

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



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN: RECURSOS HUMANOS**

“LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES COMO ELEMENTOS MOTIVACIONALES EN LA EMPRESA JACOBO Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”.

**PRESENTADO POR:**

DUEÑAS SÁNCHEZ, REINA DE LA PAZ	L10803
URQUÍA MORENO, MOISÉS JONATHAN	L10803
ZEPEDA CASTELLÓN, ANA GLORIA	L10802

**MAYO 2022**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMÉRICA**



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



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN: RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

“LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES COMO ELEMENTOS MOTIVACIONALES EN LA EMPRESA JACOBO Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V. UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”.

**PRESENTADO POR:**

DUEÑAS SÁNCHEZ, REINA DE LA PAZ	L10803
URQUÍA MORENO, MOISÉS JONATHAN	L10803
ZEPEDA CASTELLÓN, ANA GLORIA	L10802

**MAYO 2022**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

<b>Rector</b>	:Msc Roger Armando Arias Alvarado
<b>Vice-Rector Académico</b>	:Phd. Raúl Ernesto Azcúnaga López
<b>Vice-Rector Administrativo</b>	:Ing. Juan Rosa Quintanilla
<b>Secretario General</b>	:Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

<b>Decano</b>	:Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
<b>Vice-Decano</b>	:Msc. Mario Wilfredo Crespín
<b>Secretaria</b>	:Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
<b>Director General de Procesos de graduación</b>	:Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
<b>Coordinador del seminario</b>	: Lic. Rafael Arístides Campos
<b>Docente Director</b>	: Msc. Abraham Vásquez Sánchez
<b>Jurado examinador</b>	: Lic. Marseilles Rutenia Aquino Arias
	: Lic. Rafael Arístides Campos
	: Lic. Alfonso López Ortiz (docente asesor)

**MAYO 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero agradecer a Dios porque es él quien me ha permitido culminar esta meta pues estoy segura que sin su ayuda nada hubiera sido posible, también quiero agradecer de manera muy especial a una persona que siempre creyó y confió en mí, desde un principio estuvo apoyándome, motivando y aunque ya no está presente en vida, sé que donde quiera que esté se sentirá muy orgulloso de mi y dirá que todo valió la pena... mis más grandes y profundos agradecimientos hasta el cielo Walter Miller.

Doy infinitas gracias también a mi esposo, por su amor y apoyo incondicional pues durante el proceso hizo la carga un poco más liviana y me ayudó a poder culminar mi carrera. A mi madre, pues a pesar de la distancia se que siempre estuvo en sus oraciones y demás familia y amigos que estuvieron presentes... mil gracias. Finalmente agradecer a nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz por transmitirnos sus conocimientos, sin su apoyo nada de esto hubiera sido posible.

*Reina de La Paz Duñas Sánchez*

Doy gracias primeramente a Dios todo poderoso, que me ha ayudado y brindado la fortaleza en esta linda etapa de mi vida, culminar mi carrera universitaria fue un sueño y ahora ya es una realidad. Este logro es dedicado a mi padre Juan Adalberto Zepeda, un hombre que a pesar de todo está luchando día a día junto a nuestra familia. Agradezco a mi madre, a mi hermana, a mi tío y a mi novio que siempre me han brindado el apoyo, motivación y aliento para no dejarme rendir ante las adversidades. Además de ello agradezco a todos mis familiares, amigos y maestros, que me permitieron y dieron las herramientas que ahora me ayudan a mi formación espiritual, profesional y social. Sin olvidar a mis compañeros de trabajo de graduación que son los que confiaron y me permitieron estar en su grupo. Ahora sí puedo decir: ¡Misión Cumplida!, a todos ¡¡¡ muchas gracias!!!

*Ana Gloria Zepeda Castellón*

Agradezco a Dios por permitirme culminar mis estudios en esta Universidad tan especial, gracias por la fuerza y motivación que me dio en los momentos de cansancio. Agradecer a toda mi familia que me dio siempre su apoyo y me animaron constantemente a ser un profesional y me recordaron que el esfuerzo tiene su recompensa. Gracias a mi esposa que es una gran ayuda para mí y que celebra mis triunfos y está apoyándome siempre. También quiero acordarme de todos los compañeros que estuvieron ahí a lo largo de la carrera con los cuales compartimos clases y muchos buenos momentos. Gracias a todos los catedráticos que nos ayudaron a crecer académicamente durante este tiempo, especialmente al Lic. Alfonso Ortiz por sus consejos y apoyo durante este trabajo.

*Moisés Jonathan Urquía Moreno*

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES COMO HERRAMIENTA MOTIVACIONAL EN LAS EMPRESAS.</b> .....	1
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Caracterización del problema .....	1
1.1.3 Formulación del problema.....	1
<b>1.2 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL</b> .....	2
<b>A. Marco teórico de referencia de la empresa Jacobo y Asociados S.A. de C.V.</b> .....	2
1.2.1 Generalidades de la empresa .....	2
1.2.2 Marco legal e institucional. ....	5
<b>B. Marco Teórico de Referencia de las compensaciones e incentivos.</b> .....	9
<b>1.3 LAS COMPENSACIONES</b> .....	9
1.3.1 Antecedentes de las compensaciones .....	9
1.3.2 Concepto de Compensaciones .....	12
1.3.3 Elementos que componen una compensación. ....	13
1.3.4 Importancia de las compensaciones laborales en las organizaciones.....	15
1.3.5 Funciones de la compensación. ....	15
1.3.6 Las Compensaciones tradicionales. ....	16
1.3.7 Compensaciones por competencias.....	17
1.3.8 Compensaciones basadas en el rendimiento.....	19
1.3.9 Aplicación de las compensaciones e incentivos en la actualidad .....	20
1.3.10 Mejoras al desempeño laboral en las organizaciones por medio de las compensaciones e incentivos .....	22
<b>1.4 LOS INCENTIVOS</b> .....	24
1.4.1 Historia de los incentivos .....	24
1.4.2 Concepto de Incentivos .....	25
1.4.3 Clasificación de los Incentivos .....	25

1.4.4 Ventajas de la utilización de incentivos para los empleados .....	29
1.4.5 Ventajas de la utilización de incentivos en las organizaciones.....	29
1.4.6 Limitantes en el uso de incentivos laborales .....	30
<b>1.5 LA MOTIVACIÓN .....</b>	<b>31</b>
1.5.1 Conceptos de motivación. ....	31
1.5.2 Tipos de Motivación. ....	33
1.5.3 Teorías de la motivación laboral.....	33
1.5.3.1 Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow .....	34
1.5.3.2 Teoría de los 2 Factores de Herzberg .....	35
1.5.3.3 Teoría de McClelland.....	37
1.5.3.4 Teoría de la equidad .....	37
1.5.3.5 Teoría de las Expectativas de Vroom.....	38
1.5.4 La motivación y su relación con las compensaciones e incentivos laborales.....	40
1.5.5 La eficiencia laboral relacionada con las compensaciones e incentivos laborales.....	43
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN REFERIDO A LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES UTILIZADAS EN LA EMPRESA JACOBO Y ASOCIADOS S.A DE C.V.....</b>	<b>45</b>
<b>2.1 Investigación de campo.....</b>	<b>45</b>
2.1.1 Importancia de la investigación .....	45
2.2 Diseño metodológico. ....	45
2.2.1 Técnicas e instrumentos para la obtención de la información. ....	45
2.2.2 Tipo de investigación .....	46
2.2.3 Objeto de estudio .....	46
2.2.4 Unidades de Análisis, población y muestra.....	46
2.2.5 Variables e indicadores .....	47
2.2.6 Operacionalización de variables .....	47
<b>2.3 Diagnóstico de la investigación.....</b>	<b>49</b>
<b>2.4 Conclusiones .....</b>	<b>53</b>
<b>2.5 Recomendaciones.....</b>	<b>54</b>

<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES PARA LA EMPRESA JACOBO Y ASOCIADOS S.A DE C.V.</b> .....	55
<b>3.1 IMPORTANCIA</b> .....	55
<b>3.2 OBJETIVOS</b> .....	56
3.2.1 Objetivo General.....	56
3.2.2 Objetivos específicos .....	56
<b>3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	57
<b>3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS INCENTIVOS A OFRECER, REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS EMPLEADOS PARA APLICAR A ELLOS Y SUS BENEFICIOS.</b> .....	57
<b>3.5 POLÍTICAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS</b> .....	75
<b>3.6 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	76
3.6.1 Recursos Humanos.....	76
3.6.2 Recursos Técnicos y Materiales .....	76
3.6.3 Recursos Financieros .....	76
<b>3.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS EN LA EMPRESA JACOBO Y ASOCIADOS S.A DE C.V.</b> .....	77
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL</b> .....	77
<b>ANEXOS</b> .....	80

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro 1.1</b> Marco Legal e Institucional .....	5
<b>Cuadro 2.1</b> Operacionalización de variables .....	47
<b>Cuadro 3.1</b> Incentivo Bono por graduación.....	58
<b>Cuadro 3.2</b> Incentivo Bono por cumpleaños .....	59
<b>Cuadro 3.3</b> Incentivo Bono por cumplimiento de metas .....	60
<b>Cuadro 3.4</b> Incentivo Bono navideño.....	61
<b>Cuadro 3.5</b> Incentivo Vales de supermercado .....	62
<b>Cuadro 3.6</b> Incentivo Aumentos por mérito .....	62
<b>Cuadro 3.7</b> Incentivo Anticipo de Salario .....	63
<b>Cuadro 3.8</b> Incentivo Alianzas con restaurantes .....	63



<b>Cuadro 3.9</b> Incentivo Capacitaciones .....	64
<b>Cuadro 3.10</b> Incentivo Días de paseo programados .....	65
<b>Cuadro 3.11</b> Incentivo Reconocimiento y afirmación.....	65
<b>Cuadro 3.12</b> Incentivo Días discrecionales .....	66
<b>Cuadro 3.13</b> Incentivo Salida Temprana o entrada tardía.....	66
<b>Cuadro 3.14</b> Incentivo Día libre por cumpleaños .....	67
<b>Cuadro 3.15</b> Incentivo Subsidio para ropa de trabajo .....	68
<b>Cuadro 3.16</b> Incentivo Horarios Flexibles.....	68
<b>Cuadro 3.17</b> Incentivo Empleado del mes.....	69
<b>Cuadro 3.18</b> Incentivo Descuentos en lugares de cuidado personal (Salón y Spa).....	69
<b>Cuadro 3.19</b> Incentivo Días de Convivencia laboral.....	70
<b>Cuadro 3.20</b> Incentivo Canasta navideña .....	70
<b>Cuadro 3.21</b> Incentivo Reconocimiento por años de servicio .....	71

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1</b> Instrumentos para la obtención de la información.....	81
<b>ANEXO 2</b> Resultados del estudio de campo.....	88
<b>ANEXO 3</b> Guía de entrevista contestada .....	103
<b>ANEXO 4</b> Organigrama propuesto.....	106

## RESUMEN EJECUTIVO

Las compensaciones e incentivos laborales como elementos motivacionales es un tema de suma importancia en todas las empresas ya que depende mucho de ello la actitud con la que los empleados desarrollen su trabajo.

Para nuestra investigación, como grupo se eligió ese tema tomando en cuenta que de todas las empresas analizadas para hacer la investigación a la que se tendría más fácil acceso a la información sería la de Jacobo y Asociados pues una de las compañeras había estado laborando un tiempo en esta empresa y aun existía una buena relación con ex jefes y ex compañeros de trabajo, además, por su experiencia vivida en la empresa ella era conocedora que aunque ofrecían en algunas ocasiones incentivos laborales a los empleados no se contaba con un plan de compensaciones e incentivos.

El objetivo principal de la investigación es proponer un plan de compensaciones e incentivos laborales orientado como una herramienta de motivación a los empleados.

Para recopilar la información fue necesario utilizar la técnica de la encuesta y la entrevista, la encuesta se realizó a los 6 empleados con los que cuenta la empresa por medio de un formulario electrónico que se les envió a cada uno de ellos por correo y la entrevista se le hizo a la gerente de auditoría, quien a su vez es la esposa del gerente general (dueño). Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la guía de entrevista, por medio de estos instrumentos nos permitió conocer como los empleados perciben los incentivos que actualmente ofrece la empresa y de parte de la gerencia de Jacobo y Asociados conocer cuáles son sus expectativas sobre un plan de compensación e incentivos y su postura acerca de los incentivos que actualmente ofrecen.

Es importante mencionar que para recopilar la información se utilizó el tipo de estudio cualitativo documental ya que se usaron diferentes recursos como los libros, trabajos de graduación, fuentes bibliográficas, etc. Con el propósito de obtener suficiente información y poder seleccionarla para aplicarla al plan de compensaciones e incentivos laborales propuesto a Jacobo y Asociados, S.A de C.V.

### Conclusiones

1. Se identificó que la mayoría de los emplead@s no están satisfechos con los incentivos laborales que ofrece la empresa, además dieron a conocer que los incentivos que ofrecen no están acorde a las necesidades.
2. Los empleados de Jacobo y Asociados S.A de C.V. no sienten que su buen trabajo sea reconocido en el día a día por parte de los jefes, lo cual les genera desmotivación al momento de desarrollar sus actividades.

3. Para los empleados de Jacobo y Asociados los incentivos que les parece más atractivos y los hacen sentir motivados son los incentivos económicos, aunque de acuerdo con la información brindada ellos consideran que es necesaria la implementación de los incentivos no económicos.

### **Recomendaciones**

1. Actualizar el plan de compensaciones e incentivos laborales que posee de acuerdo con las necesidades de los empleados tomando en cuenta aspectos que motiven al empleado y le anime a dar su valor agregado cada día durante el desempeño de sus labores.
2. Reconocer las conductas positivas de los trabajadores a través de palabras de afirmación, reconocimiento en público o en privado, de tal manera que el empleado se sienta motivado a realizar su trabajo.
3. Implementar incentivos económicos y no económicos que ayuden a la satisfacción y motivación de los empleados de la empresa, tomando en cuenta los que más se adapten a las necesidades de los empleados hoy en día y sin tener que alterar los costos para la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Investigar de qué manera incide las compensaciones e incentivos laborales como elementos motivacionales es un tema muy importante que se debe tomar en cuenta pues ayuda a mantener empleados contentos, motivados y comprometidos, razón por la cual se tomó a bien realizar la investigación en la empresa Jacobo y Asociados S.A. de C.V.

La presente investigación se divide en 3 capítulos. En el Capítulo 1 se desarrollan algunos puntos muy importantes para el estudio como, por ejemplo: el planteamiento del problema, en el cual se integran los antecedentes, la caracterización y la formulación del problema, luego se presenta el marco teórico de la empresa en el cual se incluye el marco legal e institucional. Posteriormente se plantea el marco teórico de referencia de las compensaciones e incentivos; en este se desarrollan los antecedentes de las compensaciones e incentivos, la aplicación de los incentivos en la actualidad y las mejoras en el desempeño laboral por medio de las compensaciones e incentivos. Finalmente se definen las compensaciones como tal, los incentivos y la motivación como punto importante del tema.

En el Capítulo 2 se da a conocer la importancia de la investigación, así como también las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar toda la información, el tipo de investigación que se realizó, el objeto de estudio, las unidades de análisis y las variables e indicadores que se tomaron en cuenta para la investigación. Este capítulo permite conocer la situación actual por medio del análisis de los resultados y presentados en el diagnóstico de la investigación realizado por el grupo. Además, se dan a conocer los hallazgos más importantes a través de las conclusiones junto con algunas recomendaciones que permitirán mejorar las compensaciones e incentivos que se ofrecen actualmente y que ponen la base para la propuesta que se encuentra en el siguiente capítulo.

Finalmente en el capítulo 3 se encuentra la propuesta del grupo a la empresa Jacobo y Asociados S.A. de C.V. de acuerdo a lo identificado en la situación actual y tomando en cuenta la teoría. Esta propuesta es un plan detallado que incluye incentivos económicos e incentivos no económicos. Para cada uno de los incentivos propuesto se da una breve descripción en qué consiste el incentivo, los requisitos que debe cumplir el empleado para que este sea asignado y los beneficios que el incentivo tiene tanto para el empleado como para el empleador. En este capítulo se establece la relación costo beneficio del plan propuesto de compensaciones e incentivos, para este fin se agrega un presupuesto general del plan, se detallan las políticas que se seguirán para la implementación de dichos incentivos y además se adjuntan diferentes formatos para facilitar el control de la asignación de incentivos.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES COMO HERRAMIENTA MOTIVACIONAL EN LAS EMPRESAS.**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes**

Jacobo y Asociados, S.A de C.V, es una Firma de Auditoría con profesionales altamente capacitados, visionarios y con un alto sentido de responsabilidad, honestidad y compromiso social.

Su principal objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes con un alto grado de calidad, profesionalismo, responsabilidad, de manera oportuna y eficiente; objetivo que persiguen incansablemente como esencia de su relación con cada uno de sus clientes.

Nace como una iniciativa individual y particular de su socio y fundador en el año 2002, prestando los servicios de auditoría interna, auditoría financiera y fiscal así como otros servicios asociados.

Hasta la actualidad, en Jacobo y Asociados, compensar a sus trabajadores e incentivarlos no han sido su prioridad y aunque siempre tratan de motivar a los empleados de alguna manera nunca han contado con un plan de compensaciones e incentivos en el cual se detallen y estén establecidas las políticas para otorgar a sus empleados las compensaciones e incentivos.

### **1.1.2 Caracterización del problema**

De acuerdo a la información brindada, la empresa no cuenta con un plan de compensación e incentivos para sus empleados y aunque estos gozan de ciertos beneficios no son los suficientes para mantenerlos motivados ya que poseen una demanda bastante alta por parte de sus clientes, por tal razón los empleados siempre tienden a estar cansados, estresados y con mucho trabajo por hacer.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera inciden las compensaciones e incentivos laborales como elementos motivacionales en los empleados de la empresa Jacobo y Asociados?

## **1.2 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL**

### **A. Marco teórico de referencia de la empresa Jacobo y Asociados S.A. de C.V.**

#### **1.2.1 Generalidades de la empresa**

##### **Antecedentes**

La firma Jacobo y Asociados, nacen como una iniciativa individual y particular de su socio y fundador en el año 2002, prestando los servicios de auditoría interna, auditoría financiera y fiscal así como otros servicios asociados.

Contando con la experiencia de varios años y muchos clientes que ratifican la calidad, responsabilidad, oportunidad y eficiencia en los servicios.

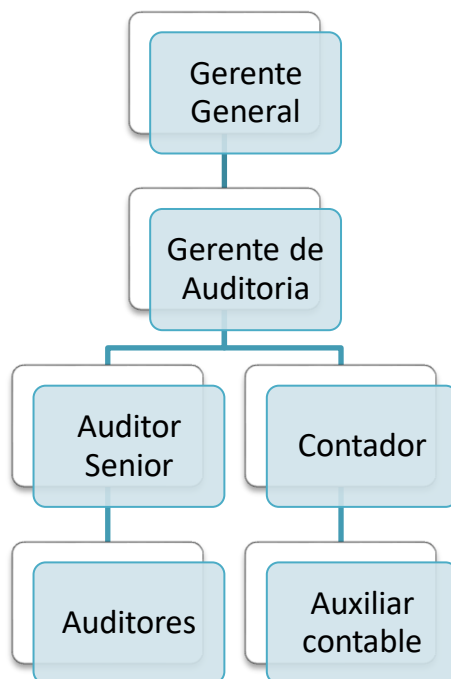
Para el año 2006 se constituye como una sociedad de Auditores y Contadores y que agrupa a diversos profesionales con experiencia en la práctica de servicios de: Auditoria de Estados Financieros, Auditoria Fiscal Consultoría, Auditorias de Calidad, establecimientos de Sistemas basados en Normas ISO 9000 versión 2000, Capacitación de Personal, y otras áreas del acontecer económico empresarial.

Además, dentro de sus fundadores se cuenta con personas comprometidas con la colegiación profesional y partícipes en la dirección de este tipo de gremios.

Jacobo y Asociados es una empresa con más de 14 años de experiencia y muchos clientes satisfechos que respaldan su profesionalismo.

Actualmente está conformada por nueve personas que son las que laboran y desempeñan todas las actividades laborales, una de ellas es el gerente general que además es el socio fundador de la empresa, la otra es la gerente de auditoría que también es la esposa del socio fundador, dentro de la empresa está también un auditor sénior que es el que se encarga de supervisar a los tres auditores que se destacan dentro de la empresa, otro elemento muy importante es la contadora quien tiene a su cargo una auxiliar contable. Además de los cargos que se mencionan anteriormente cuentan con el apoyo de una persona más en el área de auditoría, inventarios, etc. pero esta persona ha sido contratada nada mas de forma eventual.

Organigrama de la empresa Jacobo y Asociados S.A de C.V.



**Compartido por la gerente de auditoría Licda. Yamileth Solís en Julio del 2021.**

Entre los valores y prácticas cotidianas que respaldan su ejercicio están:

1. Satisfacer las necesidades de sus clientes con un alto grado de calidad, profesionalismo, responsabilidad, oportunidad y eficiencia.
2. Representar para sus clientes, una verdadera fuente de información y apoyo técnico, agregando valor a cada uno de los servicios ofertados.
3. Respetar en todo momento la normativa legal, técnica y ética que regulan la actividad profesional.
4. Mantener una búsqueda permanente de soluciones para sus clientes en lo relativo a las diferentes problemáticas que se derivan de los cambios tecnológicos y el entorno económico empresarial.
5. Mantener una constante actualización profesional, del equipo y personal de apoyo que interviene en cada uno de los servicios ofertados.

6. Establecer vínculos de comunicación efectivos que permitan, mediante el uso de instrumentos tecnológicos, informar oportunamente a sus clientes de aquellas situaciones, hallazgos u oportunidades que puedan incidir en su negocio.
7. Respetar y fomentar la sana competencia en los negocios, mediante el establecimiento de redes profesionales de apoyo.

