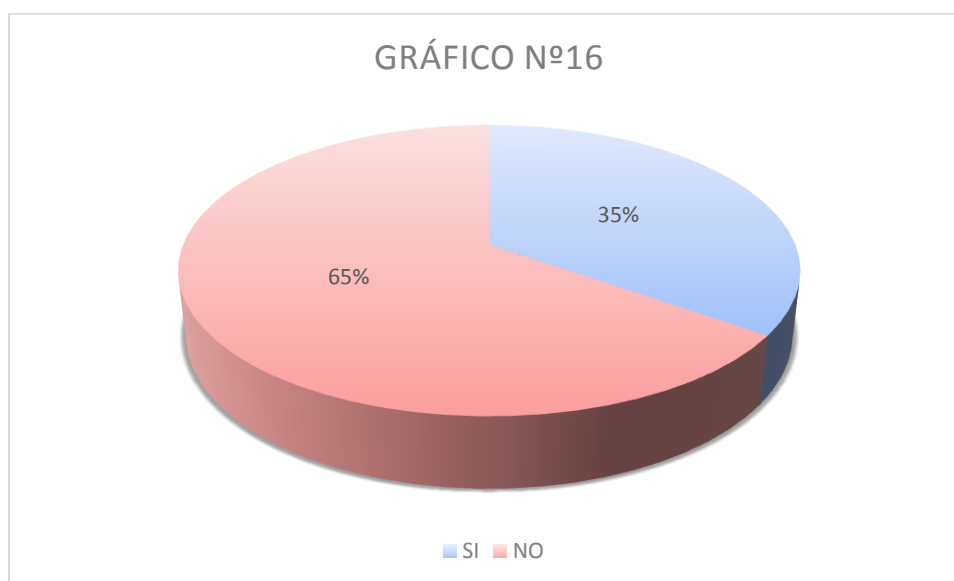
Análisis e interpretación de datos:

La mayoría de los empleados administrativos y operativos se sienten motivados en el puesto de trabajo que desempeñan actualmente, ya que les permite poner en práctica los conocimientos que adquirieron durante la carrera o estudios realizados, así como también con los conocimientos que adquieren en las capacitaciones; asimismo es importante poner atención a la pequeña parte que no se siente motivada y buscar alternativas que contribuyan a mitigar la situación.

11. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Objetivo: Identificar si el empleado considera el ambiente de trabajo propicio para desarrollar sus tareas.

CUADRO N°16		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	35%
NO	43	65%
TOTAL	66	100%



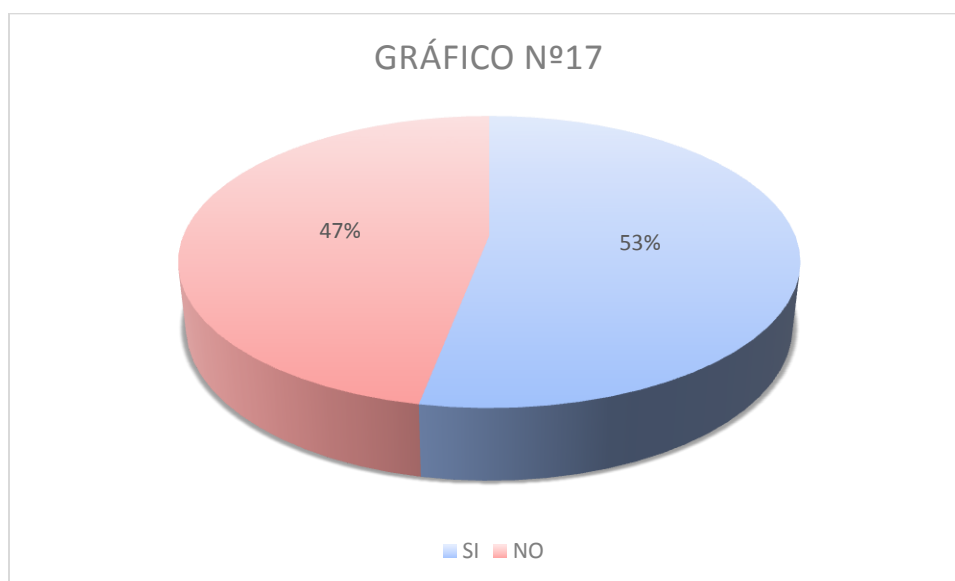
Análisis e interpretación de datos:

Con los resultados que se obtuvieron, la mayoría de los empleados consideran que el ambiente de trabajo no permite tener un mejor desempeño en el desarrollo de sus tareas, ya que un buen ambiente de trabajo permite el éxito, no solamente del trabajador, sino también de la alcaldía.

12. ¿Cree que trabajando con mayor esfuerzo tiene la posibilidad de progresar en la institución?

Objetivo: Identificar si el empleado considera que existe alguna posibilidad de progresar en la Alcaldía

CUADRO N°17		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	53%
NO	31	47%
TOTAL	66	100%



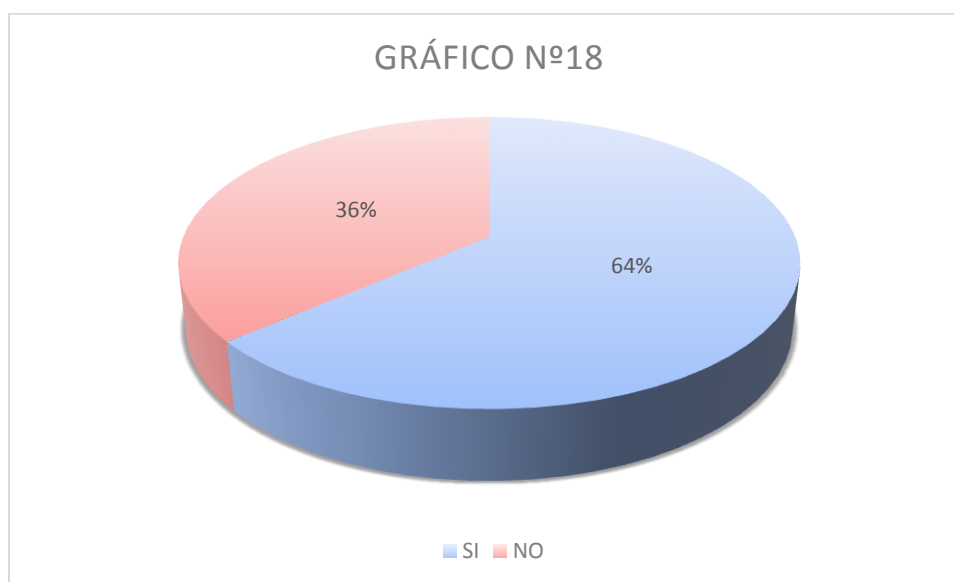
Análisis e interpretación de datos:

Como se puede observar en el gráfico, los empleados consideran que existe posibilidad de ascender dentro de la institución, asimismo, existe una brecha corta entre el personal que considera que no ha tenido oportunidad; es importante realizar una evaluación del por qué el resto de los empleados indica lo contrario, para determinar si los empleados no participan porque no cumplen con el perfil del puesto o se sienten satisfechos con el puesto que desempeñan.

13. ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?

Objetivo: Identificar si los beneficios económicos que recibe el empleado satisfacen sus necesidades básicas.

CUADRO N°18		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	64%
NO	24	36%
TOTAL	66	100%



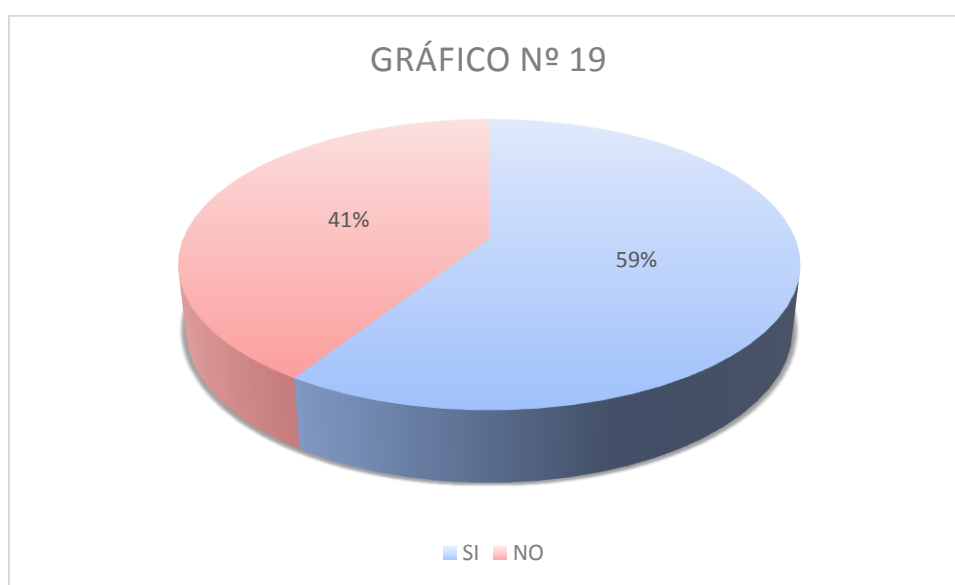
Análisis e interpretación de datos:

La mayoría de los empleados consideran que con los beneficios económicos que reciben satisfacen sus necesidades básicas, porque les permite tener hasta cierto punto una calidad de vida, sin embargo, hay empleados que consideran que la remuneración que reciben no es la adecuada, reduciendo la posibilidad de satisfacerlas por completo, por lo tanto, se deben realizar mejoras en las que sean consideradas las necesidades, para beneficiar a todos los empleados.

14. ¿Considera que los incentivos recibidos son justos en relación a su trabajo y esfuerzo?

Objetivo: Conocer si los incentivos que reciben el empleado, es justo en relación al trabajo y esfuerzo que realiza.

CUADRO N°19		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	59%
NO	27	41%
TOTAL	66	100%



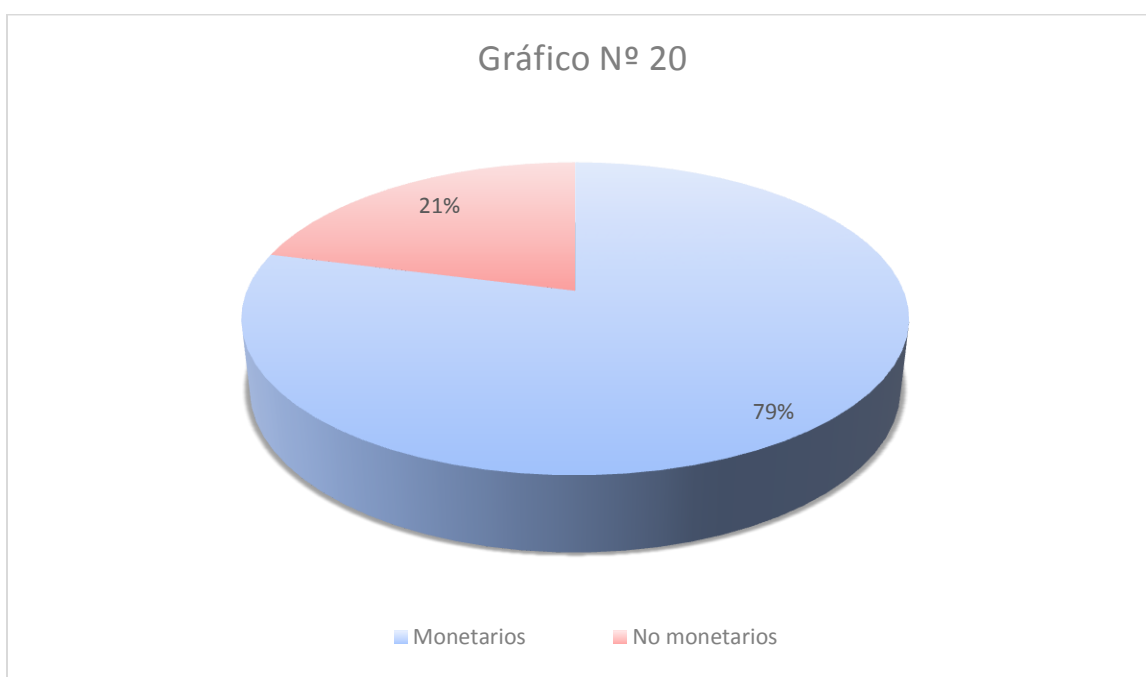
Análisis e interpretación de datos:

Mediante el gráfico se puede observar que los incentivos que reciben son justos en relación al trabajo y esfuerzo que realizan, pero hay empleados que no los consideran justos, independientemente sean monetarios o no monetarios, por lo tanto, es importante evaluar porque existe un alto grado de inconformidad por parte de los empleados, con el fin de tomar medidas y que el personal se sienta valorado por el esfuerzo que realizan.