Jacobo y Asociados S.A de C.V es una empresa pequeña pero siempre se encarga de contratar personal de calidad, que cumpla con todos los requerimientos solicitados por el puesto y que tenga muchas ganas de superarse.

### **Misión**

Ofrecer a nuestros clientes, servicios con un alto grado de calidad, eficiencia y profesionalismo, fomentando y cumpliendo con las normativas técnicas y legales vigentes en El Salvador , además de cumplir con valores éticos y principios de sana administración, que permitan una mejor orientación de nuestros clientes, para alcanzar el éxito empresarial en un clima cambiante de negocios.

### **Visión**

Convertirnos en una firma de auditoría competitiva, innovadora y de vanguardia que nos permita atender tanto a clientes locales como regionales, mediante una oferta que brinde soluciones integrales, novedosas para una amplia gama de problemas que se generan en el plano empresarial, contribuyendo de esta manera a facilitar la trazabilidad de los negocios e incidir en el desarrollo económico del país.

### **Dirección:**

Paseo General Escalón y 99 Avenida Norte, Condominio Atlantic Center, Local No. 28, San Salvador, El Salvador, Centro América



## 1.2.2 Marco legal e institucional.

**Cuadro 1.1 Marco Legal e Institucional**

Leyes	Instituciones que velan por el cumplimiento de esa ley	Capítulo o Sección
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la sala de lo constitucional	<p><sup>1</sup><b>Art. 37.-</b> El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales</p> <p><b>Art. 38. Inciso 2º.-</b> Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.</p>
Código de trabajo	Ministerio de Trabajo y previsión social	<p>Principio de igualdad y no discriminación arbitraria en el empleo y la ocupación</p> <p><sup>2</sup><b>Art. 12.-</b> El Estado velará por el respeto de los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, incluyendo el acceso a la formación profesional. Derecho al trabajo</p> <p><b>Art. 13.-</b> Nadie puede impedir el trabajo a los demás sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores, de los patronos o de la sociedad, en los casos previstos por la Ley. No se podrá hacer uso de ninguna forma de trabajo forzoso u obligatorio, es decir de cualquier trabajo o servicio</p>

<sup>1</sup> Constitución de la Republica de El Salvador decreto constituyente NO. 38 del 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial Tomo NO. 28 correspondiente al 16 de diciembre de 1983.

<sup>2</sup> Código de trabajo de El Salvador. Decreto legislativo N° 15, fecha 23/06/1972, publicado en D.O N° 142, tomo 236, del 31 de julio de 1972

		<p>exigido bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual el trabajador no se ha ofrecido voluntariamente.</p> <p><b>Art. 17.-</b> Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un Servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.</p> <p><b>Art. 24.-</b> En los contratos individuales de trabajo se entenderán incluidos los derechos y obligaciones correspondientes, emanados de las distintas fuentes de derecho laboral</p>
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social	<p><sup>3</sup><b>Art. 2.-</b> El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:</p> <p>a) Enfermedad, accidente común; b) accidente de trabajo, enfermedad profesional; c) maternidad, invalidez; d) vejez; (4) e) muerte; y, f) cesantía involuntaria.</p> <p><b>Art. 48.-</b> En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los Reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.</p> <p><b>Art. 53.-</b> En los casos de accidente de trabajo o de enfermedad profesional, los asegurados tendrán derecho a las prestaciones consignadas en el Art. 48.</p>
Ley de las AFP	Superintendencia del sistema financiero	<p><sup>4</sup><b>Art. 5.-</b> La afiliación al Sistema será individual y subsistirá durante la vida del afiliado, ya sea que éste se encuentre o no en actividad laboral. Toda persona deberá elegir, individual y libremente la Institución Administradora a la cual desee afiliarse mediante la suscripción de un contrato y la apertura de una Cuenta Individual de Ahorro para Pensiones.</p>

<sup>3</sup> Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Diario Oficial 226. Numero de Tomo 161. Publicada 11 de diciembre de 1953.

<sup>4</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo No. 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243 del Tomo 333, de fecha 23 de diciembre de 1996.

		<p><b>Art. 16.-</b> Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta Ley. La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva.</p> <p><b>Art. 77.-</b> El Fondo de Pensiones será propiedad exclusiva de los afiliados, independiente y diferente del patrimonio de la Institución Administradora, sin que ésta tenga dominio sobre aquél.</p> <p><b>Art. 104.-</b> Los afiliados al Sistema tendrán derecho a pensión de vejez cuando se cumplan cualquiera de las siguientes condiciones: a) Cuando el saldo de la cuenta individual de ahorro para pensiones sea suficiente para financiar una pensión igual o superior al sesenta por ciento del Salario Básico Regulador definido en el artículo 122 de esta Ley, que al mismo tiempo sea igual o superior a ciento sesenta por ciento de la pensión mínima a que se refiere el Capítulo XII de este Título.</p> <p>b) Derogado 28 / ( * )</p> <p>c) Cuando hayan cumplido 60 años de edad los hombres, o 55 años de edad las mujeres, siempre que registren como mínimo veinticinco años de cotizaciones, continuas o discontinuas.</p>
Ley Reguladora del ejercicio de la contaduría	El consejo de vigilancia de la profesión de la contaduría pública y auditoría.	<p><sup>5</sup><b>Art. 2.-</b> Podrán ejercer la Contabilidad Pública: a) Los que tuvieren título de Licenciado en Contaduría Pública conferido por alguna de las Universidades autorizadas en El Salvador; b) Los que tuvieren la calidad de Contadores Públicos Certificados; c) Los que hubieren obtenido en Universidades extranjeras, título similar al expresado en el Literal a) y haber sido autorizados según el procedimiento que disponga el Ministerio de Educación para la incorporación correspondiente; d) Las personas naturales y jurídicas, que conformen a tratados internacionales pudieren ejercer dicha profesión en El Salvador; por haber otorgado en dichos instrumentos el mismo derecho a los Salvadoreños en su país de origen. e) Las personas jurídicas conforme a las disposiciones de esta Ley.</p>

<sup>5</sup> Ley Reguladora del ejercicio de la contaduría. D. Oficial: 42 Tomo: 346 Publicación DO: 29/02/2000

		<p><b>Art. 3.-</b> Para ejercicio de la contaduría pública será necesario, además de reunir la calidad expresada en el artículo anterior, observar los requisitos siguientes: a) En el caso de personas naturales: 1o. Ser de nacionalidad salvadoreña; 2o. Ser de honradez notoria y competencia suficiente; 3o. No haber sido declarado en quiebra ni en suspensión de pagos; 4o. Estar en pleno uso de sus derechos de ciudadano; 5o. Estar autorizada por el Consejo de conformidad a esta Ley; b) En el caso de personas jurídicas: 1o. Que éstas se constituyan conforme a las normas del Código de Comercio. En el caso de sociedades de capital, sus acciones siempre serán nominativas; 2o. Que la finalidad única sea el ejercicio de la contaduría pública y materias conexas; 3o. Que la nacionalidad de ésta, así como la de sus principales socios, accionistas o asociados sea salvadoreña; 4o. Que uno de los socios, accionistas, asociados y administradores, por lo menos, sea persona autorizada para ejercer la contaduría pública como persona natural; 5o. Que sus socios, accionistas, asociados y administradores sean de honradez notoria; 6o. Que la representación legal de la misma, así como la firma de documentos relacionados con la contaduría pública o la auditoría, la ejerzan sólo quienes estén autorizados como personas naturales para ejercer la contaduría pública. 7o. Estar autorizada por el Consejo de conformidad a esta Ley</p> <p><b>Art. 4.-</b> Sólo quienes sean autorizados para ejercer la contaduría pública podrán ejercer la función pública de auditoría. Con el objeto de ser autorizados para el ejercicio de auditorías externas especializadas, los auditores también deberán cumplir los requisitos que establezcan otras Leyes y ser inscritos en los registros correspondientes</p> <p><b>Art. 5.-</b> La autorización de los contadores públicos estará a cargo del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, que en lo sucesivo se denominará “El Consejo”. Para los efectos de esta Ley, si un contador público una vez autorizado, dejare de reunir los requisitos del artículo 3, no podrá continuar ejerciendo su función. El Consejo, de oficio, o a petición de cualquier persona, lo suspenderá de conformidad a esta Ley.</p>
--	--	--

## **B. Marco Teórico de Referencia de las compensaciones e incentivos.**

### **1.3 LAS COMPENSACIONES**

#### **1.3.1 Antecedentes de las compensaciones**

Antes de hablar de las compensaciones en sí, es importante conocer un poco sobre la historia de los salarios. Los salarios son tan antiguos como el trabajo mismo, aunque es evidente que en aquel entonces no se pagaba de la misma forma como en la actualidad, ya que el pago se hacía en especie. Según el autor Ricardo A. Varela Juárez “Después de la caza de animales, se procedía a la repartición de bienes como carne, pieles y huesos, que servían para alimentarse y fabricar armas y otros utensilios. Estos son los indicios de la remota aparición en el mundo del pago a un individuo por algún trabajo desempeñado, lo cual hoy se conoce como salario.”<sup>6</sup>

Es importante mencionar que de acuerdo con la época el salario fue evolucionando y su forma de pago fue cambiando.

#### **Edad Antigua.**

“En la edad antigua se asignaba una unidad de trigo como forma de pago por jornal: era el salario que ganaba un trabajador por cada día de labores”.<sup>7</sup> La cantidad de alimentos asignada se entregaba ya sea en forma de ración diaria o como provisión al inicio del periodo de trabajo, tiempo en el cual el trabajador debería preocuparse de conservarla

#### **Grecia.**

Los datos existentes sobre la retribución en Grecia se refieren a la vida de los trabajadores que abrieron las tumbas reales. Con ellos, se tiene cierta idea de los salarios: “un trabajador recibía mensualmente en promedio cuatro medidas, equivalentes a 380 litros de trigo y una medida y media de cebada (poco más de 140 litros).”<sup>8</sup> Según los periodos en los cuales se trabajaba.

---

<sup>6</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

<sup>7</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

<sup>8</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

## **Roma**

En el mundo romano del trabajo, el ejercicio de las actividades laborales dependía directamente del estatus personal del trabajador. “Así, quienes carecían de toda libertad jurídica se veían obligados a prestar sus servicios forzosamente como esclavos, mientras otros poseían una libertad restringida, en tanto que el grupo de condición jurídica libre ejercía su trabajo con libertad.”<sup>9</sup> La jornada romana de trabajo era el día solar de 12 horas, con la particularidad de que no se concebía su fragmentación.

## **Edad Media**

Para esta época resulta difícil determinar los salarios de los trabajadores en la Edad Media, a causa de la diversidad de instituciones y reglamentos. Además, los monarcas alteraban el valor de las monedas, lo cual modificaba el valor nominal y real del salario. En aquellos tiempos abundaban 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 alimento; las sirvientas cobraban 30 sueldos anuales.”<sup>10</sup> Estos salarios representaron un aumento de un tercio respecto a los que regían antes de la peste.

## **La Revolución Industrial**

La rápida expansión del comercio en el siglo XVII planteó a los mercaderes capitalistas el problema de buscar procedimientos que permitieran aumentar tanto la cantidad de mercancías disponibles como la rapidez con que se elaboraban, reduciendo al mismo tiempo el costo para producirlas, con la finalidad de obtener una mayor ganancia.

“Como consecuencia del desarrollo del capitalismo, surgió, por un lado, la doctrina económica llamada liberalismo; por otro, en el aspecto político, la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, propuesta por Lafayette, la cual contemplaba los siguientes principios, base fundamental de muchas constituciones en el mundo: Acceso a la justicia, Igualdad de todos ante

---

<sup>9</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

<sup>10</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

la ley, Soberanía del pueblo, Igualdad de impuestos, Igualdad en la repartición de las herencias, Libertad de expresión y de prensa, Libertad de trabajo, Libertad de cultos, Derecho de resistencia ante la opresión, Soberanía nacional.”<sup>11</sup>

### **Época actual**

La realidad de los países de América Latina y de El Salvador ha sufrido una transformación importante en todos los órdenes durante los últimos años. “Se han consolidado las instituciones y modificado los sistemas que regulan la vida nacional. Durante la primera mitad del siglo XX, los gobiernos se dedicaron a la consolidación de la modernidad. El sindicalismo ejerció una gran presión y la incipiente industria tuvo que adaptarse a los dictados de un gobierno apoyado por las clases populares.”<sup>12</sup>

En los inicios del nuevo siglo se han desarrollado nuevos e ingeniosos sistemas de compensación que, en muchas organizaciones empresariales, están a prueba. El tiempo aún es muy corto para evaluar los resultados, en el corto plazo parecen tener buenos resultados.

### **Evolución del área de compensación**

El área de la compensación ha atravesado por diferentes fases. Al comienzo del siglo XX, su función era operar el departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía, básicamente, en asegurarse de que se cumplieran los procedimientos. Años después, se empezó a estudiar los tiempos y los movimientos realizando estudios de eficiencia. Posteriormente, esta actividad pasaría a formar parte de las tareas de producción, por su orientación fundamentalmente ingenieril. Para la segunda mitad del siglo XX, “el trabajo se orientó sobre todo hacia el análisis y la valuación de puestos, ya que casi todos los sistemas y modelos que existían para ese efecto eran manuales y muy consumidores de tiempo, lo cual dejaba pocos recursos para otras actividades. Por esa misma época, también apareció la administración de las prestaciones que, en las grandes empresas, requería de mucho control, especialmente, por los aspectos fiscales

---

<sup>11</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

<sup>12</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

implicados.”<sup>13</sup> Al concluir el siglo XX, prevalecía la noción de pagar con base en resultados, por lo que aparecieron los conceptos de compensación variable, al tiempo que nuevas corrientes y necesidades se incorporaron al área de la compensación.

### 1.3.2 Concepto de Compensaciones

Para referirse a las compensaciones es importante tener entendido a que se refiere el concepto, razón por la cual presentamos la definición dada por diferentes autores:

Para **George Bohlander y Scott Snell** “La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales”<sup>14</sup>.

Por su parte, **Dessler, Gary** concuerda con el autor antes mencionado y define las compensaciones como “todas las formas de pago o recompensas destinadas los empleados y que se derivan de su empleo, y tienen dos componentes básicos. Por una parte, los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador”<sup>15</sup>.

Mientras que para el Lic. Serrano “La compensación debe comprenderse como el resultado digno que se debe obtener por parte de la organización, al aportarle su esfuerzo, su trabajo, tiempo y dedicación”<sup>16</sup>.

Finalmente tenemos la definición por parte de los autores **Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M** “La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus

---

<sup>13</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

<sup>14</sup> George Bohlander y Scott Snell, Administración de recursos humanos, 14a. edición

<sup>15</sup> Dessler, Gary, Administración de personal, Pearson Educación, 2001

<sup>16</sup> Lic. Alexis Serrano. Administración de Personas. Talleres gráficos UCA. Primera edición, 2018



servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados”<sup>17</sup>.

De acuerdo a las definiciones planteadas anteriormente podemos decir que, las compensaciones es un término utilizado para definir el pago, sueldo o salario, remuneración o retribución que recibe una persona por el trabajo realizado o el cumplimiento de sus actividades.

### **Objetivos de las Compensaciones:**

Para Serrano algunos de los objetivos que se esperan lograr a través de las compensaciones son los siguientes<sup>18</sup>:

1. Establecer un sistema de remuneración justo a nivel interno y externo, que beneficie a los miembros de la organización.
2. Motivar a las personas, a fin de que pongan todo su interés y dedicación al cumplimiento de metas.
3. Retener y atraer al talento humano adecuado para la organización.
4. Remunerar a cada persona de acuerdo al grado de responsabilidad que ocupa y en valor del puesto.
5. Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y los intereses de las personas.
6. Recompensar adecuadamente a las personas por su desempeño efectivo.
7. Racionalizar las promociones y desarrollo de las personas.

### **1.3.3 Elementos que componen una compensación.**

Las compensaciones se dividen en dos partes fundamentales: la primera de estas dos partes, corresponde a la parte económica, dentro de la cual está la parte económica directa, en la cual se incluyen los salarios, los bonos y las comisiones. Dentro de esta parte también tenemos las compensaciones económicas indirectas las cuales se refieren a las prestaciones: es decir, las prestaciones orgadas por ley y las prestaciones voluntarias. Debe observarse que esta parte de las

---

<sup>17</sup> Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M., *Administración de recursos humanos*, Pearson Educación, 2005

<sup>18</sup> Lic. Alexis Serrano. *Administración de Personas*. Talleres gráficos UCA. Primera edición, 2018

compensaciones sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación es la no económica, esta corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Este segundo componente de la compensación, generalmente, esta asociado al puesto de trabajo y al ambiente laboral y se refiere a las condiciones con las que cuenta la empresa para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto.

Figura 1.1 Elementos de un programa de compensación total.



**Fuente:** Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M., *Administración de recursos humanos*, Pearson Educación, 2005, pag.285

### **1.3.4 Importancia de las compensaciones laborales en las organizaciones.**

Las compensaciones laborales son muy importantes para retener, atraer y compensar a todos los trabajadores, esto con el fin de proporcionarle seguridad a la empresa para que tenga los mejores talentos y a su vez los trabajadores obtengan la remuneración según su desempeño y contribución.

La elaboración y el mantenimiento de un correcto plan de compensaciones depende que las personas quieran integrarse a una organización. Pero también; que quienes la conforman, estén motivados, comprometidos y con interés en continuar en la empresa.

Según el autor Ricardo A. Varela Juárez, para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago<sup>19</sup>.

### **1.3.5 Funciones de la compensación.**

“La administración de las compensaciones , prestaciones empresariales y beneficios debe de ser parte fundamental de la gestión de talento humano e integrarse a los demás procesos de talento humano y no tratarse como una práctica aislada sino como un eslabón de la cadena que al final del día forma la experiencia del colaborador en la empresa.”<sup>20</sup>

Las compensaciones tienen como principales funciones:

1. Recompensar el desempeño de los colaboradores para su propia satisfacción y la de la organización.
2. Mantener a la empresa competitiva en el mercado laboral.

---

<sup>19</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

<sup>20</sup> <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-administracion-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios>.

3. Motivar el desempeño futuro de los empleados.
4. Atraer y retener talento humano.
5. Incrementar la eficiencia y productividad de la empresa.
6. Fomentar valores organizacionales como la calidad, el trabajo en equipo, la innovación y la consecución de las metas.

### **1.3.6 Las Compensaciones tradicionales.**

Existen diferentes tipos de compensaciones para empleados, algunas pueden ser circunstanciales y otras establecidas a largo plazo según los resultados y el cumplimiento de los objetivos. Algunas se basan en los logros de los colaboradores, mientras que otras, están incluidas en el contrato para todos por igual, es decir, sin limitarse a ciertos empleados.

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

“Las compensaciones directas se dividen en diferentes tipos, entre las que se destacan la remuneración extra por los servicios prestados y los bonos. Mientras que las compensaciones indirectas tienen que ver con los beneficios e incentivos a largo plazo.”<sup>21</sup>

#### **Compensaciones directas para empleados**

1. **Monetarias:** Es todo tipo de remuneración adicional al salario básico de un trabajador. Los aguinaldos, las vacaciones, las prestaciones sociales y otros pagos extra forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.
2. **Bonos:** Los bonos son las compensaciones más utilizadas 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 con ciertas habilidades o conocimientos especializados necesarios para la empresa.

#### **Compensaciones indirectas para empleados**

---

<sup>21</sup> <https://blog.peoplenext.com.mx/que-tipos-de-compensaciones-para-empleados-existen>

1. **Beneficios no económicos:** Este tipo de compensaciones por lo general vienen estipulados en el contrato laboral, aunque muchas empresas hacen mejoras progresivas. El seguro de salud además del seguro de vida y de discapacidad y el plan de jubilación algunos ejemplos de beneficios adicionales a los empleados.

Las pequeñas y medianas empresas pueden ir aumentando beneficios y amplían el paquete de compensaciones a medida que crecen.

2. **Capacitación:** Uno de los aspectos que los colaboradores potenciales evalúan más al momento de tomar la decisión de trabajar para una organización son las oportunidades de capacitación y educación. Ofrecer a tus empleados la oportunidad de aumentar sus conocimientos en las áreas de interés tanto para ellos como para la empresa es una estrategia muy valiosa. Los planes de carrera y desarrollo son indispensables para retener a los empleados y motivarlos a trabajar para conseguir los objetivos de la organización.
3. **Recreativos:** La calidad de vida y el entretenimiento es indispensable para que los empleados no sientan que trabajan para una organización monótona. Por eso es importante fomentar el bienestar integral e incentivarlos mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, actividades recreacionales para las familias y más.

Otros beneficios pueden incluir el transporte, uniformes, anticipos de salarios sin intereses, y los incentivos personalizados, como alojamiento, comidas, teléfono, entre otros, en caso de que el colaborador deba desplazarse a otra localidad para cumplir sus labores.

Las compensaciones para los empleados pueden ser ajustadas de acuerdo a las necesidades de la organización, los objetivos y los recursos disponibles. Además de los paquetes de beneficios que los empleados conocen al firmar su contrato de trabajo, como el seguro de salud, paquetes de alimentación y beneficios adicionales como vales de supermercados y los planes de jubilación.

### **1.3.7 Compensaciones por competencias.**

Dentro de las nuevas tendencias en gestión del talento humano, actualmente predomina aquella que se conoce dentro de la Psicología del Trabajo como “Gestión por Competencias”, siendo este enfoque posible de ser aplicado a diferentes aspectos de la gestión de personas dentro de las

organizaciones, en particular puede ser utilizado para analizar los efectos de la gestión por compensaciones sobre la motivación. “Uno de los objetivos más importantes que persigue la gestión por competencias es el poder retener a las personas que son “clave” para la organización, que poseen las competencias con niveles adecuados a cada uno de los puestos que ocupan en la estructura organizacional y que sin ellas, el capital intelectual de la organización se vería disminuido. Se entenderá que de compensar utilizando las competencias como parámetro permitiría, por un lado, generar una herramienta de gestión integral objetiva, midiendo las competencias a través de distintos indicadores comportamentales visibles, observables y fácticos, dejando de lado la subjetividad y la apreciación sentimental de cada sujeto en pos de sus percepciones a la hora de calificar las tareas de un colaborador de la organización y, por otro lado, generar un sistema que permita a la organización ser competitiva en el mercado.”<sup>22</sup>

Esta importancia que posee la compensación en relación con la motivación del sujeto, podemos evidenciarla en la teoría motivacional desarrollada por Edward Lawler III (Lawler; 1981), quien en función de sus trabajos sobre la motivación, descubrió una importante conexión entre el dinero o salario percibido y la potenciación de determinados comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización, pero su importancia e incidencia en el factor motivacional se debe no solamente a su valor en sí, sino a la adecuada y correcta aplicación.