15. ¿Qué tipos de incentivos considera que necesitan mejorarse en la institución?

Objetivo: Identificar qué tipo de incentivo considera el empleado que debe mejorarse en la Alcaldía.

CUADRO N°20		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MONETARIOS	52	79%
NO MONETARIOS	14	21%
TOTAL	66	100%



Análisis e interpretación de datos:

Según los resultados obtenidos, los incentivos monetarios son el principal estímulo por el cual los empleados buscan alcanzar los objetivos; lo cual indica que a pesar de la importancia de recibir los incentivos no monetarios, la prioridad de los empleados es cubrir las necesidades básicas en su hogar.

B. Diagnóstico de la Investigación.

Mediante la aplicación de la técnica de la encuesta y la entrevista a los empleados de la Alcaldía, se identificó lo siguiente:

1. Programas y Actividades.

La Alcaldía de San Salvador desarrolla programas y actividades con el fin de incentivar a sus empleados en el trabajo; según los resultados obtenidos el 100% del personal tiene conocimiento acerca de estos programas, denotando la buena comunicación entre jefaturas y personal administrativo y operativo. Además, los empleados se muestran satisfechos de participar en dichas actividades (ver anexo 2, pregunta 1 y 2), que, de acuerdo con la respuesta proporcionada por la Asistente de Talento Humano, consisten en: capacitaciones, convivios, etc. (ver anexo 1, pregunta 1)

2. Los Incentivos.

Con los resultados obtenidos se determinó que el 59% de los empleados consideran que los incentivos que reciben son justos en relación al trabajo y esfuerzo que realizan en el trabajo, sin embargo el 41% se muestra insatisfecho (ver anexo 2, pregunta 3), por lo tanto es importante evaluar por qué existe un alto grado de inconformidad por parte de los empleados, ya que de acuerdo a la opinión de la Asistente de Talento Humano los reconocimientos que se otorgan son los adecuados (ver anexo 1, pregunta 4)

Si bien es cierto, los incentivos que reciben los empleados por parte de la alcaldía contribuyen a motivarlos en el desarrollo de cada una de sus tareas, como lo afirma el 86% (ver anexo 2, pregunta 14); es importante darle seguimiento al tipo de incentivos que se brindan según las necesidades que pueda tener el personal, ya que un 78% opina que se deben mejorar los incentivos monetarios y un 22% que los no monetarios, de tal forma que continúen generando satisfacción y puedan laborar con compromiso. (Ver anexo 2, pregunta 15).

3. La Motivación.

El 80% de los empleados están motivados por el puesto que ocupan, lo que indica que la institución les ha dado a conocer el valor de su trabajo para alcanzar los objetivos que se han propuesto (ver anexo 2, pregunta 10); aunque lo anterior, se puede ver afectado por el ambiente laboral; ya que según los datos obtenidos un 65% considera que no es el propicio para laborar de forma eficiente (ver anexo 2, pregunta 11), lo cual contrasta con la opinión de la Asistente de Talento Humano que afirma que se mantiene una cultura organizacional idónea para que exista un buen ambiente laboral (ver anexo 1, pregunta 10).

Cuando se realizó la encuesta, una de las preguntas era si ellos consideraban que la institución les brindaba los recursos necesarios para el desarrollo de actividades, obteniendo resultados aceptables, pero no satisfactorios, porque un buen porcentaje considera que no, por lo tanto se debe determinar si la gestiones que se realizan son las correctas y si realmente buscan beneficiar a los empleados, ya que el buen funcionamiento de la alcaldía no solamente depende del recurso humano, sino también del recurso material que la institución debe brindar a cada uno de los empleados.

4. Conocimiento del Puesto de trabajo.

El manual de descripción de puestos permite que cada empleado realice actividades de acuerdo al cargo que este debe desempeñar, se consideran las actividades que son propias del puesto. Es importante que todos desempeñen las funciones que les corresponden y por las cuales han sido contratados, porque muchas veces se les asigna tareas que no son propias de sus puestos, a pesar de que el porcentaje de empleados que realizan actividades adicionales, se sienten obligados a cumplirlas, si bien es cierto nunca está de más colaborar y brindar apoyo cuando esta sea requerida, muchas veces puede afectar el rendimiento de cada uno de ellos.

5. Crecimiento Profesional.

De acuerdo a los resultados obtenidos referente al crecimiento profesional en la institución, existe una brecha corta, entre los empleados que afirman haber tenido una

oportunidad y los que no, Teniendo en cuenta que solo el 53% del personal ha tenido la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, es importante realizar una evaluación del por qué el resto de los empleados indica lo contrario (ver anexo 2, pregunta 12), ya que de acuerdo a la respuesta brindada por la Asistente de Talento Humano, la institución, pone a disposición plazas, dando prioridad al personal de participar (ver anexo 1, pregunta 9). Por tal razón se debe determinar si los empleados no participan porque no cumplen con el perfil del puesto requerido o porque desean mantenerse en el puesto que ocupan.

Para contar con talento humano eficiente, es importante realizar capacitaciones de forma constante, es por ello que la alcaldía procura realizarlas periódicamente, tal como lo indica el 66% del personal que comentan haberlas recibido trimestralmente (ver anexo 2, pregunta 8); para la institución es importante ofrecer un servicio de calidad para sus usuarios, es por ello que se preocupa por impartir capacitaciones que fortalezcan los conocimientos de los empleados y les permita desarrollar sus tareas diarias de manera eficiente (ver anexo 1, pregunta 7).

La Alcaldía de San Salvador brinda programas de capacitaciones, en el cual sus empleados pueden participar de forma activa, dichas capacitaciones, dependerán del perfil del puesto que el empleado desempeñe y las actividades laborales específicas que requieren atención, permitiendo fortalecer competencias administrativas u operativas, para actualizar conocimientos.

6. Conclusiones.

Con la finalidad de brindar una propuesta idónea sobre el plan de compensación e incentivos, y luego de llevar a cabo el análisis detallado de los datos en esta investigación se concluye lo siguiente:

- En la institución existe una adecuada comunicación en los niveles jerárquicos ya que los empleados tienen conocimiento y se sienten satisfechos por la compensación e incentivos que existen; sin embargo, en la institución las compensaciones están limitadas solo a la cantidad o cumplimiento en las actividades, y no a la calidad y el valor agregado que el trabajador aporta para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.
- En la Alcaldía Municipal de San Salvador existen oportunidades de desarrollo; los beneficios sociales e incentivos de la institución influyen en la satisfacción laboral de los empleados, debido a que los estímulos para su formación y bienestar están direccionados.
- Los planes de incentivos que incluyen compensaciones asociadas al desempeño han demostrado ser herramientas clave para retribuir de forma justa a los colaboradores y esto se ve reflejado en el cumplimiento de sus labores y la motivación que afirman sentir.
- Se confirma que las oportunidades de desarrollo, los beneficios sociales e incentivos de la institución influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores; sin embargo, algunos consideran no recibir un salario justo de acuerdo con las actividades que realizan, es decir no se sienten reconocidos a pesar de desempeñar su trabajo de manera adecuada y existen pocas oportunidades de ascensos en la institución en el corto o mediano plazo.

7. Recomendaciones.

Con base a los resultados del estudio, a continuación, se presentan algunas recomendaciones:

- Desarrollar una gestión de cambio que permita el reconocimiento de la labor que realiza cada empleado en la institución, generando nuevas tendencias de compensación o ideas que se adapten a las necesidades de los empleados a fin de alcanzar la satisfacción dentro y fuera de la institución.
- Innovar la forma de establecer los planes de compensación, teniendo en cuenta las nuevas tendencias de contratación, de tipo de trabajo (en oficina, en casa) brindando oportunidades de desarrollo al personal de manera constante.
- Implementar nuevos incentivos que permitan a los colaboradores no solo mejorar su desempeño laboral por la remuneración tangible o el dinero, sino también por el reconocimiento personal y profesional de los mismos.
- Generar espacios de crecimiento profesional de forma inclusiva que permita la participación a aquellos colaboradores que, a pesar de no contar con estudios superiores, poseen un buen nivel de desempeño, brindándoles la oportunidad de percibir un mejor salario, ya que esto permitirá su estabilidad laboral, emocional y personal de los mismos.

CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS LABORALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

A. Descripción de la Propuesta.

Mediante la información recopilada a través de la investigación, se determinó que actualmente la alcaldía no cuenta con un plan de compensación e incentivos bien estructurado, ya que lo que se nos brindo fue un documento el cual contenía una página con diferentes incentivos mismos de los cuales los empleados tienen conocimientos los empleados.

Además, se detectó que los empleados tanto del área administrativa como operativa se encuentran en un estado de conformidad económica, ya que ellos manifiestan estar bien y sentirse satisfechos dentro de su puesto de trabajo, pero no consideran algunos factores que están influyendo de manera negativa en el desempeño y servicio que actualmente se está brindando a los usuarios.

Por tal razón se pretende realizar una propuesta sobre dicho plan, donde se presenten ideas innovadoras que sustituyan algunos incentivos o mejorar los que ya se encuentran, ya que lo que se persigue es darle valor al esfuerzo de cada empleado, teniendo en cuenta que un empleado motivado tendrá mejor desempeño y por lo tanto habrá mejores resultados para la institución.

Dentro del proceso de actualización del plan se pretende mejorar el nivel motivacional de los empleados, debido a que se ha observado que existe un proceso operativo demasiado rutinario, en el cual no se tienen altas expectativas de ninguna de las dos partes, lo que impide alcanzar las metas propuestas de manera eficiente; recordando que un empleado no solo se motiva con dinero, sino que influye el respeto, expectativas de auto realización de trabajo, trabajo en equipo entre otras.

Es por eso por lo que se pretende mejorar estos aspectos ya que se considera que aumentara la motivación de los empleados, pero también se mejorara el servicio que se les brinda a los usuarios.

Para efectos del nuevo plan, se establece la creación de incentivos monetarios, que representan un reconocimiento tangible para el personal y generan mayor interés en realizar un trabajo eficiente que permita obtenerlos; sin embargo, la prioridad se enfoca en la elaboración de los incentivos no monetarios, ya que de manera tácita, tienen un efecto mayor en los empleados, al provocar un nivel de satisfacción permanente en cada uno de ellos, a diferencia de los monetarios que suelen ser pasajeros.

Para efectos de la propuesta y mediante lo compartido por la licenciada Zepeda se consideró a bien elaborar la propuesta en base a la creación de nuevos incentivos y mantener las compensaciones ya existentes; ya que las compensaciones como se tratan de largo plazo es más difícil que sean aprobadas debido que el alcalde y concejo municipal solo tienen un tiempo estipulado de tres años por lo que será difícil que sean aprobadas.

También es de vital importancia generar espacios de crecimiento profesional para el colaborador, por lo que se partirá desde la mejora de los planes de capacitación al personal, de tal manera que tengan un excelente aprendizaje de la temática tratada, para que luego todo este conocimiento pueda ser puesto en práctica en sus labores diarias, manteniendo así, un nivel de servicio óptimo y permitiendo al colaborador abrirse oportunidades a un mejor puesto de trabajo que le genere una mayor retribución salarial; se considera que estas acciones crearán un sentimiento de estabilidad en los empleados y los impulsará a desarrollar un trabajo de calidad.

Asimismo, se prestará mucha atención en mantener un entorno agradable para los empleados de tal manera que puedan realizar sus labores, sintiéndose a gusto con el espacio que los rodea y también que exista una sana convivencia entre cada uno de ellos, promoviendo el compañerismo y el trabajo en equipo como principales pilares para el desarrollo de las operaciones en la búsqueda del cumplimiento de metas y objetivos para la institución.

Para efectos del nuevo plan se brinda la creación de dos incentivos monetarios de los cuales los 700 empleados pueden ser los beneficiados de dicho incentivo: sin embargo, esto dependerá del esfuerzo y empeño de cada uno de los empleados para poder obtenerlos; y, en el caso de los incentivos no monetarios está enfocado en el fortalecimiento del trabajo en equipo y de las relaciones interpersonales, manteniendo además la compensación de la capacitación para fortalecer los conocimientos de los empleados dentro del puesto de trabajo.

B. Elaboración de la Propuesta.

De acuerdo con los resultados obtenidos con toda la investigación, se realizó una revisión de los incentivos y compensaciones actuales, determinando aquellos que deben continuarse brindando, y los que podrían sustituirse o mejorarse (Ver Anexo 3). En base a lo antes descrito, se muestran a continuación los incentivos y compensaciones propuestos a incluirse dentro del plan:

1. Incentivos Monetarios.

a. Certificado de Regalo por Nivel de Servicio.

i. Objetivo.