Se deberán seguir los siguientes pasos para desarrollar un sistema de compensación basado en competencias:

1. Identificar los factores clave, entendiendo por este paso la identificación de las distintas competencias que “predicen el desempeño superior, y resultados del desempeño en cada nivel de una familia de trabajos”.
2. Determinar los valores relativos de cada una de las competencias, esto quiere decir, definir los porcentajes relativos de la compensación total que se desea por el puesto, tomando como base tres tipos de factores básicos: compensación por el puesto, compensación por competencias individuales y compensación por desempeño.

---

<sup>22</sup> <https://www.aacademica.org/000-044/356.pdf>

3. Desempeño en equipo, significando esto los resultados individuales del desempeño de quien ocupa el puesto, midiendo al mismo con indicadores objetivos, tales como “nivel de productividad”, “calidad del producto alcanzado”, entre otros afines.

4. Resultados globales de la Organización, entiendo por aquél las ganancias o pérdidas que obtuvo la organización en su gestión.

### **1.3.8 Compensaciones basadas en el rendimiento.**

El área de recursos humanos debe implementar periódicamente estrategias que fortalezcan la competitividad organizacional, con el fin de lograr el compromiso de los equipos de trabajo. Por lo tanto, el área de compensación juega un rol fundamental en esta meta. Un sistema de compensación es el total de todas las retribuciones que se otorga a los empleados a cambio de sus servicios (Mondy, 2010). Los planes de remuneración económica son parte de un sistema de prestaciones que la empresa entrega a sus participantes para mantenerlos satisfechos y motivados, lo cual favorece la retención de los profesionales.

“Dentro de una empresa los empleados buscan igualdad con salarios justos, por ello deben establecer sistemas de retribución que logren apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos y que se adapten a la cultura y políticas propias de la empresa.”<sup>23</sup> Para que las empresas sean equitativas deben considerar dos tipos de equidad salarial: (a) equidad interna, retribución justa dentro de la organización y (b) equidad externa, retribución justa con respecto al pago en otras empresas (Gómez, et al., 2008). El deber de las empresas es construir sistemas de remuneración razonables para formar una cultura equitativa de empresa. Los salarios dentro de un rango permiten una visión de la trayectoria de estos en un mismo puesto en función del rendimiento y a su vez los rangos se dividen en partes según la escala de calificación del rendimiento (evaluación desempeño), así se pueden determinar las posiciones del salario y las matrices de incrementos salariales.

Según Corral (2006), la compensación basada en el rendimiento debe tener como criterios:

1. El desempeño.

---

<sup>23</sup> <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4833629.pdf>

## 2. El nivel de responsabilidad de un cargo.

Para gestionar adecuadamente la compensación con base del desempeño se utiliza los siguientes instrumentos:

1. La matriz de incrementos, la cual sirve para la toma de decisiones en la revisión salarial que combina la posición actual del salario de un puesto con los resultado obtenidos, se trata de que a menor salario y más alta calificación le corresponda mayor incremento y por contrario un salario alto y baja calificación es un incremento pequeño.
2. Los índices de comparación, lo cuales permiten comparar los salarios individuales con el salario de referencia (Corral, 2006).

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo, por tanto, la dirección de otros empleados debe evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

### **1.3.9 Aplicación de las compensaciones e incentivos en la actualidad**

En toda empresa para que un empleado desarrolle de manera efectiva sus funciones, es necesario que estos se encuentren satisfechos respecto al compromiso que tiene el empleador para con la prestación de sus servicios. Como mínimo se les debe garantizar lo establecido por la ley, pero dadas modernas teorías de gestión humana, se ha reconocido la importancia de motivar e incentivar a los empleados, con el fin de obtener de ellos un mejor desempeño.

Existen diferentes estrategias para mantener motivado al personal en su trabajo y comprometerle con la organización, algunas de ellas son la retribución, los incentivos, la formación, el trabajo en equipo, la participación, y el rediseño de los puestos de trabajo, entre otros aspectos que apuntan al aumento de la productividad, y por ende de los rendimientos de la empresa.

Según la teoría de la administración de la compensación desarrollada por diversos autores “los salarios y prestaciones son las gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor. “Para lo cual el departamento de recursos humanos debe garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de



trabajo productiva.”<sup>24</sup> Es decir, dada la importancia que tiene la retribución sobre la motivación del personal, se debe aprovechar ésta como una herramienta imprescindible para la gestión de los recursos humanos, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

En la mayoría de los casos el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Es decir, un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Las compañías que buscan eficiencia productiva, deben articular una política de recursos humanos donde el empleado tenga una satisfacción laboral, motivación, comunicación, sentido de pertenencia, compromiso, remuneración y desarrollo; ya que tras un empleado motivado, habrá mayor voluntad para trabajar y hacer las cosas correctamente; lo que generara ventajas en los niveles de producción, en la satisfacción de los pedidos de los clientes y en la disponibilidad de ampliación de las líneas de producción.

Actualmente en la mayoría de las empresas se maneja la compensación e incentivos de diferentes maneras, cabe mencionar que muchas veces depende del giro al que se dedica la empresa para otorgar a los empleados los diferentes incentivos que pueden ser económicos o no económicos.

---

<sup>24</sup> <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/download/1958/1748/>

### **1.3.10 Mejoras al desempeño laboral en las organizaciones por medio de las compensaciones e incentivos**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez (2007), como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Chiavenato (2007), ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Se refiere a que el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera, ya que la idea es vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, estableciendo los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado, recompensando por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias. Para esto es esencial contar con indicadores medibles del desempeño que sustituyan las evaluaciones subjetivas y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de la personas (Fernández, 2002).

Las compensaciones e incentivos pueden ser de diferentes tipos y cada uno debe adaptarse a las personas ya que no siempre se logra satisfacer a todas las personas con un mismo incentivo pues cada quien tiene sus propios gustos y necesidades. Sin embargo, la aplicación de estos trae siempre consigo ventajas que ayudan a mejorar el rendimiento de las organizaciones por medio de sus empleados.

Algunas de las mejoras que se pueden observar notoriamente son:

### **1. Potenciar la productividad**

La principal finalidad de los incentivos, como hemos ido remarcando, es potenciar la productividad, a través del aumento de la motivación del trabajador. Un trabajador motivado es capaz de dar lo mejor de sí mismo sin que se lo tengan que estar pidiendo constantemente.

### **2. Atracción del talento**

La finalidad de los incentivos va mucho más allá de solo tener motivados a los empleados que ya están dentro de la empresa, también pueden ser muy útiles para atraer buenos perfiles a la empresa. Además de atraerlos, también servirán para retenerlos, y que la plantilla sea competente.

### **3. Favorecer el sistema de promociones**

Los incentivos, al atraer a buenos perfiles, también potencia el sistema de promociones de la empresa, ya que los trabajadores con mayor potencial irán ascendiendo a través de dichas promociones, sin irse a trabajar a la competencia.

### **4. Filtrar a los trabajadores que no encajen**

Otro punto muy importante para tomar en cuenta es que los incentivos permiten discernir y filtrar que trabajadores encajen mejor con la empresa y cuáles no, ya que los trabajadores que se sientan en sintonía con la dinámica y filosofía de la empresa son más probables que sigan trabajando en ella.

### **5. Mejorar el clima laboral**

Si los trabajadores están a gusto en la empresa (esto se debe en parte a la administración de incentivos), es más probable que el clima laboral sea más distendido, más agradable y más próximo.

### **6. Reducir el absentismo laboral**

Está demostrado que el hecho de estar motivado en el trabajo, disminuye el absentismo laboral, las bajas laborales, etc., y dicha motivación puede deberse en parte al tipo de incentivos que proporciona la empresa a sus trabajadores.

### **7. Reducir los costes y los accidentes laborales**

Finalmente, también se ha comprobado en estudios cómo los incentivos pueden influir en la reducción de costes y accidentes laborales en la empresa, además de errores en los trabajadores.

Al mantener motivados a los empleados permite que estos estén por más tiempo dentro de la empresa lo que ayuda a reducir los costos de estar reclutando, contratando y entrenando más personal.

## **1.4 LOS INCENTIVOS**

El significado de incentivo “se asocia a las compensaciones o beneficios tras alcanzar algo en el ámbito laboral.”<sup>25</sup> En otras palabras, la implementación de incentivos laborales impulsa a un trabajador a mejorar y superarse profesionalmente, de manera que se puede incrementar su productividad y su rendimiento.

### **1.4.1 Historia de los incentivos**

El primer autor que empezó a hablar de los incentivos laborales fue Frederick W. Taylor, ingeniero industrial y economista, cuando inició el movimiento de la Organización Científica del Trabajo a mitad del siglo XIX. “Taylor sostuvo que el esfuerzo de los trabajadores aumentaba cuando éstos recibían incentivos en función de su productividad.”<sup>26</sup>

Por otro lado, la Organización Científica del Trabajo que crea Taylor junto a sus colaboradores, hace alusión a un sistema de organización del trabajo consistente en dividir las tareas de los procesos de producción.

Este sistema, en realidad, era propio de las organizaciones industriales (se entiende al ser Taylor ingeniero), y el objetivo del mismo era aumentar la productividad de los trabajadores. Así, como ya hemos adelantado, Taylor acabó viendo, después de aplicar y estudiar su sistema en diferentes condiciones, que los incentivos hacían que los trabajadores se esforzaran más y que, por ende, la productividad también aumentara.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos,

---

<sup>25</sup> <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/incentivos/>

<sup>26</sup> <https://psicologiymente.com/organizaciones/incentivos>

todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

### **1.4.2 Concepto de Incentivos**

Los incentivos laborales “son aquellas iniciativas que lleva a cabo la empresa con el objetivo de motivar a los trabajadores para que sean más eficaces y obtengan resultados más rápidamente, con mayor calidad y generando un menor coste a la compañía.”<sup>27</sup>

Los incentivos proponen estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste, mayor motivación y satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la constancia y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

### **1.4.3 Clasificación de los Incentivos**

Los incentivos laborales son políticas de recursos humanos que contribuyen a una mejor satisfacción laboral y tienen una repercusión directa sobre los objetivos empresariales.

Existen dos tipos de incentivos laborales: **económicos y no económicos.**

#### **Incentivos Económicos**

Son las recompensas monetarias que la empresa da al empleado por la consecución de unos objetivos determinados, de manera que aumenta la implicación, la productividad y la satisfacción del profesional. Algunos de estos incentivos económicos “son el pago de primas anuales, un aumento de salario o beneficios sociales como planes de pensiones, seguro médico, etcétera.”<sup>28</sup>

Estos incentivos llevan asociada una retribución económica al salario habitual, lo que supone obtener dinero extra o una mejora salarial. Su impacto en el trabajador puede ser notable y eso tendrá una repercusión en su productividad. Este es uno de los tipos de incentivos que consigue su diferencia en que el trabajador recibe una compensación económica por parte de la empresa u

---

<sup>27</sup> <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales>.

<sup>28</sup> <https://tumundoeconomia.com/empresas/tipos-de-incentivos/>

organización. Producto de haberle beneficiado a la organización con el logro de alguna responsabilidad asignada, por consiguiente produce que el empleado se sienta a gusto y tomado en cuenta. Porque se está llevando el control junto a la gratificación donde el resultado será el incremento de la productividad. A su vez que el empleado se sienta más comprometido en su capacidad productiva y el agrado prevalezca en el ambiente.

Por lo que un beneficio económico, que evidentemente es adicional a lo que mensualmente el trabajador espera, finalmente dará para la empresa el beneficio de un empleado satisfecho. Tanto en el medio laboral, como en el personal, aumentando así su nivel de rendimiento.

Generalmente este tipo de incentivos monetarios, se le presenta al trabajador en alguna de las formas acotadas a continuación:

1. Prima anual, que como su nombre lo indica, el trabajador recibirá el monto a gratificar al efectuarse el cierre de año.
2. Incremento de su remuneración.
3. Boletos con descuentos especiales para uso en cines, restaurantes, farmacias, supermercados, entre otros.
4. Facilidades de guardería para los hijos si los tuviere.
5. Bonos compensatorios.
6. Ayudas para la adquisición de útiles y uniformes escolares para los hijos, si fuese el caso de tenerlos en edad estudiantil.
7. Ayudas, como pensiones, seguro médico, entre otros.

### **Incentivos No Económicos**

Estos cumplen las mismas funciones que los anteriores, pero en lugar de motivar al empleado con cantidades económicas se hace con otros tipos de estímulos como: concediendo una mayor flexibilidad horaria que permita conciliar la vida laboral y familiar, el reconocimiento de los logros, la facilidad para elegir las vacaciones y los días libres o permitiendo crecer al trabajador dentro de la entidad.

Este es el otro de los tipos de incentivos, el cual establece que el empleado recibirá una compensación por parte de la organización pero enfocado a su condición laboral. Esto quiere decir “que sus gratificaciones con motivo a su desempeño y logros que benefician a la empresa no serán económicas. Sino que por el contrario lo percibirá en mejoras para desarrollar su responsabilidad laboral.”<sup>29</sup>

Actualmente, este tipo de incentivo se utiliza en las organizaciones con mayor insistencia, debido a que le aporta al empleado la comodidad de efectuar su responsabilidad generando Productividad. Aparte de tener la facilidad de conjuntamente llevar a cabo la acción de ejecutar sus necesidades de diversa índole.

Algunos ejemplos de las mejoras pueden ser:

1. Mayor tolerancia y acomodación de la distribución de su horario laboral, permitiéndole el hecho de ejecutar sus responsabilidades y quehaceres personales con mayor comodidad.
2. Hacer público en el medio laboral su notorio rendimiento, para que no solo le cause regocijo, sino que también sirva de estímulo para sus compañeros, en el sentido de que deseen alcanzar el mismo nivel.
3. Proveerle al empleado la comprensibilidad por parte de la empresa, de que pueda tomar sus días laborales de descanso establecidos por la ley de acuerdo a su necesidad. Sabiendo que pueda que exista la necesidad de ajustarlo a la disponibilidad de otros miembros de su hogar para compartir tan esperada fecha anual. Esto puede ser, por ejemplo, permitirle que lo ajuste a vacaciones de hijos si los tuviere, descanso para fechas emblemáticas de la sociedad, entre otras.
4. Permitirle como gratificación horas de descanso adicionales a las que normalmente se estilan en el medio laboral.
5. Aprobarle permiso para realizar estudios personales, que además le permitirán crecer dentro de la organización con la adquisición de nuevos conocimientos, entre otros.

---

<sup>29</sup> <https://tumundoeconomia.com/empresas/tipos-de-incentivos/>

Existen también otros tipos de incentivos como los que se mencionan a continuación:

### **Incentivos de Largo Plazo**

Los incentivos a largo plazo son considerados uno de los incentivos que mejor cumplen las funciones de atraer y retener a los ejecutivos claves en la empresa.

Los incentivos constituyen una parte importante de la remuneración y, en este sentido, podemos decir que en la gestión de compensaciones se distinguen cuatro tipos de incentivos:

1. Salario fijo (que determina el estilo de vida).
2. Anuales a corto plazo (que en muchas ocasiones es el elemento con mayor impacto en el comportamiento).
3. Plurianuales a largo plazo (que es el elemento más fidelizador).
4. Compensaciones extra salariales (retribución indirecta que constituye el elemento diferenciador).

La principal función de los incentivos a largo plazo es "retener a los mejores ejecutivos y talentos y, al mismo tiempo, evitar que éstos privilegien el corto plazo para focalizarse exclusivamente en obtener mejores utilidades y con ello bonos más altos, por sobre el éxito continuado y sostenido de la compañía, logrando con ello el alineamiento de los intereses entre ejecutivos y accionistas."

<sup>30</sup> Es por ello que este tipo de incentivos está dirigido principalmente a la alta dirección, constituyéndose en un elemento relevante de la compensación total que reciben.

### **Incentivos individuales**

Los incentivos son métodos para impulsar el rendimiento del trabajo individual con el objeto de conseguir que el trabajador aumente su producción ya sea en el incremento del número de piezas o por ahorro del tiempo en su jornada laboral.

### **Incentivos Compartidos**

---

<sup>30</sup> <https://www.obsbusiness.school/blog/lti-long-term-incentive-incentivos-largo-plazo>



Este incentivo va dirigido a un número de trabajadores que esta formados por más de dos personas y dirigido por un jefe de grupo, y es enfocado al logro global del grupo o equipo y siempre será considerado, de acuerdo del desempeño global del grupo o equipo, este puede ser de cualquier tipo de incentivo.

#### **1.4.4 Ventajas de la utilización de incentivos para los empleados**

Las principales ventajas que los empleados esperan conseguir, en la actualidad con los incentivos laborales son los siguientes:

##### **1-La sana competencia**

Los incentivos a los empleados pueden generar una sana competencia entre los individuos o grupos de empleados dentro de una empresa. Si sólo un número determinado de personas recibe incentivos basados en el desempeño individual o grupal, eso puede hacer que trabajen más duro, si el incentivo es lo suficientemente convincente. Al mismo tiempo, los programas de comisiones, que son otro tipo de incentivos, “pueden estimular al personal de ventas a trabajar más inteligentemente y más duro, porque una parte importante de su salario depende de los incentivos de rendimiento.”

<sup>31</sup>

##### **2-Apoyo social**

Se relaciona con la asistencia social aportada por la empresa y que genera en el trabajador síntomas de comodidad ante el desempeño que ofrece para una compañía. Se trata de apoyo médico, jurídico, estudios, entre otros, y que a veces es extendido hacia todo el grupo familiar reflejado como carga del empleado.

#### **1.4.5 Ventajas de la utilización de incentivos en las organizaciones**

Las principales ventajas que las empresas esperan conseguir, en la actualidad con los incentivos laborales son los siguientes:

##### **1. Motiva a los trabajadores**

---

<sup>31</sup> <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-los-incentivos-de-los-empleados-7566.html>

Cuando los empleados saben que la empresa recompensa su trabajo realizado, éstos se motivan y se esfuerzan mucho más en el desarrollo de sus tareas para alcanzar la ansiada recompensa. Este premio puede ayudar a subir el ánimo de los empleados y a recuperar la confianza en la empresa.

## **2. Una mejor relación entre compañeros**

Hay ocasiones en las que la empresa otorga este tipo de incentivos a varios empleados de forma grupal para fomentar el trabajo en equipo dentro de la empresa.

## **3. Potencia la sensación de pertenencia a un grupo**

Este tipo de recompensas por parte de las empresas a sus trabajadores por realizar el trabajo en equipo, se potencia la sensación de pertenencia a un grupo por parte de los propios empleados, mejorando la relación entre compañeros y el ambiente en el puesto de trabajo.

## **4. Potencia la productividad empresarial**

Los incentivos garantizan motivar a los empleados para aumentar la rentabilidad. Cuando los empleados saben que su trabajo puede verse recompensado por un incentivos, aumentarán sus esfuerzos y, por tanto, la productividad y rentabilidad de la propia empresa.

## **5. Reconocimiento al trabajo realizado**

Una de las mejores sensaciones que puede experimentar un empleado en su puesto de trabajo es la de sentir el reconocimiento por parte de sus superiores. Hacer saber a un trabajador que está realizando bien sus funciones es una forma de aumentar su autoestima, y por tanto, de hacer que esté contento en su puesto de trabajo y hacer que pueda continuar con su esfuerzo.

## **6. Retención de los empleados**

Los incentivos diseñados de manera inteligente pueden ser una gran ayuda para las empresas que buscan retener a los empleados para el largo plazo. Los incentivos lucrativos, ya sean en forma de acciones o bonos, hacen que valga la pena para los empleados a permanecer en tu empresa, incluso si una oferta de salario de un competidor es más atractiva.

### **1.4.6 Limitantes en el uso de incentivos laborales**

“Los incentivos también pueden ser factores perjudiciales para las organizaciones si no son implementados correctamente o cuando no están soportados sobre unos objetivos claros tanto para los accionistas como para los colaboradores”<sup>32</sup> entre ello podemos mencionar:

1. Ser mal utilizados para poder contrarrestar los efectos negativos de una estructura salarial mal construida o poco competitiva.
2. En algunos casos donde se utilicen sistemas poco robustos de incentivos no se puede realizar un control sobre los costos variables.
3. Cuando no están enfocados directamente a los objetivos de la organización, sino a objetivos individuales.
4. Cuando se utilizan para distraer a los empleados de otro tipo de problemas que existen.
5. Pueden estar enfocados a objetivos contradictorios entre diferentes áreas de las empresas.
6. Desanimar a los empleados con metas que son poco alcanzables.
7. Cuando son individuales pueden llegar a generar un pensamiento egoísta y poco colaborativo.
8. Otorgar beneficios a los empleados menos productivos por el simple hecho de que estos son para todos.
9. Los empleados disminuyen o limitan su calidad productiva o interés laboral cuando no existe un sistema de incentivos de por medio.
10. El costo de los incentivos que otorgan las organizaciones suelen ser muy altos y si la empresa no cuenta con un buen sustento económico este puede afectar sus finanzas.

## 1.5 LA MOTIVACIÓN

### 1.5.1 Conceptos de motivación.

Se describen en este espacio algunos conceptos de acuerdo con diferentes autores sobre lo que es la motivación en sentido general y también que es la motivación en el campo laboral.