Fomentar el espíritu de servicio en cada uno de los empleados de la alcaldía, recompensando su buen desempeño con un reconocimiento que los motive a mejorar día con día y que genera la satisfacción en los usuarios.

ii. Descripción.

Este incentivo consiste en reconocer el nivel de servicio que muestra cada uno de los empleados, con la entrega de un certificado de regalo de supermercado de \$50.00, el cual se otorgará trimestralmente en base a las evaluaciones mensuales que realice el supervisor a través de la observación directa al empleado y mediante la opinión de usuarios de manera aleatoria, pudiendo aplicar a dicha recompensa obtiene un al menos un 80% en su promedio trimestral.

Para este incentivo será la institución la encargada de realizar una fijación con el supermercado de su preferencia y el bono será canjeada en productos de la canasta básica.

iii. Conducta Recompensada.

- Muestra buena disposición por ayudar a los usuarios.
- Busca alternativas para solventar los casos que atienda.
- Presenta una excelente actitud.

b. Certificado de Restaurante por Cumplimiento de Metas.

i. Objetivo.

Permitir al colaborador sentirse satisfecho y reconocido mediante un logro laboral que pueda compartirlo con su familia.

ii. Descripción.

Este incentivo consiste en el reconocimiento del desempeño que realiza el colaborador dentro de la institución mediante un bono de \$25 mensuales que podrá ser canjeados en cualquier sucursal de comida mexicana “El Pinche” este bono tiene un periodo de 15 días desde la fecha entrega del certificado y no es transferible a terceros dichos vales. En cuanto a la realización de actividades, este incentivo será medido de las diferentes formas: para el área administrativa dependerá del nivel máximo de usuarios atendidos durante todo un mes laboral y, en el área operativa dependerá de su desempeño en todo el mes. Dicha compensación se otorgará únicamente a los primeros cinco empleados de cada área que completen su meta establecida.

iii. Conducta Recompensada.

- Reconocimiento del trabajo de cada uno de los empleados.
- Motivación individual de los colaboradores.
- Mayor desempeño laboral.

- Eficiencia en los procesos administrativos.
- Cumplimiento efectivo con las metas que el puesto implica

2. Incentivos No Monetarios.

a. La Unidad Número Uno.

i. Objetivo.

Fomentar el trabajo en equipo entre los empleados de cada unidad, motivándolos a cumplir con sus actividades individuales pero enfocados en un objetivo común.

ii. Descripción.

El presente incentivo trata de reconocer el trabajo que se realiza como unidad, enfocando su atención en los resultados a nivel grupal, la forma en que se otorgará este incentivo será a través del reporte que brinde el supervisor de dicha unidad a la jefa de Talento Humano quien evaluará la prontitud con la que se entregue dicho reporte y si han cumplido con las metas establecidas el mes. La unidad que resulte ganadora será publicada en el mural informativo durante el mes siguiente.

iii. Conducta Recompensada.

- Excelente coordinación de trabajo entre los miembros de la unidad.
- Cumplimiento de las metas establecidas a nivel grupal.
- Entrega de reportes de resultados con anticipación.

b. Organización de Convivios.

i. Objetivo.

Propiciar un ambiente adecuado para los empleados mediante una sana convivencia que los unifique y fortalezca como equipo, permitiéndoles desarrollar sus labores de forma más eficiente.

ii. Descripción.

Este incentivo consiste en organizar un espacio de sano esparcimiento, el último fin de semana de cada mes, para que los empleados puedan convivir entre ellos y también con las jefaturas, generando lazos de confianza basados en el respeto mutuo, que los libere del estrés laboral y los ayude a iniciar el nuevo mes con actitud positiva y realizando un excelente trabajo en equipo.

iii. Conducta Recompensada.

- Buen trabajo en equipo.
- Incremento del compromiso de los empleados con sus compañeros y la institución.
- Personal satisfecho con su puesto y con buena disposición de trabajar.
- Fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

c. Día Libre por Cumpleaños.**i. Objetivo.**

Crear un ambiente laboral enfocado a incentivar al personal de la institución que puedan generar actitud de pertenencia, dando como resultado satisfacción y buen desempeño laboral.

ii. Descripción

Este incentivo consiste en que el empleado tendrá un día libre en el mes de su cumpleaños el cual podrá hacer uso de este en cualquier día de todo el mes correspondiente a la fecha de su cumpleaños. Con este incentivo se espera generar sentido de pertenencia en los empleados, recordando que si un empleado se encuentra feliz se sentirá motivado a brindar resultados en la institución.

iii. Conducta Recompensada.

- Nivel de satisfacción de los empleados.
- Potenciar el rendimiento laboral.
- Aumentar las habilidades sociales y relaciones armoniosas.

d. Hora de Descanso Semanal.**i. Objetivo.**

Estimular la conformación de equipos de trabajo que favorezcan la productividad de la institución fortaleciendo la motivación extrínseca para el personal de la misma por medio de las relaciones interpersonales que contribuyan al mejoramiento de los procesos y la calidad de los servicios que presta la institución.

ii. Descripción.

Este incentivo se basa en promover la reflexión personal y grupal de los colaboradores de la institución, incentivando la toma de conciencia de su propia acción personal que promueva un momento de relajación y convivencia entre los miembros que incorporan la institución por medio de una hora de descanso en jornada laboral en el periodo correspondiente que mejor se adapte a los empleados y jefes de trabajo de tal manera que no se sobrecarguen de actividades algunos empleados y que los que han tenido buen desempeño se sientan satisfechos.

Para este incentivo los 20 empleados que hayan tenido un buen desempeño durante toda la semana serán los que tendrán el beneficio de dicho incentivo.

iii. Conducta recompensada.

- Comunicación interna entre los diferentes miembros de la institución.
- Aumentar las habilidades sociales
- Habilidades emocionales y habilidades de comunicación

- Desarrollo de proceso de comunicación.

e. Reconocimientos Verbales, Individuales y Grupales, por Logros y Progresos.

i. Objetivo.

Incrementar la participación de los empleados, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales.

ii. Descripción.

Los jefes que tienen personal a cargo se encargarán de dar palabras de reconocimiento los logros y progresos que tienen los empleados ya sea de forma individual o grupal, valorando las habilidades y conocimientos que los empleados han aplicado, para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En cada unidad organizativa se deberá instalar una cartelera, con el fin de colocar el nombre o nombres de los empleados que durante ese mes han obtenido mejores resultados.

iii. Conducta Recompensada.

- Contribuye al cumplimiento de objetivos propuestos como unidad organizativa, así también como institución.
- Eficiencia y efectividad en los trabajos asignados.
- Apoyar a sus compañeros cuando lo requieran y en el momento oportuno.
- Trabajo en equipo.

3. Compensaciones indirectas.

a. Renovación del Plan de Capacitaciones.

i. Objetivo.

Contribuir al crecimiento personal y profesional de cada uno de los empleados, fortaleciendo conocimientos y habilidades, para mejorar el desempeño laboral y cumplimiento de objetivos personales como institucionales.

ii. Descripción.

La unidad de crecimiento profesional de la alcaldía deberá realizar capacitaciones de acuerdo con las necesidades para fortalecer competencias administrativas, operativas, de dirección entre otras, por lo tanto, deberá realizar detección de necesidades de formación de cada puesto de trabajo, así como también de la unidad organizativa. Además, se buscará fortalecer las áreas donde se tengan deficiencias de acuerdo al puesto de trabajo.

Se deberá llevar un control de asistencia; dependiendo de la duración de cada una de las capacitaciones, se realizará una evaluación al finalizar cada semana, además se realizará una encuesta para evaluar el nivel de contenido, calificar a la persona que impartió la capacitación, así como también la utilidad que genera en la persona al realizarla, esto con el fin de conocer el nivel de satisfacción que ha tenido el empleado. En caso de no ser convocados a ninguna capacitación, el jefe de cada unidad deberá solicitar mediante un correo, se les incluya en las capacitaciones, así mismo la necesidad de recibir capacitaciones.

Conducta Recompensada.

- Disposición del empleado para adquirir nuevos conocimientos.
- Empleados comprometidos con el logro de objetivos personales como institucionales.

C. Presupuesto de Gastos para la Puesta en Marcha.

Tanto los incentivos propuestos como las compensaciones que actualmente ya cuentan los empleados fueron establecidos en base a las opiniones de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San Salvador, tomando en cuenta la encuesta realizada con el objetivo de incrementar la motivación y desempeño en los trabajadores.

La población de la investigación está compuesta por 700 personas correspondientes al área administrativa y operativa de la institución, es importante mencionar que cualquiera de los empleados podrá obtener los incentivos que aquí se proponen y que el total del presupuesto va a depender del número de empleados que lo obtengan.

El valor de los bonos se fijó en base a un promedio de los salarios del personal de la alcaldía municipal y de acuerdo con el perfil del puesto, y los materiales se han establecido en base a estimaciones sobre los requerimientos y las necesidades para la ejecución de las actividades designadas al capacitador encargado de la institución.

El total de costos tanto del recurso humano como de los materiales deberán ser incluidos en el presupuesto institucional del próximo año, para la actualización del plan de compensación e incentivos para el área administrativa operativa de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Los primeros dos gastos se han detallado a los incentivos monetarios y los demás a los materiales o personal requerido para los incentivos no monetarios.

A continuación, se detalla el presupuesto a utilizar en los incentivos propuestos:

PRESUPUESTO GENERAL DE GASTOS.

REQUERIMIENTO	DESCRIPCION	BENEFICIARIOS	CANTIDAD EN EL AÑO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Certificado	Certificado de regalo	700	4	\$ 50.00	\$ 35,000.00
Bono	B. por cumplimiento de metas	700	12	\$ 25.00	\$ 17,000.00
Lapicero	caja de lapicero para capacitación	700	12	\$ 3.00	\$ 36.00
Cartulina	Cartulinas de varios colores	700	100	\$ 1.00	\$ 100.00
Plumones	Plumones gruesos de colores	700	10	\$ 2.00	\$ 20.00
Papel bond	Papel bond	700	6	\$ 6.00	\$ 36.00
Listón	Listón de colores	700	10	\$ 2.00	\$ 20.00
Folder	Caja de Folder tamaño Carta	700	2	\$ 5.00	\$ 10.00
Lápices	Caja de lápices	700	1	\$ 2.00	\$ 2.00
Engrapador	Engrapador	700	1	\$ 3.00	\$ 3.00
Grapas	caja de grapas	700	1	\$ 3.00	\$ 3.00
Pizarra	Pizarra	700	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Plumones	Plumones Artline 90	700	4	\$ 1.50	\$ 6.00
Refrigerios	Refrigerios en las capacitaciones	700	12	\$ 1.00	\$ 8,400.00
Capacitador	Persona encargada de brindar capacitación	700	1	\$ 800.00	\$ 9,600.00
Otros gastos	Gastos que pueden surgir	700			\$ 200.00
TOTAL					\$70,486

D. Cronograma para la Puesta en Marcha.

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Presentación del proyecto a la institución	Equipo de trabajo.												
2	Certificado de regalo por nivel de servicio	Área de Talento Humano												
3	Día libre por cumpleaños	Área de Talento Humano												
4	Certificado de restaurante por cumplimiento de metas.	Área de Talento Humano												
5	La unidad número uno.	Área de Talento Humano												
6	Organización de convivios.	Área de Talento Humano												
7	Hora de descanso.	Área de Talento Humano												
8	Reconocimiento verbal de los empleados.	Jefaturas del área administrativa y operativa												
9	Capacitaciones.	Alcaldía municipal												

-Bibliografía.

Libros

Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. México: Andrade.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración en Recursos Humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.

Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las Organizaciones*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración*. México, D.F.: Cengage Learning.

MONDY, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Morillo, I. (2006). *Nivel de Satisfacción del Personal Académico del Instituto Pedagógico de Miranda*.

SAMUELSON, A. P. (2002). *Macroeconomía* (Decimoseptima ed.).

Urquijo, J. I. (2008). *La Remuneración del Trabajo*. Venezuela.

Varela, R. A. (2013). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones* (Segunda ed.). México: PEARSON EDUCACION.

Vedodo Espinoza, V. G. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: Una Investigación de Orientación Teórica*. Santiago: Memoria para Optar al Título de Psicólogo.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México,D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Wright, B. y. (2003). *La Satisfacción del Trabajo en el Sector Público*.

Leyes

Constitución de la República de El Salvador. (1983). San Salvador: Decreto Constituyente N 38, Diario Oficial N 234, Tomo N 281, 16 de Diciembre de 1983.