De acuerdo con la RAE motivación es “el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.”<sup>33</sup> Ya desde el concepto básico se puede intuir que existen

---

<sup>32</sup> <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15608/SierraRodriguezEfrain2016.pdf>

<sup>33</sup> <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>

diferentes tipos de motivación o que las fuentes de la motivación pueden ser diversas y complementarias, lo que se tratará más adelante.

Idalberto Chiavenato define la motivación así:<sup>34</sup> “De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo.” Se puede decir en consecuencia que la motivación es el porqué de nuestras acciones, o que buscamos conseguir con lo que estamos haciendo.

Ricardo Varela en su libro Administración de la compensación lleva el concepto de motivación aplicado al plano laboral expresándolo así:<sup>35</sup> “Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se conoce como proceso de motivación”. A pesar de que la motivación interna es muy importante para el individuo, también es importante que todos los supervisores, líderes, gerentes, etc. Tomen como una de sus responsabilidades el motivar al personal, brindándole su ayuda cuando lo necesiten y haciéndoles sentir parte del éxito de la empresa.

Se presenta finalmente el concepto brindado en la especialización de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Económicas:<sup>36</sup> “Se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a una persona a llevar a cabo acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. Puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar metas”

---

<sup>34</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Humanos (El capital humano de las organizaciones). Octava Edición. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V. España.2007

<sup>35</sup> VARELA JUÁREZ, RICARDO. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

<sup>36</sup> La gestión del talento humano y la motivación. Especialización en Gestión de Recursos Humanos

Se observa claramente a través de los conceptos que la motivación es un aspecto clave para la consecución de diferentes objetivos para la persona en cualquier ámbito de la vida. Las personas deben de recurrir a aquellas cosas que los impulsan, que hacen que su estado de ánimo sea el óptimo para afrontar las tareas con valentía y dinamismo. De la misma manera en el campo laboral las personas deberán de buscar motivación para hacer su trabajo de la mejor manera y los gerentes serán responsables de brindar un ambiente que conduzca al buen desempeño del personal dentro de la organización.

### **1.5.2 Tipos de Motivación.**

**Motivación intrínseca:** Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales buscando dominar los desafíos máximos. Surge espontáneamente de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y el deseo de crecer. Cuando una persona experimente la sensación de competitividad y autodeterminación se motiva intrínsecamente. El resultado es la satisfacción psicológica.

**Motivación Extrínseca:** Razón creada en forma ambiental para incentivar o persistir en una acción. Se usa para motivar o mantener la conducta. Es una relación de incentivos y consecuencias. "Haz esto y obtendrás aquello"

Es difícil decidir cuál de las motivaciones es más importante. Más bien deberán de verse como complementarias. Mientras se motiva la persona intrínsecamente, esta busca sobresalir y se fija objetivos que la hacen una persona con gran determinación, pero también es importante tomar ventaja de las motivaciones externas para hacer más fácil llegar a las metas y aprovechar cuando las condiciones son favorables.

### **1.5.3 Teorías de la motivación laboral.**

En esta sección se explicarán brevemente las diversas teorías de la motivación que han surgido a lo largo de los años y que han buscado explicar el comportamiento del ser humano ante diferentes circunstancias. Las diversas teorías tienen muchas veces puntos en común y algunas son totalmente diferentes al resto, de acuerdo a la investigación de cada autor.

### 1.5.3.1 Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow

Sin duda alguna la teoría motivacional más conocida es la de Maslow. Desde la educación básica se enseña esta teoría que está basada en la jerarquización de las necesidades humanas. La manera de interpretar la pirámide de Maslow es entendiendo que las necesidades más básicas se encuentran en los escalones más bajos, mientras que las necesidades más sofisticadas se encontrarán más arriba en la pirámide. Las necesidades se clasifican de la siguiente manera: Necesidades Fisiológicas o Básicas, Necesidad de seguridad, Necesidades Sociales, Necesidad de Autoestima y Necesidades de Autorrealización, en ese orden.



A continuación, un breve resumen de cada una de las 5 necesidades mencionadas anteriormente:

**Necesidades fisiológicas:** Estas son las necesidades más básicas de la pirámide. Estas son las necesidades de comer, de protegerse del frío, la necesidad de dormir, los deseos sexuales, etc. Estas necesidades son recurrentes en todos los individuos y se consideran necesarias para su supervivencia. Estas necesidades están con las personas desde el momento de nacer hasta el último suspiro. Si estas necesidades no están satisfechas el individuo no logrará ningún tipo de satisfacción.

**Necesidades de seguridad:** Como indica Chiavenato “constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo.”<sup>37</sup> Los seres humanos vivimos en medio de diferentes peligros e

<sup>37</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Humanos (El capital humano de las organizaciones). Octava Edición. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V. España.2007

incertidumbre, en este nivel encontramos la necesidad de un empleo que garantice la subsistencia del núcleo familiar, así como una vivienda.

**Necesidades sociales:** Son las que se cubren por la interacción y relación del individuo con otras personas. Dado que somos seres sociales por naturaleza, siempre buscamos la aceptación de otras personas, la amistad, la compañía, el compañerismo, etc. Estas aparecen cuando las necesidades Fisiológicas y de seguridad estén satisfechas. El peligro de no satisfacer este tipo de necesidades es que el individuo puede tornarse un poco antisocial y resistirse a convivir de manera aceptable con otros. Todos los seres humanos tienen la necesidad de recibir muestras de afecto, comprensión, etc.

**Necesidades de aprecio:** “son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.”<sup>38</sup>

**Necesidades de autorrealización:** Como se ha establecido anteriormente, estas son las necesidades más elevadas, están en el quinto nivel de la pirámide de Maslow. Estas motivan al individuo a desarrollar su máximo potencial y a buscar la mejora continua. La gran diferencia con las necesidades anteriormente descritas es que esta se satisface intrínsecamente cuando el individuo alcanza las metas que se ha trazado y que ha establecido en su mente como símbolo de éxito estas necesidades no son observables por los demás, sino que se encuentran dentro del individuo.

### 1.5.3.2 Teoría de los 2 Factores de Herzberg

En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida).

---

<sup>38</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Humanos (El capital humano de las organizaciones). Octava Edición. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V. España.2007

Herzberg explica que la motivación en el trabajo depende de dos factores que se detallan a continuación:

**Factores higiénicos:** Los factores higiénicos son los referidos al entorno de trabajo. Esto se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo y también a las relacionadas con el ambiente laboral, el salario devengado, el paquete de beneficios al trabajador, el estilo de liderazgo existente en la empresa, el clima laboral, las políticas internas, plan de carrera, etc. Según Chiavenato “Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción”<sup>39</sup>

**Factores motivacionales:** Se refiere a los factores intrínsecos, satisfactorios o de contenido. Los factores de motivación son los que generan la satisfacción. El continuo de sentimientos iría desde la satisfacción a la no satisfacción.

**Ejemplos de los factores de motivación son:**

El reconocimiento

El grado de responsabilidad

La independencia laboral

La promoción

En esencia, la teoría de los factores afirma que la satisfacción en el trabajo depende de los motivadores intrínsecos y a su vez la insatisfacción en el trabajo se debe a la ausencia de factores externos. Herzberg proporciona a través de esta teoría una serie de consejos que facilitan la

---

<sup>39</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Humanos (El capital humano de las organizaciones). Octava Edición. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V. España.2007



satisfacción y la no insatisfacción de los trabajadores, evitando que los intereses de la empresa y los del trabajador entren en conflicto.

### **1.5.3.3 Teoría de McClelland**

McClelland (1961) señala que existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. Algunos autores sostienen que estas necesidades son motivaciones sociales, ya que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio. Dado esto, su importancia radica en que predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. Debido a lo anterior, las personas con una alta necesidad de logro buscan distinguirse por hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar responsabilidades. Asimismo, las personas que tienen una alta necesidad de poder buscan controlar a los demás y que se haga lo que ellas desean. Por su parte, las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales.<sup>40</sup> Una comparación de la Teoría de McClelland con los estudios de Maslow permite señalar que el poder podría considerarse una clase particular de necesidad social o de estimación, por referirse a las relaciones con las personas y el estatus; también puede guardar relación con la necesidad de seguridad. La afiliación es un sinónimo suavizado de lo que Maslow llama necesidad social; en tanto que el logro puede recordar algunos patrones conductuales relativos a la autoestima o la autorrealización.

### **1.5.3.4 Teoría de la equidad**

Los trabajadores se relacionan con las empresas a través de contratos en los que cada parte se compromete con la otra parte, en el caso del trabajador se compromete a brindar su mano de obra y a las condiciones que establezca el empleador. Y a la vez el empleador se compromete a un salario, prestaciones, incentivos de la empresa, etc. En cuanto a los incentivos o premios que brinda el empleador, el trabajador siempre tiende a comparar sus esfuerzos con los beneficios obtenidos, y como punto de comparación evaluara los esfuerzos de otros con los premios o beneficios que estos otros obtiene. Se puede expresar con la siguiente fórmula:

---

<sup>40</sup> Araya-Castillo, Luis. Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. San José, Costa Rica

Recibe con los que reciben otras personas. La siguiente ecuación representa esta comparación:

$$(\text{Mis premios/ Mis contribuciones}) = (\text{Premios de otros/ Contribuciones de otros})$$

Esta ecuación representa una situación ideal o para hacer honor al nombre de la teoría, es una situación de equidad, puesto que los esfuerzos o las contribuciones de los individuos son iguales para todos los contribuyentes. Cuando existe equidad el individuo siente satisfacción.

El problema viene cuando los dos términos de la ecuación son diferentes (el primer término es mayor que el segundo o viceversa) se presenta una situación de inequidad, como indica Ricardo Varela.<sup>41</sup> “Si hay inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia e insatisfacción, el cual aumenta en la medida en que sea mayor la inequidad. Hay inequidad cuando la persona siente que su salario es demasiado bajo o muy alto. Si el salario está por encima o por debajo de la cantidad que el empleado considera justa para su trabajo, el resultado será la tensión. Si el salario está muy por debajo de lo justo, se propiciará un sentimiento de ira, y si está muy por encima, será de culpa. Ante esta situación de tensión, el empleado tratará de reducir el desequilibrio al cambiar uno de los dos términos de la ecuación que puede modificar: en primer lugar, sus contribuciones a la organización.” Se puede concluir en base a esta teoría que la falta de equidad en las recompensas en el trabajo es un desmotivador para los trabajadores que tendrá un impacto directo en la calidad, eficiencia, etc. De su trabajo.

### **1.5.3.5 Teoría de las Expectativas de Vroom**

Esta teoría desarrollada por Víctor Vroom dice que el individuo va a actuar de determinada manera dependiendo de lo que crea que sus acciones van a conseguir, es decir en base a los resultados que espera obtener con dicha acción. El supuesto es que una persona se esforzara para lograr aquellas cosas que desea, siempre y cuando crea que estas cosas son alcanzables. Por eso se le conoce como la teoría de las expectativas.

El concepto de expectativa es sinónimo de la expectativa de resultado. Un valor según esta teoría es la satisfacción deseada que uno tiene hacia un estímulo específico del entorno. Se entiende que un estímulo tiene un valor positivo si la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo.

---

<sup>41</sup> VARELA JUÁREZ, RICARDO. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

Esta teoría incluye tres elementos o variables que son:

**Expectativa:** Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad que percibe el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.

**Fuerza:** Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es la manera de alcanzar el resultado deseado.

**Valencia:** Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que tiene para el individuo el resultado deseado.

Según Varela.<sup>42</sup> “El modelo constituye un planteamiento realista, pues demuestra que cada persona lleva a cabo sus propias valoraciones, además de dinámico, ya que reconoce que esas mismas valoraciones cambiarán a lo largo del tiempo”.

El modelo se representa de la siguiente manera:

$$\text{Motivación} = f(E \times V \times I)$$

Como se observa, la ecuación es una función de los factores descritos anteriormente que son la expectativa, la fuerza y su valencia. Se están multiplicando para mostrar la fuerte relación entre ellas. Como lo sabemos por reglas de la multiplicación, si alguno de los 3 factores es nulo o es igual a cero, entonces toda la motivación será nula. Desde otro punto de vista, si cualquiera de los factores aumenta, este a su vez está multiplicando los demás factores por lo que tendrá un efecto directo en la motivación del empleado de manera positiva. Si por otra parte cualquiera de los factores (Expectativa, fuerza y valencia) disminuye, esto afectará el resultado de la motivación de manera negativa.

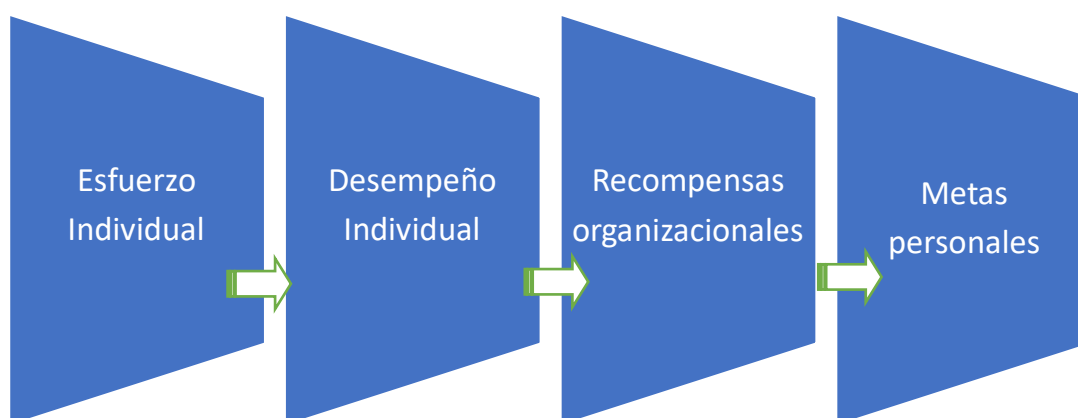
Según Varela “La teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito del trabajo, ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o la mayor ganancia

---

<sup>42</sup> VARELA JUÁREZ, RICARDO. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

posibles. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán recompensas determinadas, como un aumento de salario o un ascenso”<sup>43</sup>.

Esta teoría puede ser mas adaptable a las organizaciones pequeñas, dado que las relaciones con los empleados pueden ser más cercanas y la comunicación entre las distintas personas de la organización más fluida. Es necesario en todas las organizaciones que los gerentes usen sus habilidades interpersonales para poder obtener información valiosa que les permita conocer las necesidades de las personas que trabajan en la empresa. Por supuesto la empresa no podrá satisfacer todas las necesidades o expectativas de los trabajadores por diferentes militantes, especialmente las financieras. Sin embargo, si se pueden trabajar otros aspectos que influyen en la motivación de los empleados como la igualdad, la fijación de metas, la comunicación, etc.



#### 1.5.4 La motivación y su relación con las compensaciones e incentivos laborales

Las compensaciones e incentivos están encaminados a conducir ciertas conductas deseables en los trabajadores para su desempeño óptimo dentro de la organización. Dado que el capital humano es de suma importancia en las organizaciones y a la vez se conoce de la complejidad de los seres humanos, es necesario prestar atención a la necesidad de tener una fuerza de trabajo altamente motivada, Chiavenato lo expresa de la siguiente manera “Cada asociado está dispuesto a invertir sus recursos en la medida en que pueda obtener rendimientos y resultados interesantes de sus inversiones. La organización, por sus características sistémicas, reúne todos los recursos que ofrecen los diversos asociados e impulsa sus resultados mediante la sinergia. Estos resultados

<sup>43</sup> VARELA JUÁREZ, RICARDO. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

facilitan el registro de un rendimiento mayor sobre las contribuciones efectuadas, así como la continuidad del negocio. Tradicionalmente, las organizaciones han dado preferencia al asociado que consideran más importante: el accionista o inversionista. Sin embargo, en la actualidad, esta asimetría se reemplaza por una visión integral de todos los asociados de la empresa, pues todos son indispensables para su éxito. No obstante, el asociado más cercano a la organización es el empleado. Buena parte de la riqueza que genera la organización pasa a los empleados en forma de salarios, prestaciones sociales y demás privilegios que se derivan del puesto”. Es decir que se debe de hacer sentir parte al empleado de los logros de la empresa y de esta manera lograr su compromiso con la organización. Si el empleado no se siente parte importante y valiosa para la organización esto puede llevar a conductas no deseables como: altos niveles de absentismo, poco compromiso con las metas de la organización, altos niveles de rotación de personal que conlleva a mayores gastos de capacitación de nuevos empleados, etc.

En este sentido la empresa debe crear el ambiente que sirva como motivación extrínseca al empleado dado que independientemente del rubro de la empresa los seres humanos son esenciales para que los procesos se lleven a cabo de la manera correcta. Por lo tanto, el talento humano existente en la organización se convierte en una ventaja competitiva, factor de gran importancia. Una de las maneras en las que se logra la motivación en los empleados es a través de compensaciones e incentivos. Dado que los trabajadores verán en sus tareas cotidianas la manera de satisfacer o hacer realidad sus metas personales. Todas las personas se hacen la pregunta ¿Qué hay para mí en esto? En el caso de la empresa será ¿Qué gano al esforzarme más en mi trabajo? ¿Qué gano al hacer con excelencia mis tareas en el trabajo? Etc. Cuando las personas de la organización pueden darse cuenta de lo que ganan al dar un rendimiento óptimo en la empresa, se verán motivadas a dar todo de sí mismos.

Es necesario también que exista un equilibrio en las compensaciones e incentivos que ofrece la empresa para motivar a los empleados, estos debe ser el resultado de un estudio de la empresa en específico en la que se aplicaran los mismos y bajo el entendimiento que la motivación no solamente se logra con dinero. Por ejemplo, podemos motivar a un trabajador reconociendo su buen trabajo, podemos mencionar su buen desempeño en una reunión importante o simplemente

ponerlo en la pared de los mejores trabajadores del mes. Como lo establece Ricardo Varela <sup>44</sup>“Un responsable de las compensaciones debe conocer bien el entorno global de la organización; la misión, la visión y los objetivos de la empresa, así como los puntos de vista de los empleados, para formular políticas aceptables y benéficas entre sí. Un buen plan de prestaciones brinda al empleado un pago y prestaciones que son competitivos, equitativos, y que les permita vivir adecuadamente; además, se debe cuidar el crecimiento racional y correcto de la empresa. La ética tiene que ser la guía de un responsable de la compensación, el bien de la sociedad (empresarios, empleados, obreros, gobierno, etc.) será el objetivo principal en un mundo que requiere cambios urgentemente.” Es importante destacar el punto de tomar en cuenta la opinión de los empleados, al fin de cuentas el propósito de las compensaciones e incentivos es la motivación de estos, y son los empleados los que pueden sugerir aquellas cosas que sienten que harán la diferencia. El empleado al hacer la valoración de lo que recibe en la empresa tendrá en cuenta su salario, pero también aquellos beneficios adicionales que se le otorgan por su buen desempeño.

Algunos de los beneficios de motivar a los empleados a través de las compensaciones e incentivos son:

Las compensaciones e incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño planteadas por la organización. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización, es una situación de ganar-ganar.

Los pagos de compensaciones e incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados.

Las compensaciones e incentivos se relacionan directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación tales como calidad, productividad, ventas, etc., se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.

Las compensaciones e incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

---

<sup>44</sup> VARELA JUÁREZ, RICARDO. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

Las compensaciones e incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo y no solamente entre los contribuidores de mayor jerarquía.

### **1.5.5 La eficiencia laboral relacionada con las compensaciones e incentivos laborales.**

Lo que se busca obtener con un sistema de incentivos es animar o invitar a los trabajadores a ser más comprometidos y productivos en la empresa. Esto tendrá un efecto directo en el tiempo de fabricación, por ejemplo, o tiempo de atención al cliente, etc. Y a su vez recibirá una compensación por ese esfuerzo adicional. Generalmente para aumentar la producción alguien podría pensar en más horas trabajadas, mas mano de obra o otras inversiones, sin embargo, los incentivos logran este fin sin esas inversiones. La eficiencia se mejora en todos los procesos de la producción o servicio.

#### **Algunas de las ventajas que observara la empresa son:**

1. Disminución del costo de mano de obra, ya que los operarios alcanzarán un mayor rendimiento dentro de la jornada laboral, sin aumentar el número de horas de la jornada o traer nuevos trabajadores.
2. Aumento salarial para los trabajadores, ya que estos recibirán un mayor salario debido a su rendimiento mayor al exigible.
3. Mejora de métodos de trabajo, ya que aflorarán todas las operaciones de no valor añadido, desequilibrios en líneas de producción, baja saturación, etc.
4. Reducción de gastos generales imputables al producto: Energía, Dirección, Amortizaciones.
5. Además del beneficio adicional proveniente de las ventas al hacer una producción adicional.

Los trabajadores laboran bajo un contrato en el que se establece cual es su salario fijo y que se espera de ellos dentro de sus tareas para obtener ese salario. Cuando las empresas desean obtener un resultado superior al pactado, este debe ser de carácter voluntario para que se le puedan brindar incentivos, que sean propuestos por la empresa y conocidos por los empleados. Esta parte a diferencia del salario no es fija, sino que estará en función del desempeño. Este desempeño es ese extra que la empresa necesita para llevar la organización a otro nivel de calidad, de producción,

etc. La empresa deberá tener un buen sistema de comunicación para que se logre el objetivo deseado en los empleados y estén motivados.

Para lograr un nivel alto de eficiencia y productividad, se debe asegurar que las condiciones que brinda la organización alientan a los empleados a dar siempre lo mejor de sí y a trabajar por alcanzar las metas de la empresa. Es por eso por lo que un clima motivacional es importante cuando se desea instalar un sistema de incentivos.

Uno de los prerrequisitos para poder instalar un sistema de incentivos que mejore la eficiencia y la productividad es la estandarización. Es decir que se debe conocer y se debe de poder medir el trabajo de manera estandarizada para todos los trabajadores, para tener una base y una medición de la cantidad de trabajo valida. Puede ser que al principio distintas personas trabajen a su manera, pero esto no debe ser así, si desea implantarse el sistema de incentivos. Los tiempos para realizar determinadas tareas deberán ser previamente estudiados y establecidos.