Código de Trabajo. (1972). San Salvador: Decreto Legislativo N 15, Diario Oficial, N 142, Tomo N 236, 31 de Julio de 1972.

Código Municipal. (1986). San Salvador: Decreto Legislativo N 274, Diario Oficial N 23, Tomo 290, 5 de Febrero de 1986.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador. (2006). San Salvador: Decreto Legislativo N 1039, Diario Oficial N 103, Tomo 371, 06 de Junio de 2006.

Sitios web

(30 de Marzo de 2015). Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>

(2019). Obtenido de Manu Romero Blog: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>

(2020). Obtenido de Alcaldía Municipal de San Salvador: <http://www.sansalvador.gob.sv/>

Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía.* México: Andrade.

(s.f.). Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

-ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A LIC. ZEPEDA ASISTENTE DEL AREA DE TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

OBJETIVO: Obtener información que permita elaborar un diagnóstico sobre la situación actual en el área administrativa y operativa de la alcaldía municipal de San Salvador en cuanto al nivel motivacional que existe y el plan de compensación e incentivo de esta.

Toda la información que se obtenga de la siguiente entrevista será confidencial y únicamente para el uso de los estudiantes en la elaboración de una propuesta del plan de compensación e incentivos en la institución.

1. ¿Qué tipo de actividades o programas se ejecutan en la institución que incentiven a sus empleados?
2. ¿Qué resultados piensa que se han obtenido de la implementación de programas y actividades hasta la fecha?
3. ¿Cuáles son los beneficios o prestaciones adicionales a la ley con los que cuentan los empleados administrativos y operativos?
4. ¿Considera importante la asignación de incentivos no económicos a los empleados? ¿Por qué?
5. ¿Qué incentivos no económicos brindan al personal que labora en esta institución?
6. ¿Proporciona la institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?

7. ¿Los reconocimientos que se brindan en la institución, son equitativos con las labores que realiza el personal?
8. ¿Considera que los empleados están comprometidos y motivados con la institución? ¿Por qué?
9. ¿En la institución se promueve el desarrollo profesional para los empleados?
10. A su criterio, ¿El ambiente es el adecuado para el aprendizaje y el trabajo en equipo?

ANEXO 2: CUESTIONARIO



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

Objetivo: Conocer en qué medida los incentivos otorgados por la institución, influyen en la motivación del personal administrativo y operativo

Se agradece su participación con el llenado de la encuesta; la información y los resultados obtenidos serán estrictamente para fines didácticos y contribuirán para realizar una propuesta sobre la aplicación del Plan de Incentivos actual.

Indicación: Conteste las interrogantes presentadas, marcando con una “x” o completando los campos, según su criterio.

I DATOS GENERALES.

Sexo: M____ F____

Edad: _____

Área: Administrativo____ Operativo____

Puesto de trabajo: _____ **Año de ingreso a la institución:** _____

II DESARROLLO DEL CUESTIONARIO.

1. ¿La Alcaldía desarrolla programas o actividades que incentiven a los empleados?

Sí____ No____

2. ¿Cómo se siente cuando tiene la oportunidad de participar en actividades que realizan dentro de la institución?

Satisfecho____ Moderadamente satisfecho____ Insatisfecho____

3. ¿Considera que los incentivos brindados por la alcaldía ayudan a motivar el desempeño de sus labores?

Sí____ No____

4. ¿Considera que la institución le proporciona los recursos necesarios para desarrollar sus actividades?

Sí____ No____

5. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar?

Sí____ No____

6. ¿En este último año ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

Sí____ No____

7. ¿Recibe periódicamente capacitaciones para mejorar la calidad y la atención en los servicios que ofrece?

Sí____ No____

Si su respuesta es Sí, conteste la pregunta 8 y 9; si es No, pasar a la pregunta 10.

8. ¿Con que frecuencia la recibe?

Mensual____ Trimestral____ Anual____

9. ¿Considera que las capacitaciones recibidas por su institución para el desempeño de sus funciones han sido?

Buenas____ Regulares____ Malas____

10. ¿Actualmente se siente motivado por el puesto de trabajo que ocupa?

Sí____ No____

11. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Sí____ No____

12. ¿Cree que trabajando duro tiene la posibilidad de progresar en la institución?

Sí____ No____

13. ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?

Sí____ No____

14. ¿Considera que los incentivos recibidos son justos en relación a su trabajo y esfuerzo?

Sí____ No____

15. ¿Qué tipos de incentivos considera que necesitan mejorarse en la institución?

Monetarios____ No Monetarios____ Ambos____

ANEXO 3. PLAN DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS LABORALES.

PLAN DE COMPENSACION E INCENTIVOS LABORALES



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS DEL PLAN DE COMPENSACION E INCENTIVOS.....	2
OBJETIVO GENERAL	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
ALCANCE	3
BENEFICIARIOS DEL PLAN DECOMPENSACION E INCENTIVOS	3
BASE LEGAL.....	4
VENTAJAS DEL PLAN DE COMPENSACION E INCENTIVOS LABORALES.....	6
TIPOS DE COMPENSACION E INCENTIVOS LABORALES.....	7
COMPENSACIONES PROPORCIONADAS POR LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.....	8
INCENTIVOS PROPORCIONADOS POR LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.....	9

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de compensación e incentivos, está dirigido especialmente para empleados del área administrativa y operativa, tomando en cuenta las prestaciones que son consideradas de ley, incentivos que reciben actualmente y como valor agregado incentivos que son resultado del diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía, con el fin de generar un mayor nivel de motivación y desempeño, así como también contribuir al crecimiento profesional y personal de cada uno de los empleados.

El Plan de compensación e incentivos está dividido en incentivos monetarios y no monetarios, identificando las ventajas que pueden tener la institución al implementar dicho plan, reflejándose especialmente en el trabajo y servicio que prestan los empleados, ya que el recurso humano es lo más importante para el buen funcionamiento de la cualquier institución.

Así mismo se comparten las compensaciones de forma estructurada para el personal de la institución.

La constitución de la República, Código de trabajo, Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador y el Código Municipal de La Alcaldía, es la base legal que da respaldo para poner en marcha dicho plan.