Una vez se tiene estandarizado el trabajo se deberá decidir qué porcentaje o qué cantidad es la justa tanto para la empresa como para el trabajador. Dado que la empresa se va a beneficiar de ese esfuerzo extra de los trabajadores.

Una vez se implanta un sistema de incentivos el trabajo sigue para la empresa porque deberá darle seguimiento al cumplimiento de los acuerdos por las dos partes a través de una constante evaluación del desempeño, como lo expresa Agustín Cruelles en su libro Productividad e Incentivos “Los administradores del sistema de incentivos deben hacer una verificación frecuente del desempeño, ver las posibles desviaciones y determinar sus causas. El desempeño bajo no solo es coste para la administración en vista de los salarios por hora garantizados, sino que lleva a inquietud e insatisfacción de los empleados. Un desempeño en exceso alto es síntoma de estándares holgados, o de la introducción de un cambio en el método para el que no se revisaron los estándares. Un número suficiente de tiempos estándar inadecuados puede causar que todo el sistema de incentivos fracase.”<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Cruelles, José Agustín Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan Primera Edición Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México



## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN REFERIDO A LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES UTILIZADAS EN LA EMPRESA JACOBO Y ASOCIADOS S.A DE C.V.**

### **2.1 Investigación de campo**

#### **2.1.1 Importancia de la investigación**

Obtener información más clara y certera acerca de cuál es la situación actual referida las compensaciones e incentivos que se otorgan en la empresa Jacobo y Asociados a sus empleados. Conocer como perciben los empleados las compensaciones e incentivos que ofrece la empresa, su nivel de satisfacción dentro de la organización y la motivación generada por la implementación de incentivos, además de identificar las preferencias de los incentivos que se ofrecen actualmente y de los que les gustaría poder recibir en el futuro.

Otro punto muy importante para tomar en cuenta es, analizar el plan actual de la empresa y ver qué cosas han dado resultado hasta el momento y cuales podrían mejorarse, todo esto tomando en cuenta las posibilidades y las características de la empresa. Se desea comparar la información de los empleados y de la gerencia para tener un panorama más integral de la situación actual.

### **2.2 Diseño metodológico.**

#### **2.2.1 Técnicas e instrumentos para la obtención de la información.**

##### **A. Técnicas**

**Encuestas:** Se realizó la encuesta a los 6 empleados que posee actualmente la empresa por medio de un formulario electrónico que se envió al correo institucional de cada empleado. Esto sirvió para conocer las opiniones de los empleados sobre los incentivos que posee la empresa o los que se podrían implementar.

**Entrevistas:** Se entrevistó a la Gerente de Auditoría que también es la encargada del área administrativa por medio de una video llamada. Con el propósito de conocer las políticas para el otorgamiento de compensaciones e incentivos y la disponibilidad de la empresa en ofrecer otros incentivos que beneficien a la empresa y al empleado.

## **B. Instrumentos**

**Cuestionario:** El cuestionario se estructuró con preguntas de opción múltiple en su mayoría, preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas para conocer la percepción de los empleados acerca de los incentivos y compensaciones que la empresa posee en este momento.

**Guía de entrevista:** Se utilizó una guía de entrevista estructurada y no estructurada, ésta guía permitió conocer de parte de la gerencia de Jacobo y Asociados cuáles son sus expectativas sobre un plan de compensación e incentivos.

### **2.2.2 Tipo de investigación**

Para esta investigación se utilizó el tipo de estudio cualitativo documental. Dado que se usaron distintos recursos tales como los libros, revistas, trabajos de graduación, etc. Para recopilar y seleccionar la información necesaria y aplicarlo en el plan de compensación e incentivos de la empresa Jacobo y Asociados S.A. de C.V. Además, este tipo de estudio permitió concentrarse en las personas y como su conducta se modifica cuando sus condiciones cambian dentro de la organización.

### **2.2.3 Objeto de estudio**

La empresa Jacobo y Asociados S.A de C.V

### **2.2.4 Unidades de Análisis, población y muestra.**

Las unidades de análisis que se tomaron en cuenta fue todo el personal de la empresa, es decir, gerente general, gerente de auditoría, auditor sénior, auditores, contadora y auxiliar contable. Es importante mencionar no fue posible obtener la entrevista de parte del gerente general ya que él tenía muchas responsabilidades y compromisos, por lo tanto, fue asignada para dar la entrevista a la gerente de auditoría quien es la esposa y la también encargada del área administrativa.

Para la obtención de la información por medio de las encuestas se tomaron en cuenta a los seis empleados que laboran actualmente, es decir, al auditor sénior, a los 3 auditores, a la contadora y a la auxiliar contable, por lo tanto, se realizó un censo. Por la razón antes mencionada no se incluye en esta sección ninguna fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra.

## 2.2.5 Variables e indicadores

### Hipótesis General:

La elaboración e implementación de un plan de compensaciones e incentivos laborales dentro de la empresa Jacobo y Asociados S.A. de C.V. incidirá en la motivación de los empleados que laboran en la empresa.

### Hipótesis específicas:

- a) La información bibliográfica recopilada para la construcción del Marco teórico ayudara a la elaboración de un plan motivador de compensaciones y beneficios.
- b) La investigación dentro de la empresa permitirá conocer las compensaciones y beneficios existentes en la empresa Jacobo y Asociados.
- c) El plan de compensación e incentivos que se propondrá ayudará a motivar a los empleados.

## 2.2.6 Operacionalización de variables

### Cuadro 2.1 Operacionalización de variables

Hipótesis General	Variables de la Hipótesis X, Y	Indicadores de cada Variable X, Y
La elaboración de un plan de compensaciones e incentivos laborales dentro de la empresa Jacobo Y Asociados S.A. de C.V. incidirá en la motivación de los empleados que laboran en la empresa.	<b>Variable independiente</b>  X: Elaboración de un plan de compensaciones e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de compensaciones</li> <li>• Plan de incentivos</li> <li>• Incentivos económicos</li> <li>• Incentivos No económicos</li> </ul>
	<b>Variable dependiente</b>  Y: Motivación de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción en el trabajo</li> <li>• Niveles de absentismo</li> <li>• Fidelidad a la empresa</li> </ul>

Hipótesis Específicas	Variables de la Hipótesis	Indicadores de cada Variable X, Y
-----------------------	---------------------------	-----------------------------------

	<b>X, Y</b>	
La información bibliográfica recopilada para la construcción del Marco teórico ayudara a la elaboración de un plan motivador de compensaciones y beneficios.	<b>Variable independiente</b>  X: Información Bibliográfica recopilada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las compensaciones</li> <li>• Los incentivos laborales</li> <li>• La motivación de los empleados</li> <li>• Tipos de compensaciones e incentivos. Etc.</li> </ul>
	<b>Variable Dependiente</b>  Y: elaboración de un plan motivador de compensaciones e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensaciones e incentivos atractivos a los empleados.</li> <li>• Diferentes tipos de compensaciones e incentivos.</li> </ul>
La investigación dentro de la empresa permitirá conocer las compensaciones y beneficios existentes en la empresa Jacobo y Asociados.	<b>Variable independiente</b>  X: La investigación dentro de la empresa Jacobo y Asociados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Etc.</li> </ul>
	<b>Variable Dependiente</b>  Y: Conocimiento de la situación actual de compensaciones y beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos existentes en la empresa</li> <li>• Compensaciones existentes en la empresa</li> <li>• Política para la entrega de compensaciones e incentivos</li> </ul>
El plan de compensación e incentivos que se propondrá ayudará a motivar a los empleados.	<b>Variable independiente</b>  X: Propuesta de plan de compensación e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes tipos de compensaciones e incentivos.</li> <li>• Beneficios para el empleado</li> <li>• Beneficios para el empleador</li> <li>• Políticas para el otorgamiento de las compensaciones e incentivos</li> </ul>
	<b>Variable Dependiente</b>  Y: Motivación de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad a la empresa</li> <li>• Mejora del clima organizacional</li> <li>• Niveles de absentismo más bajos.</li> </ul>

### 2.3 Diagnóstico de la investigación

Con el propósito de conocer aspectos generales del personal de en la empresa Jacobo y Asociados S.A de C.V. de acuerdo con las encuestas realizadas se determinó que predomina el sexo femenino con un 66% por ciento por un 33% de los empleados del sexo masculino (ver anexo 2, pregunta a). También según la información obtenida en la pregunta c (ver anexo 2, generalidades) el 66% de los empleados ya cuenta con un título profesional mientras que el 33% restante si bien es cierto aun no lo posee también está estudiando lo que es un factor favorable para la empresa debido al a su campo necesita la experiencia y preparación de sus colaboradores, todos los trabajadores se encuentran en el rango de edad entre los 20-30 años (ver anexo 2, pregunta b), este es un dato muy importante porque la mayoría pertenecen a la misma generación, cuando convergen en una empresa diferentes generaciones cada generación tiene motivaciones e inquietudes distintas, pero en este caso se espera encontrar un mayor consenso en cuanto a las motivaciones de los empleados. Otro dato importante que se pudo obtener es que a pesar de que la firma tiene 14 años, solamente el 33% de los empleados ha trabajado por 3 o más años. El 67% restante solamente ha trabajado en la empresa por menos de 3 años (ver anexo 2, pregunta e). La presente investigación permitió obtener más información sobre cómo se sienten los empleados en la empresa y las posibles soluciones para retener el talento en la organización, dado que el recurso humano de la organización es de suma importancia para el éxito de esta.

Se observa que el 100% de los empleados conoce lo que es un incentivo laboral (ver anexo 2, pregunta 1). Lo que es muy importante para la investigación porque los empleados tienen un conocimiento básico del tema y pueden ayudar brindando información relevante. El 67% de los empleados reconoce que en la empresa si maneja un plan de compensaciones e incentivos (ver anexo 2, pregunta 2). Esto indica que la mayor parte de los empleados ha sido informada correctamente sobre el plan de compensaciones e incentivos orientados a motivar al personal y por ende se entiende que trabajarán para cumplir las metas que les permitirán alcanzar dichos incentivos. De acuerdo con la gerencia (ver anexo 3, pregunta 2) la comunicación de estos incentivos y compensaciones se hace a través de reuniones generales. La respuesta de los empleados muestra que hay un área de mejora en cuanto a la comunicación del plan de incentivos actual de la empresa puesto que debería ser conocido por un 100% de los empleados que pueden optar a estos beneficios. De acuerdo con el 67% de los empleados la comunicación de los

incentivos y compensaciones se hace a través de reuniones generales y el 33% restante dijo que se enteraban a través de su jefe inmediato (ver anexo 2, pregunta 3).

En cuanto a la importancia de los incentivos para la motivación de los empleados, tanto los empleados como la gerencia están de acuerdo en que los incentivos son un factor muy importante para la motivación del personal. El 100 % de los empleados (ver anexo 2, pregunta 8) considera que los incentivos ayudan a mejorar su rendimiento dentro de la empresa y el 83% de los empleados (ver anexo 2, pregunta 4) consideran que su trabajo siempre debe de ser recompensado, y el 17% restante contestó que solo en algunas ocasiones. Cabe mencionar que hasta este punto no se ha establecido que tipo de incentivos son los preferidos por los empleados, pero se observa el deseo de reconocimiento al buen trabajo y el deseo de trabajar por metas organizacionales que al ser alcanzadas se traduzcan también en bienestar personal del empleado. Por lo que se puede observar los empleados entienden el valor de la motivación extrínseca y desean que la empresa premie el buen desempeño. De hecho, el 100% de los empleados consideró que los incentivos son absolutamente necesarios para poder motivar a los empleados (ver anexo 2, pregunta 9). La gerencia reconoce en la pregunta 5 de la entrevista (ver anexo 3) que han observado como la implementación de incentivos ayuda a mejorar el rendimiento de los empleados.

En lo que se refiere a la satisfacción de los empleados en la empresa el 67% definió su situación actual como poco satisfecho y el 33% restante dijo sentirse satisfecho con su situación actual en la empresa con respecto a los incentivos que se les ofrecen a los empleados (ver anexo 2, pregunta 5). Los gerentes de la empresa manifestaron creer que los empleados se sienten satisfechos con los incentivos que se ofrecen en la empresa (ver anexo 3, pregunta 10) puesto que no se ofrecen en otros lugares, sin embargo, la mayoría de los empleados no se siente satisfecho con la situación actual de los incentivos que se ofrecen. Esta información ayudará a la gerencia a tener una visión más completa de como los empleados perciben el plan actual de compensaciones e incentivos.

En cuanto a los tipos de incentivos que son preferibles por los empleados el 67% de los empleados coincidieron en que ambos, tanto los incentivos económicos y los no económicos son preferibles como herramienta de motivación (ver anexo 2, pregunta 6). De los incentivos actuales, ¿Cual le parece más atractivo y le hace sentir motivado/a? dado que el 83% de los encuestados contestó que le hace sentir más motivado un incentivo económico que de otro tipo. De acuerdo con la

gerencia se implementan ambos tipos de incentivos, económicos y no económicos (Ver anexo 3, pregunta 3). La pregunta 10 (ver anexo 2) fue de ayuda para presentar más opciones a los empleados y permitirles escoger entre diferentes tipos de incentivos permitiéndoles escoger más de una opción. La opción preferencial siempre fue la de los incentivos económicos tales como Bonos, vales de súper, gasolina, etc. Además, con el mismo porcentaje de 67% los empleados consideran que los aumentos por mérito serían un incentivo ideal para ellos. Un 50% dijo sentirse motivado por capacitaciones lo que es muy importante, puesto que el conocimiento adquirido por el empleado lo pondrá al servicio de la empresa y a la vez ayuda al empleado en cuanto a su formación profesional y autorrealización, lo cual genera una situación de ganar-ganar para la empresa. También el 50% de los empleados dijo sentirse motivado por días libres por cumpleaños. Dada la cantidad de empleados de la empresa no parece algo que sea difícil de lograr ya que los días libres otorgados no serían tantos y a su vez por las respuestas de los empleados muestra que esto elevaría su motivación y compromiso con la empresa. De acuerdo con la gerencia los empleados se sienten más motivados por incentivos que se dan por pertenecer a la organización como el bono por cumpleaños, que otros incentivos basados en metas específicas, puesto que estos son más difíciles de obtener. La gerencia reconoce que en la actualidad es difícil el implementar más incentivos, así como afecto a la mayoría de las empresas (ver anexo 3, pregunta 13), Jacobo y Asociados también ha sufrido un impacto económico a raíz de la pandemia, lo que se convierte en la mayor limitante por el momento. Sin embargo, la gerencia expresó su conocimiento de la importancia del talento humano de la organización y su deseo de mejorar los incentivos que se ofrecen. Esto es de gran importancia para la investigación puesto que se deberá elaborar un plan de compensaciones e incentivos equilibrado, tomando en cuenta las limitaciones y las posibilidades de la empresa y a la vez escuchando la voz de los empleados.

En cuanto a la recurrencia de la motivación mediante incentivos, el 67% de los empleados en la pregunta 11 (ver anexo 2) estuvieron de acuerdo con que la motivación debe de ser algo continuo y el resto opinó que debería darse en algunas ocasiones durante el año. Actualmente la empresa otorga incentivos 2 o 3 veces al año (ver anexo 3, pregunta 12). Cabe mencionar que la motivación involucra diferentes aspectos y no tiene por qué asociarse siempre a un premio económico. La empresa deberá valorar otros tipos de motivación que puedan dar a los empleados para que esta pueda ser de manera permanente y generar identidad y compromiso del empleado con la empresa.

En la misma línea se preguntó a los empleados que hace su supervisor cuando él o ella realiza un buen trabajo (ver anexo 2, pregunta 12), el 67% de los trabajadores mencionó que no reciben ningún tipo de incentivo. El 33% mencionó que reciben una felicitación verbal por parte de su supervisor. También la gerencia confirmó este punto en la entrevista (ver anexo 3, pregunta 11), al decir que no se reconocen oportunamente todos los logros de los empleados, pero se están buscando los espacios para poder hacerlo. Una de las razones según la gerencia es el trabajo exhaustivo que se realiza en el día a día en la empresa que no permite tomar el tiempo para motivar de esta manera al empleado. Esto es importante porque se conoce que los incentivos económicos representan un esfuerzo para las empresas que no siempre pueden cubrir, sin embargo, la motivación verbal a los empleados es algo que no puede faltar y que los empleados notan que hace falta actualmente en la empresa y que si se implementan podrían ayudar a subir el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa, además el refuerzo de las conductas positivas ayudará al resto de empleados a tomar el ejemplo sobre qué tipo de conductas son deseables en la organización.

Otro factor importante es que tipo de conductas son deseables en la empresa para poder dar incentivos, de acuerdo con la gerencia hay incentivos que se dan por la eficiencia en las labores diarias y cumplimiento de metas. Además, hay otros incentivos que se dan solo por el hecho de trabajar en la empresa (bono de cumpleaños, bono de navidad, bono de graduación, etc.) De acuerdo con los empleados (ver anexo 2, pregunta 13) el 67% piensa que la empresa debería de tomar en cuenta todas las conductas que se tienen a continuación: La puntualidad, la eficiencia, la calidad del trabajo y la responsabilidad. Mientras que el 33% restante piensa que se deberían de dar por cumplir con una de las conductas anteriores tales como la calidad del trabajo o la eficiencia al realizar el trabajo. Esto es importante porque muestra que el trabajador estará más comprometido con el trabajo mientras piense que obtendrá mayor recompensa de este. También muestra como hay conductas de los empleados que pueden estar pasando desapercibidas por la gerencia pero que los empleados esperarían ser premiados por ellas.

En cuanto a la percepción de los empleados de los incentivos que la empresa ofrece actualmente, el 83% dijo que los incentivos se acoplan a veces a sus necesidades y el 17% contestó que siempre se adaptan a sus necesidades (ver anexo 2, pregunta 14). Ningún empleado contestó que los incentivos que la empresa ofrece actualmente no se adaptan nunca a sus necesidades. Esto indica



que los empleados si valoran los actuales incentivos y a la vez piensan que estos podrían mejorarse. Al preguntar a la gerencia sobre si estarían dispuestos a implementar más incentivos en la empresa (ver anexo 3, pregunta 8), la gerencia respondió que no tienen los recursos suficientes para implementar más incentivos por el momento.

Basado en la información recopilada se puede decir que la empresa ya posee un plan de incentivos y que este es conocido por la mayor parte del personal. Además, la mayoría de los empleados piensan que los incentivos ofrecidos actualmente no son suficientes o no se adecúan a sus necesidades. La empresa no se encuentra en condiciones de hacer grandes gastos en incentivos, sin embargo, se pueden mejorar algunos de los incentivos ya existentes y proponer algunos nuevos estudiando cuidadosamente la relación costo-beneficio para su implementación.

## **2.4 Conclusiones**

1. Se identificó que un buen porcentaje de los emplead@s no están satisfechos con los incentivos laborales que ofrece la empresa hasta este momento, además dieron a conocer que los incentivos que ofrecen no están acorde a las necesidades.
2. Los empleados de Jacobo y Asociados S.A de C.V. no sienten que su buen trabajo sea reconocido en el día a día por parte de los jefes, lo cual les genera desmotivación al momento de desarrollar sus actividades.
3. Para los empleados de Jacobo y Asociados los incentivos que les parece más atractivos y los hacen sentir motivados son los incentivos económicos, aunque de acuerdo con la información brindada ellos consideran que es necesaria la implementación de los incentivos no económicos.
4. Un buen porcentaje de los empleados de Jacobo y asociados poseen un título académico universitario lo cual es muy beneficioso para la empresa ya que eso significa que posee mano de obra calificada para desarrollar las actividades, por otra parte, se identificó que el 100% de ellos son jóvenes entre 20 y 30 años lo cual permite que se adapte a los cambios y aprendan de una manera más rápida.

5. Actualmente existe una comunicación deficiente en la empresa por lo que no todos los empleados están al tanto de las compensaciones e incentivos que se ofrecen en Jacobo y Asociados, por otra parte, se considera que los medios de comunicación utilizados no permiten que todos tengan conocimiento sobre los incentivos a los que pueden optar.
6. La mayor limitante que ve la gerencia para cambiar el plan actual de compensaciones e incentivos es la situación económica provocada por la pandemia de Covid 19 ya que esto generó pérdidas a la empresa de las cuales a un no se recupera.

## **2.5 Recomendaciones.**

1. Actualizar el plan de compensaciones e incentivos laborales que posee de acuerdo con las necesidades de los empleados tomando en cuenta aspectos que motiven al empleado y le anime a dar su valor agregado cada día durante el desempeño de sus labores.
2. Reconocer las conductas positivas de los trabajadores a través de palabras de afirmación, palabras de agradecimiento ya sea de manera pública o privada, felicitaciones por el buen desempeño e incluso cuando el trabajo no se haya completado, dar palabras de ánimo motiva al empleado y permite que este desarrolle sus tareas de manera más eficiente y con una actitud positiva.
3. Implementar incentivos económicos y no económicos que ayuden a la satisfacción y motivación de los empleados de la empresa, tomando en cuenta los que más se adapten a las necesidades de los empleados hoy en día y sin tener que alterar los costos para la empresa.
4. Mantener siempre personal calificado para desarrollar sus actividades y contribuir a que se estén capacitando constantemente para estar al día con todas las actualizaciones respecto a los servicios que ofrecen como empresa.

5. Fortalecer la comunicación con los empleados, de manera que permita comprobar que la información sobre el plan de compensaciones e incentivos verdaderamente llegue a todos los interesados y que no exista duda alguna de cuáles son, cómo y cuándo pueden optar a ellos.
6. Establecer cuidadosamente la relación costo-beneficio del plan de compensaciones e incentivos de la empresa para determinar que se puede mantener, cambiar o transformar en búsqueda de mejorar el plan y que tanto la empresa como los empleados se vean beneficiados.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES PARA LA EMPRESA JACOBO Y ASOCIADOS S.A DE C.V.**

#### **3.1 IMPORTANCIA**

La creación de un plan de compensaciones e incentivos para la empresa Jacobo y Asociados será de suma importancia, porque este ayudará a contar con empleados más motivados; lo cual permitirá que puedan desarrollar mejor sus actividades y logren desempeñar su cargo con mayor compromiso y responsabilidad. Por otra parte, se considera que al implementar un plan de compensaciones e incentivos ayudará a que los empleados se mantengan dentro de la empresa por mucho más tiempo generando así menos costos de entrenamiento y capacitación, a la misma vez, se espera que haya un aumento en las utilidades para la empresa.

Si bien es cierto que el salario es uno de los factores más importantes para permanecer dentro de una empresa no es un factor determinante para que un empleado se sienta motivado y tampoco favorece el sentimiento de pertenencia entre el empleado y la empresa misma.

Por tal razón, mantener activo un plan de incentivos dentro de una empresa, en el cual se incluyan incentivos económicos como también no económicos será muy importante también para los empleados, porque permitirá que se sientan a gusto, atentos en su puesto de trabajo y comprometidos a cumplir las metas y objetivos propuestos. Reconocer la labor que ellos desempeñan dentro de la empresa elevará el nivel de autoestima ya que sentirán que son tomados en cuenta y valoran el esfuerzo que realizan día a día.

## **3.2 OBJETIVOS**

### **3.2.1 Objetivo General**

Disponer de un manual de incentivos económicos y no económicos que contribuya a mejorar la motivación de los empleados que laboran en Jacobo y Asociados S.A de C.V.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

1. Orientar a los empleados sobre los procedimientos y políticas que se toman en cuenta para la asignación de incentivos económicos y no económicos.

2. Reconocer las habilidades y destrezas individuales que cada empleado posee para otorgar el incentivo que solvente sus expectativas y de esta forma mantener o aumentar su desempeño laboral.
3. Motivar a los empleados al cumplimiento de los objetivos de la empresa, cumplimiento de metas y desarrollo de las actividades de una forma más eficiente y responsable.

### **3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

En el presente capítulo se describen cada uno de los incentivos propuestos para su implementación tanto económicos como no económicos, además de ello se especifica el requisito que el empleado debe de cumplir para poder aplicar a ellos y los beneficios que el incentivo genera tanto para el empleado como para el empleador. Otro punto muy importante que se ha tomado en cuenta son las políticas que se deben de cumplir, así como también el plan de implementación en el cual se da conocer el procedimiento que se debe de cumplir para poner en marcha el plan de incentivos. En el plan de implementación se describe quienes serán los encargados y como se hará para poner en marcha el plan, los recursos técnicos y materiales que necesitará la empresa y sus costos, finalmente se tomó en cuenta uno de los recursos más importantes para poder llevar a cabo el desarrollo del plan y este es el recurso financiero, es decir, con cuanto deberá contar la empresa aproximadamente para su implementación.

Si bien es cierto que la implementación de un plan de incentivos laborales busca beneficiar a los empleados se debe tomar en cuenta que la idea es ganar-ganar pues se espera que mayor motivación por parte de los empleados también haya mayor productividad, por tal razón dentro de la propuesta se hace mención de los beneficios con los que podría contar la empresa.

Posteriormente se anexa un formato para realizar la evaluación de desempeño a los empleados así como también un formato para llevar un registro de los incentivos entregados a cada empleado.

### **3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS INCENTIVOS A OFRECER, REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS EMPLEADOS PARA APLICAR A ELLOS Y SUS BENEFICIOS.**

Para la selección de los incentivos a ofrecer se han tomado en cuenta varios factores importantes basadas en la información recolectada, tales como: Las preferencias y necesidades de los

trabajadores, la capacidad de la empresa, los objetivos que se desean alcanzar y la capacidad de la empresa para brindar los incentivos. Se han tomado en cuenta los incentivos que ya ofrece la empresa, considerando cuales se pueden mantener y cuales se deberían de cambiar o mejorar.

Es importante mencionar que los incentivos económicos son aquellas recompensas monetarias directas que se entregan al empleado por el cumplimiento de metas o por fechas específicas definidas por la empresa, por ejemplo, los bonos por graduación, bonos por cumpleaños, bono navideño, etc. Mientras que los incentivos no económicos generalmente benefician a más personas, brindándoles mejores condiciones laborales y no representan una oferta monetaria directa hacia el empleado.

Es necesario aclarar que los incentivos que se describen aquí como “no económicos”, si bien es cierto no representan una recompensa monetaria directa al empleado, si representan una inversión para la empresa.

A continuación, se describe la propuesta de incentivos económicos y no económicos a ofrecer a los empleados, el requisito que debe e cumplir para aplicar a cada uno de ellos y sus beneficios:

### **Cuadro 3.1 Incentivo Bono por graduación**

<b>Nombre del incentivo</b>	Bono por graduación.
<b>Clasificación</b>	Incentivos Económicos
<b>Descripción</b>	Este es uno de los incentivos que la empresa ya ofrece actualmente y que se podría mantener debido a que no involucra un mayor esfuerzo para la empresa. Esto es debido a que no es un bono recurrente, se trata de una vez por persona. Además, hay que considerar que hay pocos trabajadores laborando en la empresa y la mayoría de los trabajadores ya poseen un título universitario. Sin embargo, para los que aún no tienen un título universitario puede ser de gran ayuda y motivación dado que la empresa está enviando el mensaje al trabajador que se interesa por su desarrollo profesional y celebra sus logros personales.
<b>Requisitos</b>	El empleado deberá presentar el título oficial de graduado de su Universidad.

<b>Beneficios a empleados</b>	Motivación para continuar la formación académica y superación personal.
<b>Beneficios al empleador</b>	Contar con personal calificado lo que permitirá realizar un trabajo de calidad y atraer más clientes.

### **Cuadro 3.2 Incentivo Bono por cumpleaños**

<b>Nombre del incentivo</b>	Bono por cumpleaños
<b>Clasificación</b>	Incentivos Económicos
<b>Descripción</b>	Este es otro de los incentivos que ofrece la empresa actualmente y que se debería mantener. Al igual que el bono por graduación es un bono que no se aplica de manera permanente, sino que una sola vez al año para cada empleado. Por lo que el esfuerzo económico para la empresa no es muy alto y además que ya se está implementando. Esto es importante porque no se puede dejar de lado la parte humana del trabajador y verlo como una máquina, sino que debe ver que a la empresa la interesa su bienestar personal.
<b>Requisitos</b>	Todos los empleados activos califican para este bono presentando su DUI en el mes de su cumpleaños.
<b>Beneficios a empleados</b>	Sentirse valorado dentro de la empresa y con sentido de pertenencia.
<b>Beneficios al empleador</b>	Contar con trabajadores motivados y comprometidos con la empresa.

**Cuadro 3.3 Incentivo Bono por cumplimiento de metas**

<b>Nombre del incentivo</b>	Bono por cumplimiento de metas
<b>Clasificación</b>	Incentivos Económicos
<b>Descripción</b>	<p>Este es uno de los incentivos que se aplican actualmente y se debe de modificar para hacerlo más atractivo para los trabajadores. Según los datos recolectados la gerencia indicó que el bono por cumplimiento de metas a estado limitado a solamente algunos de los empleados. Este es uno de los cambios que debe de haber, todos los empleados deben de saber cuáles son las metas de la empresa y estar siendo alentados al cumplimiento de estas y que se fomente el trabajo en equipo dentro de la empresa. Todos los empleados deben de tener la oportunidad basada en sus méritos de obtener el bono por cumplimiento de metas y este debe ser revisado idealmente de manera mensual. En caso de que la empresa considere que esto es muy recurrente podría dejarse de manera trimestral, pero debe ser algo que genere expectativa en los empleados y que los mantenga comprometidos y motivados para hacer su trabajo. Debe de comunicarse constantemente para tener trabajadores orientados a los objetivos organizacionales a la vez que alcanzan sus metas personales.</p>
<b>Requisitos</b>	El jefe inmediato realizará una evaluación de la contribución del empleado al cumplimiento de las metas, esta se realizará de manera trimestral y de acuerdo a los resultados obtenidos se otorgará el incentivo.
<b>Beneficios a empleados</b>	Ser recompensado por el cumplimiento de los objetivos cumplidos de la empresa.
<b>Beneficios al empleador</b>	Aumento de la productividad en la empresa.



**Cuadro 3.4 Incentivo Bono navideño**

<b>Nombre del incentivo</b>	Bono navideño
<b>Clasificación</b>	Incentivos Económicos
<b>Descripción</b>	<p>Este es uno de los incentivos que se ofrecen actualmente la empresa y que se puede mejorar.</p> <p>Se sabe que en El Salvador todas las empresas ofrecen una prestación por ley que es el aguinaldo y está establecido en el código de trabajo (Artículo 199) y este se calcula de acuerdo con el tiempo que tengan laborando los empleados en la empresa.</p> <p>Dado que la empresa ya ofrece un bono navideño se propone que dicho bono sea agregado al aguinaldo para completar un salario mensual a todos los trabajadores que tengan uno o más de un año laborando en la empresa.</p> <p>Basado en los datos recogidos y tomando en cuenta lo que establece el código de trabajo a la mayoría de los trabajadores en la empresa les corresponden entre 15-19 días de salario en concepto de aguinaldo. Esto genera una gran expectación en los trabajadores principalmente cuando inician el último trimestre del año, lo que los lleva actuar de manera más comprometida y hacer con excelencia su trabajo con la motivación especial que el ingreso en ese mes será el doble de lo que acostumbran a recibir en un mes normal.</p>
<b>Requisitos</b>	<p>Todos los empleados que tengan más de un año laborando en la empresa estarán en su derecho de recibir el bono navideño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados con menos de un año trabajando en la empresa recibirán el aguinaldo proporcional que establece la ley.</li> </ul>
<b>Beneficios a empleados</b>	Contar con un ingreso adicional para afrontar gastos personales.
<b>Beneficios al empleador</b>	Retención del talento humano para la empresa

**Cuadro 3.5 Incentivo Vales de supermercado**

<b>Nombre del incentivo</b>	Vales de supermercado
<b>Clasificación</b>	Incentivos Económicos
<b>Descripción</b>	Este incentivo consiste en sortear cada mes una tarjeta de regalo entre los empleados. Para este caso se tomarán en cuenta las opiniones de los compañeros de trabajo, de manera anónima se harán votaciones basado en el desempeño que ha tenido durante el mes y la o él empleado que tenga mayor puntaje será el ganador.
<b>Requisitos</b>	Todos los empleados recibirán una evaluación de desempeño por parte de sus compañeros. El mejor evaluado será acreedor de este incentivo.
<b>Beneficios a empleados</b>	Obtener una ayuda adicional para los gastos de despensa.
<b>Beneficios al empleador</b>	Contar con trabajadores motivados y comprometidos con la empresa.

**Cuadro 3.6 Incentivo Aumentos por mérito**

<b>Nombre del incentivo</b>	Aumentos por mérito
<b>Clasificación</b>	Incentivos Económicos
<b>Descripción</b>	Consiste en remunerar a cada empleado de acuerdo con el nivel de contribución, responsabilidades y exigencias que tiene cada puesto de trabajo. A mayor contribución, responsabilidad o exigencia debe corresponder una mayor retribución. Para otorgar este incentivo el jefe inmediato hará una revisión del expediente de cada empleado cada año y se hará una evaluación del puesto.
<b>Requisitos</b>	Este aumento dependerá de los resultados de la evaluación del puesto de trabajo conducida por el jefe inmediato.
<b>Beneficios a empleados</b>	Contar con un mejor salario mensual y sentirse recompensado por el trabajo realizado durante el año.
<b>Beneficios al empleador</b>	Contar con trabajadores motivados y comprometidos con la empresa.

**Cuadro 3.7 Incentivo Anticipo de Salario**

<b>Nombre del incentivo</b>	Anticipo de Salario
<b>Clasificación</b>	Incentivos Económicos
<b>Descripción</b>	Este incentivo consiste en ofrecer al empleado un anticipo de su salario. El máximo para prestar será igual o menor al salario correspondiente a quince días de trabajo. Este anticipo se descontará del salario de la quincena.
<b>Requisitos</b>	Estar laborando dentro de la empresa por un año como mínimo y haber firmado contrato laboral.
<b>Beneficios a empleados</b>	Obtención de anticipos de salario sin pago de intereses.
<b>Beneficios al empleador</b>	Retención del talento humano por más tiempo.

**Cuadro 3.8 Incentivo Alianzas con restaurantes**

<b>Nombre del incentivo</b>	Alianzas con restaurantes
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Hay diversos restaurantes de comida rápida que hacen alianzas con las empresas brindándoles un descuento a los empleados de un 10% o 15% con solo que el empleado lleve una identificación de que labora en dicha empresa. Esto es una situación ganar- ganar. Los restaurantes aceptan estos tratos generalmente puesto que les genera más clientes a la vez la empresa puede comunicar estos beneficios que se obtienen con solo trabajar en la empresa.
<b>Requisitos</b>	El empleado deberá mostrar carné de identificación en el establecimiento para gozar del descuento, esto servirá de prueba al restaurante para registrar el servicio prestado.
<b>Beneficios a empleados</b>	Los empleados pueden ir solos o con su grupo familiar y siempre gozarán del descuento al presentar su identificación, esto genera que

	los empleados se identifiquen más con la empresa y se sientan motivados de trabajar en ella.
<b>Beneficios al empleador</b>	La empresa puede promover este beneficio sin ningún costo y ayudar a que el empleado se sienta identificado con la empresa.

**Cuadro 3.9 Incentivo Capacitaciones**

<b>Nombre del incentivo</b>	Capacitaciones
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	La empresa debe de ver las capacitaciones como una inversión y no como un gasto. Invertir en el desarrollo del recurso humano es de suma importancia para mejorar la calidad en los servicios que ofrece la empresa. Los empleados expresaron que se sienten muy motivados al asistir a las capacitaciones porque lo consideran un avance en su desarrollo profesional, puesto que esto irá directamente a su hoja de vida y aunque dejen la empresa en algún momento se llevarán los conocimientos adquiridos. A la vez la empresa se beneficia en tener personas más preparadas y con más experiencia porque esto atraerá más y mejores clientes que estarán dispuestos a confiar en la empresa basado en la preparación y experiencia de los empleados. De acuerdo con lo mencionado anteriormente podemos decir que es una situación ganar- ganar que traerá beneficio a empleados y a patronos.
<b>Requisitos</b>	Estas se agendarán de acuerdo con las necesidades de conocimientos y actitudes específicas que necesitan ser reforzadas.
<b>Beneficios a empleados</b>	Desarrollar sus capacidades personales en el ámbito laboral.
<b>Beneficios al empleador</b>	Contar con personal más capacitado en la empresa que permita desarrollar el trabajo con mayor calidad y de esta manera atraer más clientes.

**Cuadro 3.10 Incentivo Días de paseo programados**

<b>Nombre del incentivo</b>	Días de paseo programados
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	A los empleados les motivan actividades que se realizan fuera de su área de trabajo cotidiana. Puede ser una salida a comer, una salida a un parque o al cine, etc. Este tipo de actividades permiten a los empleados conocerse más de manera personal, esto ayuda a crear lazos de amistad lo que ayuda a que ellos empleados se sientan mejor en la empresa y mejora el clima laboral. Estas actividades no tienen por qué ser mensuales dado el costo que involucra, pero podrían realizarse al menos 2 veces al año.
<b>Requisitos</b>	Todos los empleados de la empresa tendrán derecho a este paseo, sin excepción.
<b>Beneficios a empleados</b>	Permite a los empleados conocer mejor a sus compañeros, fomentar el trabajo en equipo y crear un buen ambiente laboral.
<b>Beneficios al empleador</b>	Mejora del clima organizacional

**Cuadro 3.11 Incentivo Reconocimiento y afirmación.**

<b>Nombre del incentivo</b>	Reconocimiento y afirmación.
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Esto es una práctica que debe de emplearse en la empresa dado que tanto gerencia como trabajadores están de acuerdo en que no hay un reconocimiento al buen trabajo en el día a día. Esto no involucra un esfuerzo económico, sino más bien un compromiso y esfuerzo por parte de la gerencia en dar palabras de afirmación cuando el trabajador realiza un buen trabajo. Reconocer el buen trabajo en reuniones generales en frente de otras personas también puede motivar a los trabajadores y hacerles sentir que su trabajo es valorado y es tomado en cuenta en la empresa.

<b>Requisitos</b>	Todo empleado merece reconocimiento y afirmación cuando se desempeña de manera sobresaliente.
<b>Beneficios a empleados</b>	Aumenta su nivel de satisfacción y autoestima al sentir que su trabajo es valorado.
<b>Beneficios al empleador</b>	Contar con empleados motivados y comprometidos a desarrollar sus actividades laborales.

**Cuadro 3.12 Incentivo Días discrecionales**

<b>Nombre del incentivo</b>	Días discrecionales
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Estos días se le pueden otorgar al trabajador como premio a su fidelidad a la empresa. Todos los trabajadores que lleven al menos 1 año en la empresa tendrán derecho a gozar de 2 días libres al año para utilizarlo de la manera que mejor les parezca. Esto es aparte de las vacaciones que son de ley. Esto permitirá al trabajador cierta flexibilidad cuando necesite un día libre y no tenga vacaciones o las esté reservando para un periodo específico y sin ver afectado su pago.
<b>Requisitos</b>	Todos los empleados que hayan estado al menos un año en la empresa tendrán derecho a este beneficio.
<b>Beneficios a empleados</b>	Gozar de 2 días libres al año que podrá usar según mejor le convenga.
<b>Beneficios al empleador</b>	Contribuye a la retención del talento dentro de la empresa al otorgar beneficios que en otros lugares no ofrecen.

**Cuadro 3.13 Incentivo Salida Temprana o entrada tardía.**

<b>Nombre del incentivo</b>	Salida Temprana o entrada tardía.
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Este incentivo puede aplicarse cuando las cosas se han hecho de manera muy eficiente durante la semana, el empleador puede decidir

	dar a los empleados la oportunidad de salir una hora más temprano o entrar una hora más tarde según lo prefieran. Por otra parte, el empleado que aun este estudiando tendrá derecho a entrar una hora más tarde o salir una hora más temprano una o dos veces por semana según lo estime conveniente su jefe inmediato y de acuerdo con su desempeño durante la semana.
<b>Requisitos</b>	El jefe evaluará la eficiencia del empleado en la semana además de la carga de trabajo, para otorgar una salida temprana o una entrada tardía según escoja el empleado.
<b>Beneficios a empleados</b>	Contar con un tiempo libre de una hora para usarlo como mejor le convenga.
<b>Beneficios al empleador</b>	Motivar a la productividad empresarial.

**Cuadro 3.14 Incentivo Día libre por cumpleaños**

<b>Nombre del incentivo</b>	Día libre por cumpleaños
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Generalmente el día de cumpleaños la mayoría de las personas desean pasar con su familia y amigos, razón por la cual se toma a bien otorgar a cada uno de los empleados independiente del tiempo que lleven laborando dentro de la empresa gozar del día libre. En caso de que decida trabajarlos se le podrá otorgar posteriormente el día que estime más conveniente.
<b>Requisitos</b>	Todos los empleados activos en la empresa califican para este día libre presentando su DUI en el mes de su cumpleaños.
<b>Beneficios a empleados</b>	Poder disfrutar de su día especial con sus seres queridos.
<b>Beneficios al empleador</b>	Retención del talento humano al otorgar beneficios que otras empresas no ofrecen.

**Cuadro 3.15 Incentivo Subsidio para ropa de trabajo**

<b>Nombre del incentivo</b>	Subsidio para ropa de trabajo
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Por ser una empresa que demanda una excelente presentación ante el cliente, tomando en cuenta el costo de un traje completo y como una forma de ayudar y motivar a los trabajadores se les otorgará un 50% del valor total del traje, además de eso se le entregarán a cada uno una camisa tipo polo la cual estará financiada completamente por la empresa. Este proceso se realizará cada año o según lo acordado entre empleado y empleador.
<b>Requisitos</b>	Todos los empleados activos tendrán derecho a este subsidio.
<b>Beneficios a empleados</b>	Disponer de una cantidad de dinero para poder comprar su ropa de trabajo.
<b>Beneficios al empleador</b>	Mejorar la imagen de la empresa.

**Cuadro 3.16 Incentivo Horarios Flexibles**

<b>Nombre del incentivo</b>	Horarios Flexibles
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Este beneficio consiste en dar la oportunidad al empleado de elegir entre diferentes horarios que se ajusten mejor a sus preferencias o otros compromisos como sus estudios siempre y cuando se cumplan con las horas requeridas por ley.
<b>Requisitos</b>	Cualquier modificación en el horario debe ser acordada con el supervisor inmediato al menos con un mes de antelación y estará sujeta a aprobación de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cumplir con las horas establecidas en la ley.
<b>Beneficios a empleados</b>	Adaptar el horario laboral de acuerdo con sus necesidades.
<b>Beneficios al empleador</b>	Contar con trabajadores motivados y comprometidos.



**Cuadro 3.17 Incentivo Empleado del mes**

<b>Nombre del incentivo</b>	Empleado del mes
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Este es un reconocimiento al empleado que reciba una mejor evaluación por parte de su supervisor. El empleado será acreedor de un diploma de reconocimiento.
<b>Requisitos</b>	Obtener la mejor calificación por parte del supervisor directo.
<b>Beneficios a empleados</b>	Aumenta su nivel de satisfacción y autoestima al sentir que su trabajo es valorado.
<b>Beneficios al empleador</b>	Contar con empleados motivados y comprometidos a desarrollar sus actividades laborales.

**Cuadro 3.18 Incentivo Descuentos en lugares de cuidado personal (Salón y Spa)**

<b>Nombre del incentivo</b>	Descuentos en lugares de cuidado personal (Salón y Spa)
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Se realizarán alianzas con distintos establecimientos que brindan servicios de Salón y Spa, para que los trabajadores puedan tener un momento de cuidado y relajación personal.
<b>Requisitos</b>	El empleado deberá mostrar carné de identificación en el establecimiento para gozar del descuento.
<b>Beneficios a empleados</b>	Contar con un descuento que facilite tener un tiempo de cuidado y relajación personal.
<b>Beneficios al empleador</b>	Mejorar la imagen de la empresa.