OBJETIVOS DEL PLAN DE COMPENSACION E INCENTIVOS

OBJETIVO GENERAL

Reconocer la labor y el buen desempeño de los empleados, mediante la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios, que les motive a cumplir sus metas y alcanzar los objetivos establecidos por la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar compensaciones e incentivos de manera equitativa, que beneficien a los empleados y reconozcan el trabajo y esfuerzo que realizan.
- Mantener un alto nivel de satisfacción en el personal, que les permita desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- Mejorar el estatus de la institución y de los empleados que contribuyan a la satisfacción de los diferentes usuarios.
- Contribuir al crecimiento y desarrollo personal y profesional de todos los empleados dentro de la institución.

ALCANCE

Se delimita para personal administrativo y operativo que laboran en esta institución.

BENEFICIARIOS DEL PLAN DE COMPENSACION E INCENTIVOS

- a) Personal Administrativo: Es el personal que por su naturaleza se mantiene desempeñando su trabajo en oficinas y muy raras veces tiene que salir a desempeñar trabajo de campo.

- b) Personal Operativo: Es el personal que por su naturaleza su desempeño laboral es trabajo de campo como, por ejemplo: desechos sólidos, infraestructura, barrido de calles, parques y jardines.

BASE LEGAL

Constitución de la República

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

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

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

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

Código de Trabajo

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

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer

su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador.

Art. 43.- La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;
3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
4. Evaluar procesos de selección; y
5. Determinar la permanencia en el servicio.

Art. 81.- Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

El sistema retributivo contemplado en los respectivos manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos.

Las Municipalidades y Entidades Municipales podrán asistirse y asesorarse del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y de cualquiera otra institución pública o privada que consideraren conveniente.

Código Municipal.

Art. 4. Compete a los Municipios:

- La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.

VENTAJAS DEL PLAN DE COMPENSACION E INCENTIVOS LABORALES.

- Distribución equitativa de los resultados obtenidos, en relación con el cumplimiento de objetivos.
- Motivación, beneficiando al empleado y a la institución
- Aumenta la productividad.
- Genera un ambiente de trabajo adecuado.
- Contribuye al crecimiento profesional y personal de los empleados.
- Mejora el desempeño de los empleados.
- Impulsan el trabajo en equipo.
- Lealtad de los empleados.

TIPOS DE COMPENSACION E INCENTIVOS LABORALES.

Las compensaciones e incentivos que proporciona la Alcaldía de San Salvador para motivar al personal y dar cumplimiento a los objetivos personales e institucionales son:

Tipos de compensación.

La compensación salarial es una herramienta muy importante en las organizaciones, ya que es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, este no solo beneficia a los empleados quienes se sienten satisfechos al recibir un reconocimiento por su labor, sino también para la empresa pues les permite atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

1. La compensación directa: refiere a los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización. Los beneficios monetarios incluyen el salario básico, alquiler de vivienda, transporte (coche, otro) viáticos, reembolsos médicos, premios, bonos, horas extras, pago por vacaciones, pagos por licencias extraordinarias, pagos por almuerzos.

2. Las compensaciones indirectas: Se relacionan con beneficios a largo plazo.

- Monetarias: Es todo tipo de remuneración adicional al salario básico de un trabajador, como aguinaldos, las vacaciones, prestaciones sociales y otros pagos extra.
- Bonos: Los bonos se pagan como incentivo para aumentar el rendimiento de los empleados para un determinado objetivo, ya sea de tiempo o de volumen. Estos también se utilizan para retener a los colaboradores con alto potencial.

Tipos de Incentivos.

Los incentivos son aquello que impulsa a las personas a mejorar en ciertas tareas o aspectos. Se puede considerar como un beneficio tras alcanzar una meta. Por tanto, un incentivo es algo que motiva a una persona para hacer mejor y más rápido una tarea concreta, mejorando su rendimiento.

1. **Incentivos monetarios:** se refieren a los sueldos, salarios, prestaciones extrasalariales, que se asignan a los empleados por su misma vinculación a la organización, con independencia de su nivel de rendimiento.
2. **Incentivos no monetarios:** son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento, gratificación que no tenga impacto económico y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los diversos aspectos de ambiente y condiciones de trabajo.

COMPENSACIONES PROPORCIONADAS POR LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

1. Pago de salario en forma mensual.
2. Pago de horas extras laborados en tiempo extraordinario para cierto grado de empleados:
 - a. Transporte.
 - b. Desechos sólidos.
 - c. Servicios internos.
3. Reconocimiento de aguinaldo (bono anual) para todos los empleados.
Bono de \$350.00 en el mes de diciembre.
4. Pago del 30% del salario básico, sobre los quince días de vacación anual al personal operativo.
5. Torneos deportivos.
6. Día de campo para todos los empleados.
7. Retiro voluntario.

8. Autorización de cinco días al año de permiso de forma personal.
9. Autorización de cinco días por fallecimiento de padre, madre, cónyuge e hijos del empleado.
10. Autorización de permisos para consultas médicas.
11. Goce de permiso compensatorio por los días laborados en tiempo extraordinario.
12. Transporte para los empleados que asisten a capacitaciones fuera de la municipalidad.
13. Licencia de 3 días por paternidad, en los primeros 15 días hábiles después del nacimiento del hijo o hija.
14. Estabilidad en el cargo que desempeña el empleado.
15. Extensión de constancias salariales para diversos trámites personales.
16. Capacitaciones.
17. Áreas de descanso en los intervalos de trabajo.
18. Exigencias de los sindicatos.

INCENTIVOS PROPORCIONADOS POR LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.

1. Pago de viáticos, para cierto grupo de empleados.
2. Certificado de regalo por nivel de servicio.

3. Bono de \$50.00 trimestralmente.
4. Bono de \$350.00 en el mes de diciembre.
5. La Unidad “Número Uno” reconocimiento en mural, para la unidad con mejor desempeño.
6. Organización de convivios para todos los empleados.
7. Día libre por cumpleaños de cada uno de los empleados.
8. Hora de descanso, aplica para todos los empleados.
9. Reconocimientos verbales, individuales y grupales, de acuerdo con el logro y progreso individual o grupal.
10. Celebración de fiesta de fin de año a todos los empleados de la institución.
11. Derecho a una hora diaria de permiso para lactancia materna.
12. Derecho a dos horas diarias de permiso para continuar estudios universitarios.
13. Bono de 25 años de servicio, aplica solo para empleados que tienen 25 o más años laborando en la institución.
14. Permisos sindicales, aplica solo para empleados que forman parte del sindicato.
15. Entrega de jeans para empleados operativos.
16. Entrega de canastas navideñas para todos los empleados.