**Cuadro 3.19 Incentivo Días de Convivencia laboral**

<b>Nombre del incentivo</b>	Días de Convivencia laboral
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Es una actividad mensual que consiste en tener un tiempo de al menos 2 horas en la cual los empleados y supervisores puedan llevar comida o pedir comida a domicilio para compartir.
<b>Requisitos</b>	Ser un empleado activo de la empresa.
<b>Beneficios a empleados</b>	Permite a los empleados conocer mejor a sus compañeros, fomentar el trabajo en equipo y crear un buen ambiente laboral.
<b>Beneficios al empleador</b>	Mejora del clima organizacional

**Cuadro 3.20 Incentivo Canasta navideña**

<b>Nombre del incentivo</b>	Canasta navideña
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Es un beneficio que se entregará a cada uno de los empleados en el mes de diciembre como muestra de agradecimiento por su trabajo durante el año.
<b>Requisitos</b>	Ser un empleado activo de la empresa.
<b>Beneficios a empleados</b>	Disfrutar de insumos de la canasta básica.
<b>Beneficios al empleador</b>	Eleva la moral y el rendimiento de los empleados.


**Cuadro 3.21 Incentivo Reconocimiento por años de servicio**

<b>Nombre del incentivo</b>	Reconocimiento por años de servicio
<b>Clasificación</b>	No Económicos
<b>Descripción</b>	Este es un incentivo que busca premiar la fidelidad del empleado a la empresa en base a los años de servicio a la misma. Se premiarán a los empleados al llegar a los 3, 5 y 10 años de servicio en la empresa. Se dará una lista de opciones entre las que el empleado puede escoger según los años cumplidos en la empresa.
<b>Requisitos</b>	Cumplir con los años establecidos dentro de la empresa
<b>Beneficios a empleados</b>	Potencia la sensación de pertenencia a la empresa.
<b>Beneficios al empleador</b>	Retención del talento humano para la empresa

A continuación se describen las opciones de regalos a las que podrán optar los empleados al cumplir los años de servicios requeridos para aplicar a este incentivo:

<b>Reconocimientos a otorgar por años de servicio</b>	
<b>Años de servicio</b>	<b>Opciones de regalo (escoger una)</b>
3 años	Reloj de Pared/Cafetera/Plancha para ropa
5 años	Horno Microondas/ Ventilador/ Batería de cocina
10 años	Pantalla/ Estadía en hotel de playa

## FORMATO PROPUESTO PARA LLEVAR UN REGISTRO Y CONTROL DE LOS INCENTIVOS ENTREGADOS A LOS EMPLEADOS

REGISTRO DE ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS																																							
<b>JACOBO Y ASOCIADOS S.A DE C.V</b>																																							
																																							
Nombre del empleado:																																							
Fecha de asignación de incentivo:																																							
Periodo evaluado:																																							
Cargo que ocupa en la empresa:																																							
Motivo de asignación de incentivo:																																							
<hr/> <hr/>																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"> <th colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Incentivo Económico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="padding: 5px;">Bono por graduación</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Bono por cumpleaños</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Bono por cumplimiento de metas</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Bono navideño</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Vales de supermercado</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Aumentos por mérito</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Adelantos de salario</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Incentivo Económico		Bono por graduación		Bono por cumpleaños		Bono por cumplimiento de metas		Bono navideño		Vales de supermercado		Aumentos por mérito		Adelantos de salario		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"> <th colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Incentivo no económico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="padding: 5px;">Capacitaciones</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Actividades para fortalecer el equipo de trabajo</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Días discrecionales</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Salidas tempranas o entradas tardías</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Día libre por cumpleaños</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Subsidio para ropa de trabajo</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Horarios Flexibles</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Empleado del mes</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Canasta navideña</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Reconocimiento por años de servicio</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Incentivo no económico		Capacitaciones		Actividades para fortalecer el equipo de trabajo		Días discrecionales		Salidas tempranas o entradas tardías		Día libre por cumpleaños		Subsidio para ropa de trabajo		Horarios Flexibles		Empleado del mes		Canasta navideña		Reconocimiento por años de servicio	
Incentivo Económico																																							
Bono por graduación																																							
Bono por cumpleaños																																							
Bono por cumplimiento de metas																																							
Bono navideño																																							
Vales de supermercado																																							
Aumentos por mérito																																							
Adelantos de salario																																							
Incentivo no económico																																							
Capacitaciones																																							
Actividades para fortalecer el equipo de trabajo																																							
Días discrecionales																																							
Salidas tempranas o entradas tardías																																							
Día libre por cumpleaños																																							
Subsidio para ropa de trabajo																																							
Horarios Flexibles																																							
Empleado del mes																																							
Canasta navideña																																							
Reconocimiento por años de servicio																																							
<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma de quien recibe</b>	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma de quien autoriza</b>																																						

## FORMATO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA OTORGAR EL INCENTIVO DE AUMENTOS POR MÉRITOS: MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

<b>1. DATOS GENERALES DEL EVALUADO</b>
Nombre del empleado: _____
Puesto que desempeña: _____
Fecha de la evaluación: _____

### 2. FACTORES DE VALORIZACIÓN Y GRADOS DE CALIFICACIÓN

Trazar un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada tema.

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTOS									GRADOS
			90	92	94	96	98	100	A
		76	78	80	82	84	86	88	B
	60	62	64	66	68	70	72	74	C
42	44	46	48	50	52	54	56	58	D
24	26	28	30	32	34	36	38	40	E

### 3. TABLA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO


FACTORES DE VALORIZACION	Grados				
	E	D	C	B	A
<b>CONOCIMIENTO DEL CARGO:</b>	4	8	12	16	20
Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.

<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b>	4	8	12	16	20
Considera la capacidad minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio .	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	4	6	10	14	18
Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	Necesita frecuente supervisión.	Requiere eventual supervisión.	Requiere supervisión en casos especiales.	No requiere supervisión.
<b>INICIATIVA:</b>	4	6	10	14	18
Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	Resuelve por sí solo problemas que se le presentan. Con frecuencia aporta ideas	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por sí mismo problemas que se le presentan
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b>	2	4	8	10	14
Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	No posee condiciones para trabajar en equipo	Le cuesta integrarse en cualquier grupo	Se integra fácilmente en determinados equipos	Se integra plenamente con el equipo en aras de realizar el trabajo	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo
<b>ACTITUD:</b>	2	4	8	10	12
Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.	<b>Descontento:</b> Critica negativamente a su centro de trabajo.	<b>Indiferente:</b> No muestra ningún interés por su centro de trabajo.	<b>Aceptación:</b> Muestra interés por su centro de trabajo.	<b>Entusiasta:</b> Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	<b>Identificación:</b> se esfuerza por elevar el prestigio de su centro de trabajo.

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña \_\_\_\_\_

## FORMATO PROPUESTO A UTILIZAR PARA OTORGAR EL INCENTIVO DE ANTICIPOS DE SALARIO

<b>JACOBO Y ASOCIADOS S.A DE C.V.</b>			
<b>ANTICIPO DE SALARIO</b>			
<b>Nombre:</b> _____			
<b>Puesto que desempeña:</b> _____			
<b>Monto del anticipo: \$</b> _____		<b>Fecha</b> _____	
_____ <b>Otorgado por:</b>		_____ <b>Denegado por:</b>	

3.5

## POLÍTICAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS

- a) Todos los empleados de la Empresa Jacobo y Asociados S.A. de C.V tienen derecho a ser informados de los incentivos económicos y no económicos que ofrece la empresa.
- b) Todos los empleados de la empresa pueden participar en el programa de compensaciones e incentivos de Jacobo y Asociados S.A. de C.V.
- c) Todos los empleados de la institución tienen derecho a reclamar los incentivos de los que se han hecho acreedores.
- d) Cualquier modificación en el plan de incentivos laborales de Jacobo y Asociados será comunicada a los empleados de la empresa al menos con 1 mes de anticipación.

- e) El empleado tendrá derecho a conocer de parte de su supervisor directo que incentivos le serán otorgados en base a la evaluación correspondiente de un mes dado.

### **3.6 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **3.6.1 Recursos Humanos**

Los encargados de dar a conocer el plan de incentivos dentro de la empresa Jacobo y Asociados serán el gerente general (dueño de la empresa) y la gerente de auditoría (esposa del dueño); quien a su vez desempeña el cargo de gerente administrativa por ser una empresa pequeña.

Una vez aprobado el plan, la gerencia de Jacobo y Asociados deberá remitir por correo electrónico a los seis empleados con los que cuenta actualmente y de ser necesario se realizará una reunión general en donde se establecerán las metas a cumplir de manera trimestral, los porcentajes para los aumentos por méritos, etc. Y se esclarecerá cualquier duda proveniente de los colaboradores.

#### **3.6.2 Recursos Técnicos y Materiales**

Es importante tomar en cuenta que para implementar el plan de compensaciones e incentivos será necesario contar con recursos técnicos y materiales, ventaja que tiene Jacobo y Asociados pues no necesitará comprarlos ya que cuenta con ellos.

A continuación se mencionan los recursos técnicos y materiales a utilizar:

Computadora
Impresora
Papelería

#### **3.6.3 Recursos Financieros**

Para poder poner en marcha el plan de incentivos la empresa deberá disponer de \$8,188.00 aproximadamente al año. Cabe destacar que el monto total siempre será variable pues dependerá de los empleados si cumplen con lo requerido para otorgar los incentivos propuestos a cada uno de ellos.



A continuación se detalla el presupuesto de los costos de los incentivos a ofrecer a los empleados:

PRESUPUESTO ANUAL DE INCENTIVOS A OFRECER			
Incentivo	Costo Individual	Forma de aplicación	Costo anual
Bono por graduación	\$100.00	Anual	\$100.00
Bono por cumpleaños	\$50.00	Anual	\$300.00
Bono por cumplimiento de metas	\$60.00	Trimestral	\$1440.00
Bono navideño	\$552.50	Anual	\$3,315.00
Vales de supermercado	\$40.00	Mensual	\$480.00
Aumentos por mérito	\$55.25	Anual	\$331.50
Capacitaciones	\$50.00	Anual	\$300.00
Días de paseo programados	\$50.00	Semestral	\$600.00
Días discrecionales.	\$36.83	Anual	\$221.00
Día libre por cumpleaños	\$18.42	Anual	\$110.50
Subsidio para ropa de trabajo	\$70.00	Anual	\$420.00
Canasta navideña	\$45.00	Anual	\$270.00
Reconocimiento por años de servicio	\$100.00	3/5/10 años	\$300.00
<b>Total</b>	<b>\$1,328.00</b>		<b>\$8,188.00</b>

### 3.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS EN LA EMPRESA JACOBO Y ASOCIADOS S.A DE C.V.

#### BIBLIOGRAFÍA GENERAL

##### Libros

No	Actividades	Encargado	Mes/Semana- Año 2022											
			Mes 1				Mes 2				Mes 3			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del plan propuesto a la gerencia de Jacobo y Asociados	Equipo Investigador												
2	Revisión y Aprobación del plan por la Gerencia	Gerente General												
3	Acuerdo con los patrocinadores externos (como restaurantes, Insaforp, etc.)	Gerente General												
4	Compras para la implementación del plan	Gerente General												
5	Comunicación del plan a los empleados	Gerente General												
6	Establecimiento de metas a cumplir y acuerdo de porcentajes de aumento por mérito	Gerente General												
7	Reunión general con empleados	Gerente General												
8	Entra en vigencia el Nuevo plan de Incentivos de Jacobo y Asociados	Gerente General												
9	Seguimiento y control	Gerente General												

- Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Humanos (El capital humano de las organizaciones). Octava Edición. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V. España.2007
- George Bohlander y Scott Snell, Administración de recursos humanos, 14a. edición
- *Dessler, Gary , Administración de personal, Pearson Educación, 2001*
- Lic. Alexis Serrano. Administración de Personas. Talleres gráficos UCA. Primera edición, 2018
- Cruelles, José Agustín Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan Primera Edición Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México
- Fayol Henry, Administración Industrial y General. Decimocuarta edición, Editorial Ateneo. Buenos Aires.1987.
- Mondy. R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Decimoprimera edición, SPHR. Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010.
- VARELA JUÁREZ, RICARDO. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

### **Leyes**

- Constitución de la Republica de El Salvador decreto constituyente NO. 38 del 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial Tomo NO. 28 correspondiente al 16 de diciembre de 1983.
- Código de trabajo de El Salvador. Decreto legislativo N° 15, fecha 23/06/1972, publicado en D.O N° 142, tomo 236, del 31 de julio de 1972.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Diario Oficial 226. Numero de Tomo 161. Publicada 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo No. 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243 del Tomo 333, de fecha 23 de diciembre de 1996.
- Ley Reguladora del ejercicio de contabilidad. D. Oficial: 42 Tomo: 346 Publicación DO: 29/02/2000

### **Fuentes de internet**

- <https://psicologiaymente.com/organizaciones/incentivos>

- <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/download/1958/1748/>
- <https://www.gestiopolis.com/que-es-compensacion-dentro-de-la-administracion-de-recursos-humanos/>
- <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-administracion-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios>
- <https://www.webyempresas.com/compensaciones-y-beneficios-de-una-empresa/>
- <https://blog.peoplenext.com.mx/que-tipos-de-compensaciones-para-empleados-existen>
- <https://www.aacademica.org/000-044/356.pdf>
- <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4833629.pdf>
- <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/incentivos/>
- <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales>
- <https://tumundoeconomia.com/empresas/tipos-de-incentivos/>
- <https://www.obsbusiness.school/blog/lti-long-term-incentive-incentivos-largo-plazo>
- <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-los-incentivos-de-los-empleados-7566.html>
- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15608/SierraRodriguezEfrain2016.pdf>
- <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- La gestión del talento humano y la motivación. Especialización en Gestión de Recursos Humanos

### Otros

- Araya-Castillo, Luis. Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. San José, Costa Rica

# **ANEXOS**

# ANEXO 1

Instrumentos para la obtención  
de la información

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**Cuestionario dirigido a los y las empleadas de la empresa Jacobo y Asociados S.A de C.V**

**Como estudiantes de la Universidad de El Salvador de la manera más cordial solicitamos de favor nos puedan colaborar con la información que se les solicita por medio de esta encuesta. Agradecemos intensamente el tiempo y pueden estar seguros que la información será tratada de manera confidencial y para fines académicos.**

**INDICACIONES:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque la repuesta que según Ud. considere más apropiada.

**A. GENERALIDADES**

**a) Genero**

- Femenino  Masculino

**b) Edad**

- Entre 20 y 30 años  Entre 31 y 40 años  Más de 41 años

**c) Nivel académico**

- Bachiller  Técnico  Máster  
 Estudiante  Licenciad@

**d) Puesto que desempeña dentro de la empresa**

- Gerente  Auditor  Otro  
 Contador  Auxiliar contable

**e) Tiempo que lleva laborando en la empresa**

- Menos de un año  Entre 3 y 5 años  
 Entre 1 y 3 años  Más de 5 año

**B. PREGUNTAS BÁSICAS DE CONTENIDO**

- 1) **¿Sabe usted que es un incentivo?**

**Objetivo:** Saber cuál es el conocimiento básico que tienen los empleados sobre el tema que se está investigando.

- Si
- No
- Más o menos

**2) ¿En la empresa donde usted trabaja manejan algún plan de compensación e incentivos?**

**Objetivo:** Identificar si el trabajador tiene algún conocimiento si se maneja algún plan de compensación e incentivos en la empresa.

- Si
- No
- No se

**3) ¿De qué manera les comunica la empresa las compensaciones e incentivos a las que pueden optar como empleados?**

**Objetivo:** Descubrir la estrategia de comunicación que implementa la empresa para promocionar las compensaciones e incentivos.

- Correo institucional
- A través de mi jefe inmediato
- En reuniones generales
- Otro

**4) Considera usted, qué el puesto que desempeña en la empresa junto a los de sus compañeros merecen tener reconocimiento mediante incentivos en el desempeño de sus labores?**

**Objetivo:** Comprender la evaluación del empleado sobre su situación en lo relacionado al trabajo-recompensa.

- Siempre
- En algunas ocasiones
- Nunca

**5) ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a los incentivos que ofrece la empresa actualmente?**

**Objetivo:** Indagar si las compensaciones e incentivos que ofrece la empresa cumplen con las expectativas de los empleados.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho

**6) ¿Qué tipos de incentivos considera usted que debería de implementar la empresa?**

**Objetivo:** Identificar qué tipo de incentivos motivan más a los empleados.

- Incentivos económicos
- Incentivos no económicos
- Ambos
- Ningún tipo de incentivos

**7) De los incentivos actuales, ¿Cual le parece más atractivo y le hace sentir motivado/a?**

**Objetivo:** Investigar que parte de la estrategia actual de compensaciones e incentivos de la empresa motiva más a los empleados.

- Incentivos económicos
- Incentivos no económicos
- Ninguno

**8) ¿De acuerdo con su experiencia, considera usted que la utilización de incentivos ayuda a mejorar su rendimiento como empleado de la empresa?**

**Objetivo:** Conocer la influencia de las compensaciones e incentivos sobre la productividad y eficiencia en el trabajo.

- Si
- No
- En algunas ocasiones

**9) ¿Considera usted que es necesario que la empresa implemente incentivos para motivar a sus colaboradores?**

**Objetivo:** Descubrir cuál es la importancia de los incentivos para mantener motivados a los empleados.

- Es muy necesario
- Es poco necesario
- No es necesario

**10) De los siguientes incentivos. ¿Cuál o cuáles le gustaría que implementara la empresa?**

**Objetivo:** Identificar los incentivos específicos por los cuales los trabajadores tienen mayor preferencia.

- Económicos (entiéndase por bonos, vales de supermercados)
- Planes de vacaciones
- Alimentación
- Transporte
- Uniformes
- Día libre por cumpleaños
- Capacitaciones
- Días de paseo programado
- Aumentos por merito
- Reconocimiento y autoestima
- Otros \_\_\_\_\_

**11) ¿Cuánto tiempo cree usted que la empresa debería implementar la motivación a sus empleados mediante incentivos?**

**Objetivo:** Conocer la importancia para los empleados de la motivación extrínseca.



- Una vez al año
- Dos veces al año
- Permanente, implementando programas de mejoras.
- Estoy de acuerdo como se maneja hasta el momento

**12) ¿Qué hace su supervisor directo para reconocer su trabajo cuando usted se desempeña de buena manera?**

*Objetivo: Indagar cual es la forma en la que se reconoce el buen desempeño de los empleados por parte de sus superiores.*

- Lo felicita frente a los demás empleados
- Reconoce su buen trabajo en privado
- Le envía un mensaje mediante un correo
- No hace nada
- Otros \_\_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_

**13) ¿Qué clase de conductas o acciones le gustaría que la empresa tomara en cuenta para las compensaciones e incentivos?**

*Objetivo: Conocer que esfuerzos o conductas consideran los empleados como meritorias para ser recompensadas.*

- La puntualidad
- La eficiencia al realizar su trabajo
- La calidad del trabajo al momento de entregarlo
- La responsabilidad
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

**14) ¿Considera usted, qué la empresa utiliza incentivos que se adecúen a las necesidades de sus empleados?**

*Objetivo: Investigar cual es la aceptación por parte de los empleados acerca de los incentivos que usa la empresa actualmente.*

- Siempre
- En algunas ocasiones
- Nunca

**¡¡Muchas Gracias!!**

**Encuestó:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**Guía de entrevista dirigida a los gerentes de la empresa Jacobo y Asociados S.A de C.V**

**Como estudiantes de la universidad de El Salvador de la manera más cordial solicitamos de favor nos puedan colaborar con la información que se les solicita por medio de esta guía de entrevista. Agradecemos intensamente el tiempo y pueden estar seguros de que la información será tratada de manera confidencial y para fines académicos.**

**INDICACIONES:** Responda de la manera que usted más estime conveniente.

**1) ¿Actualmente se manejan algún plan de compensación e incentivos en la empresa?**

- Si  No

**2) ¿De qué manera les comunica a sus empleados las compensaciones e incentivos a las que pueden optar?**

---

---

---

**3) ¿Qué tipos de incentivos ofrece a sus empleados actualmente?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Incentivos económicos    | <input type="radio"/> Ningún tipo de incentivos |
| <input type="radio"/> Incentivos no económicos | <input type="radio"/> Otros                     |
| <input type="radio"/> Ambos                    |   |

**4) De los incentivos actuales que ofrece la empresa y desde su punto de vista ¿Cual o cuales ha observado usted que les parece más atractivo a sus empleados y les hace sentir motivado/a?**

---

---

---

**5) Considera usted que la utilización de incentivos ayuda a mejorar el rendimiento de sus empleados:**

- Si  No

**6) ¿En que se basa la empresa para otorgar los incentivos a sus empleados?**

---

---

---

7) ¿Nos podría mencionar algunos de los incentivos que ofrecen a los empleados actualmente?

---

---

---

8) ¿Además de los incentivos que ofrecen actualmente a sus empleados, estarían dispuestos a implementar nuevos incentivos que beneficien tanto al empleado como a la empresa?

Cuales \_\_\_\_\_

---

---

9) ¿Considera usted que la implementación de incentivos contribuye al bienestar laboral de sus empleados?

- Si
- No

10) ¿Cree usted que los empleados están satisfechos con los incentivos que ofrece la empresa?

---

---

---

11) ¿Considera usted qué reconoce el desempeño de sus empleados cuando estos lo realizan de la manera correcta y de acuerdo con sus expectativas?

---

---

---

12) ¿Cada cuanto otorgan los incentivos a los empleados?

---

---

---

13) ¿Cree usted que existen limitantes para la implementación de planes de compensaciones e incentivos laborales en la empresa? Cuales \_\_\_\_\_

---

---

---

**¡¡Muchas gracias!!**

**Entrevistó:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

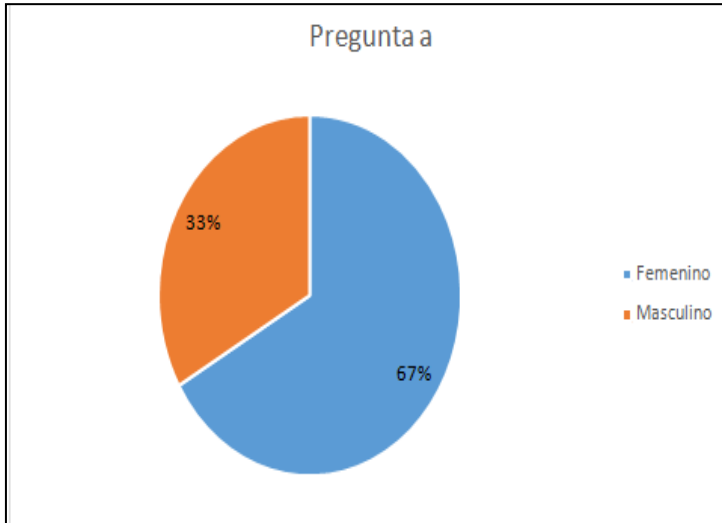
# ANEXO 2

Resultados del estudio de  
campo

## A. GENERALIDADES

### a) Género

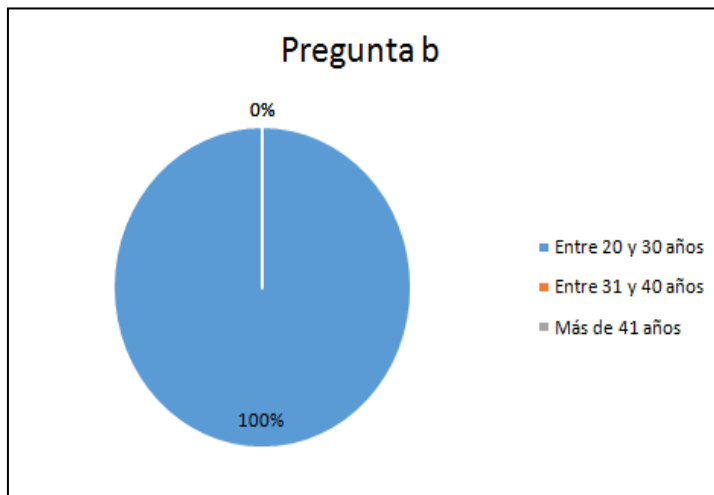
Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	4	67%
Masculino	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** Es evidente que en Jacobo y Asociados existe una preferencia por contratar más mujeres que hombres pues, el género femenino representa un 67% y el masculino un 33%. Esto podría deberse a que la mayoría de los puestos que ocupan son de auditoría e implican mayor dedicación, compromiso y responsabilidad, aunque eso no significa que los hombres no puedan desempeñarlo también y de una manera eficiente.

### b) Edad

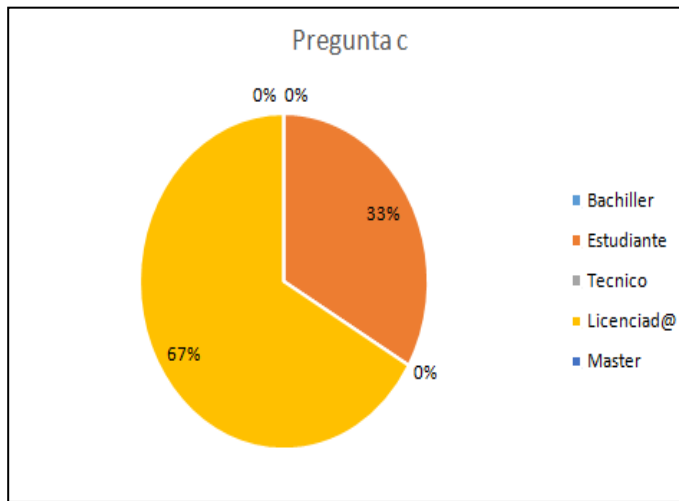
Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Entre 20 y 30 años	6	100%
Entre 31 y 40 años	0	0%
Más de 41 años	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** Todos l@s emplead@s son talento joven que rondan entre 20 y 30 años, lo cual podría representar para la empresa una ventaja competitiva ya que dadas las circunstancias actuales los jóvenes pueden aprender y adaptarse rápidamente a cualquier cambio que se presente y desempeñar sus labores de una forma eficiente.

**c) Nivel académico**

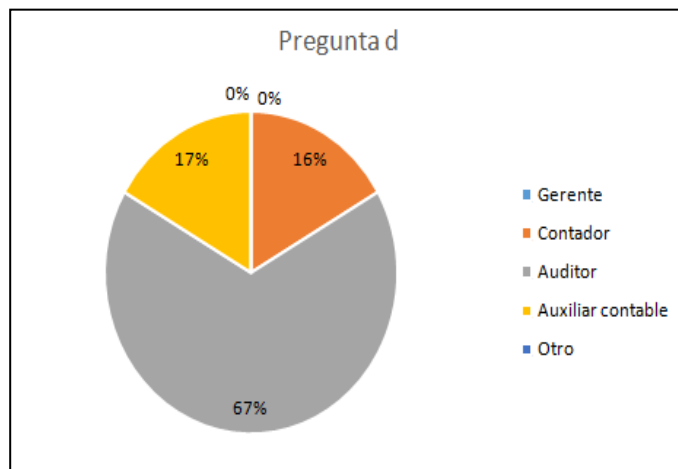
Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bachiller	0	0%
Estudiante	2	33%
Técnico	0	0%
Licenciad@	4	67%
Máster	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** En su mayoría, con un 67%, los empleados que trabajan en Jacobo y Asociados ya son licenciados, es decir, son personas que cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar el cargo que desempeñan. Por otra parte, el otro 33% está estudiando lo que significa que también se están preparando profesionalmente. Aunque eso no significa que no cuenten con la experiencia.

**a) Puesto que desempeña dentro de la empresa**

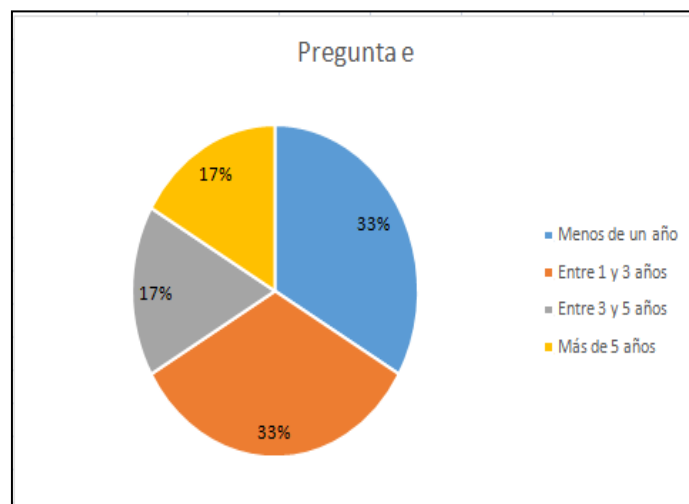
Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente	0	0%
Contador	1	16%
Auditor	4	67%
Auxiliar contable	1	17%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** Cada uno de los empleados tiene claro el puesto que desempeña. Uno de los puestos que mayor demanda tiene es el de auditor pues es el giro principal de la empresa y está representado con un 67%, mientras que los otros cargos son ocupados por el contador y el auxiliar contable que también están relacionados al giro de la empresa.

**e) Tiempo que lleva laborando en la empresa**

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de un año	2	33%
Entre 1 y 3 años	2	33%
Entre 3 y 5 años	1	17%
Más de 5 años	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**PINTERPRETACIÓN:** Para los empleados que tienen menos de tres años laborando y entre 1 y 3 años laborando son los que representan a la mayoría de los empleados con un 66% del total de encuestados. El 34% restante está conformado por un empleado de más de 5 años y un empleado entre 3 y 5 años. Esto puede interpretarse que los empleados no están motivados en sus tareas dentro de la empresa y por lo cual no garantiza mayor tiempo laborando, es evidente que como

empresa debe hacer algo para mantener motivados a sus empleados independientemente cuanto tiempo lleven laborando.

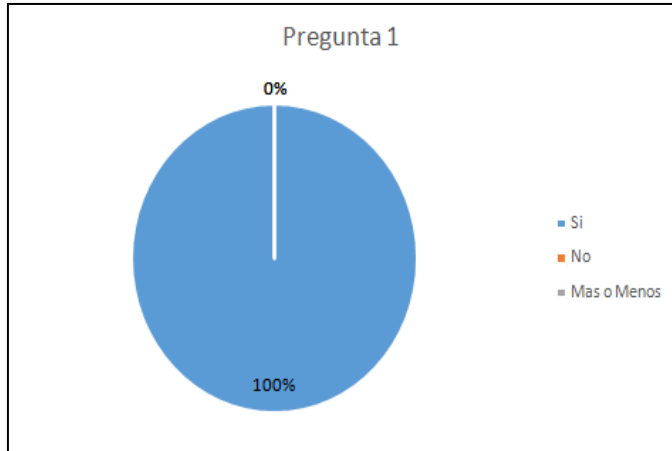
**B. PREGUNTAS DE CONTENIDO**

**1. ¿Sabe usted que es un incentivo?**

**Objetivo:** Saber cuál es el conocimiento básico que tienen los empleados sobre el tema que se está investigando.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
--------------------------	---------------------	---------------------

Si	6	100%
No	0	0%
Mas o Menos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



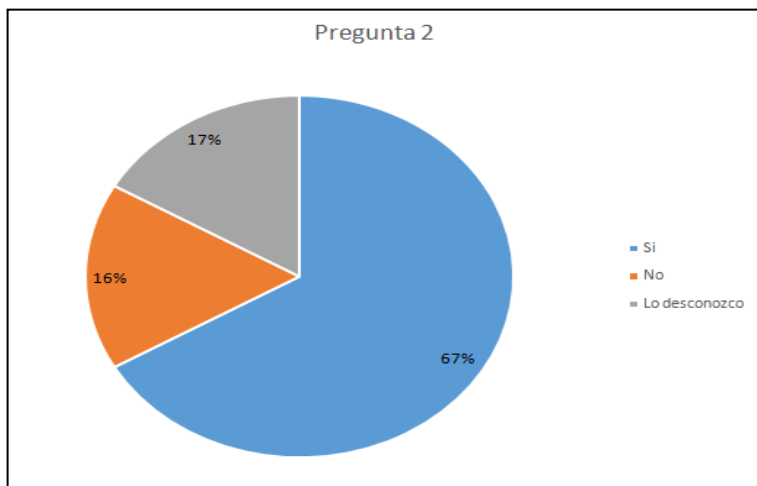
**INTERPRETACION:** Esta muy claro que absolutamente el 100% de los empleados tienen conocimiento sobre que es un incentivo. Esto podria ser de mucho beneficio ya que al tener el suficiente conocimiento sobre el tema, es más eficaz la implementación de la propuesta de un plan de incentivos para mejorar y utilizar elementos motivacionales en la empresa.

**2. En la empresa dónde usted trabaja manejan algún plan de compensación e**

**incentivos?**

**Objetivo:** Identificar si el trabajador tiene algún conocimiento si se maneja algún plan de compensación e incentivos en la empresa.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	1	16%
Lo desconozco	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:**

Está demostrado que en la empresa Jacobo y Asociados sí manejan un plan de compensaciones e incentivos laborales, pues la mayoría de los empleados que representa un 66% de los encuestados tiene conocimiento de ello.

El otro porcentaje de los empleados encuestados que representa un 17% desconoce o no tiene conocimiento si la empresa utiliza un plan de

compensaciones. Eso determina que puede existir una mala comunicación entre los empleados y sus superiores y esto permite que desconozcan los elementos motivacionales utilizados por la

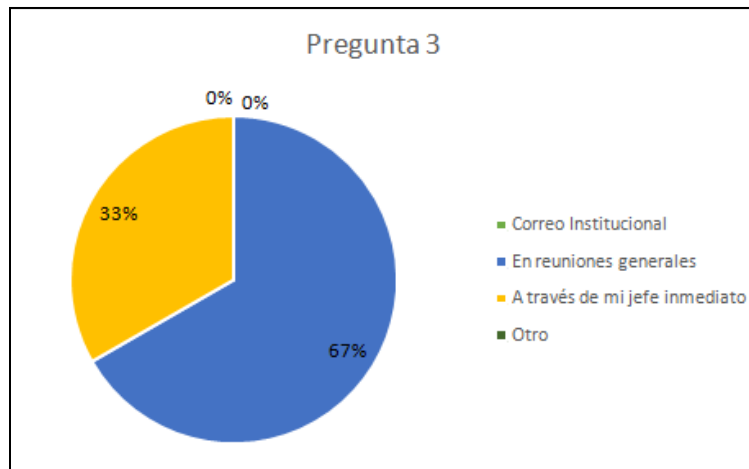


empresa para mejorar el bienestar de los trabajadores como un beneficio laboral además de sus prestaciones de ley.

### 3. De qué manera les comunica la empresa las compensaciones e incentivos a las que pueden optar como empleados?

**Objetivo:** Descubrir la estrategia de comunicación que implementa la empresa para promocionar las compensaciones e incentivos.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Correo Institucional	0	0%
En reuniones generales	4	67%
A través de mi jefe inmediato	2	33%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** Se determinó, que a una buena parte de los empleados se les ha dado a conocer sobre las compensaciones e incentivos laborales mediante reuniones generales, que de acuerdo con los encuestados representa un 66% del total y un 34% de los encuestados mencionó que mediante el jefe inmediato se les comunica sobre el tema. Es importante mencionar que como empresa deberían de mostrar o

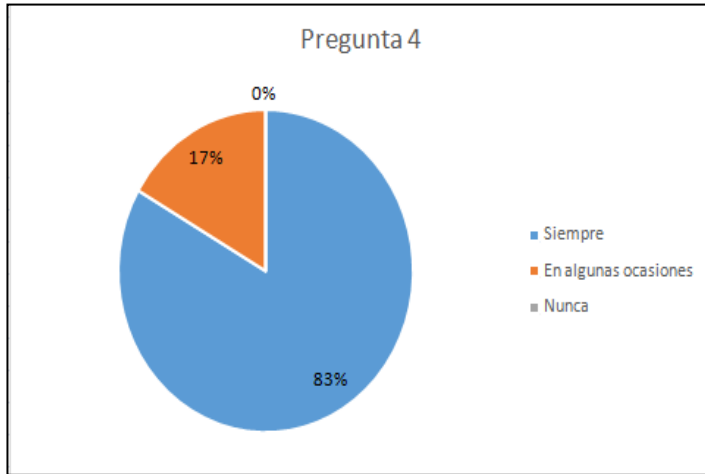
entregar a cada uno el plan de compensación, esto servirá para que los empleados puedan tener conocimiento claro sobre las compensaciones e incentivos a las que pueden optar.

### 4. Considera usted que el puesto que desempeña en la empresa junto a los de sus compañeros merecen tener reconocimiento mediante incentivos en el desempeño de sus labores?

**Objetivo:** Comprender la evaluación del empleado sobre su situación en lo relacionado al trabajo-recompensa.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	83%
En algunas ocasiones	1	17%

Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

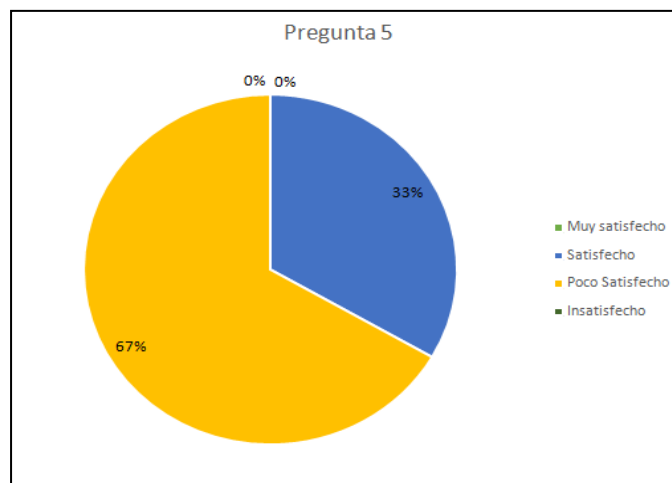


**INTERPRETACIÓN:** Está claro que la utilización de incentivos ayuda a mejorar el rendimiento en la empresa y todas las personas que ocupan un puesto merecen tener un reconocimiento. Así lo expresaron los empleados de Jacobo y Asociados pues el 83% de los encuestados respondió que siempre se debe reconocer su desempeño laboral y un 17 % mencionó que solo se debe de reconocer en algunas ocasiones.

### 5.Cuál es su grado de satisfacción respecto a los incentivos que ofrece la empresa actualmente?

**Objetivo:** Indagar si las compensaciones e incentivos que ofrece la empresa cumplen con las expectativas de los empleados.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	33 %
Poco Satisfecho	4	67%
Insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

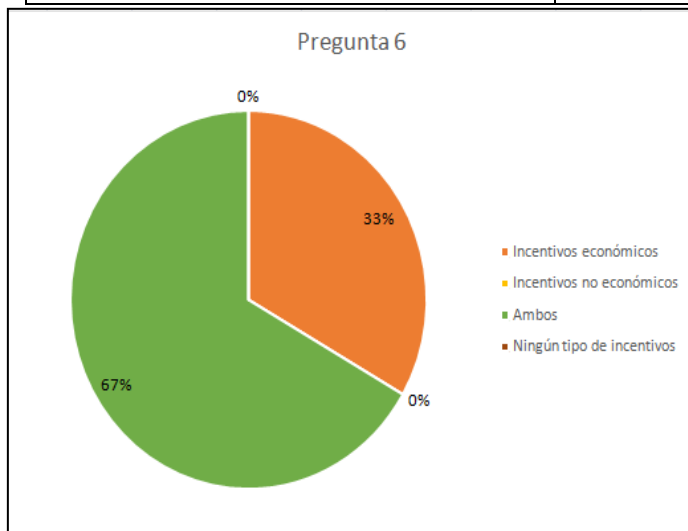


**INTERPRETACIÓN:** El 67% de los empleados encuestados se siente poco satisfecho a los incentivos que ofrece Jacobo y Asociados actualmente y solamente el 33 % de los encuestados expresa que está satisfecho. Se puede determinar que los incentivos que está utilizando la empresa actualmente no motivan o no están acordes a las necesidades de los trabajadores, lo cual indica que se debería hacer una revisión para solventar esta situación y que la mayoría estén satisfechos.

**6. Que tipos de incentivos considera usted que debería de implementar la empresa?**

**Objetivo:** Identificar qué tipo de incentivos motivan más a los empleados.

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Incentivos económicos	2	33%
Incentivos no económicos	0	0%
Ambos	4	67%
Ningún tipo de incentivos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



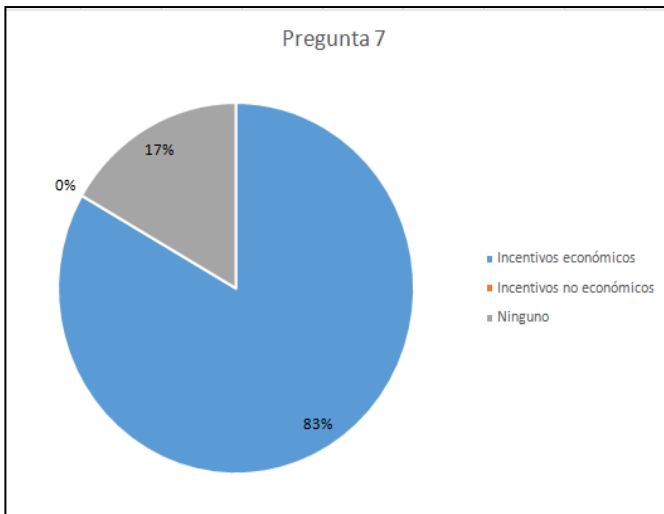
**INTERPRETACIÓN:** Se observa que el 67% de los empleados encuestados tiene una preferencia a la implementación de ambos incentivos laborales, los económicos y no económicos. Sin embargo, el 33% de los empleados encuestados prefiere solo los incentivos económicos. Esto se puede interpretar que la mejor opción para la empresa es implementar ambos ya que como han expresado los empleados los dos los hacen sentir motivados y de esa manera, al

implementar los incentivos no económicos no representaría solo gastos para la empresa.

**7. De los incentivos actuales, ¿Cual le parece más atractivo y le hace sentir motivado/a?**

**Objetivo:** Investigar que parte de la estrategia actual de compensaciones e incentivos de la empresa motiva más a los empleados.

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Incentivos económicos	5	83%
Incentivos no económicos	0	0%
Ninguno	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



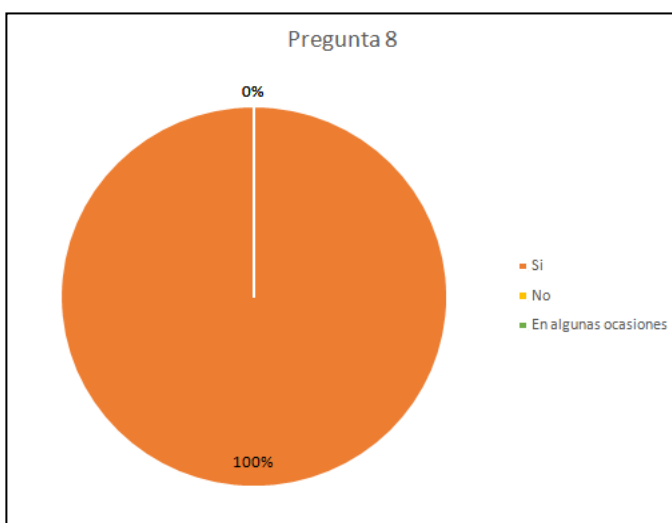
**INTERPRETACIÓN:** Indiscutiblemente los incentivos económicos son más atractivos que los no económicos, razón por la cual el 83% mencionó que para ellos son los incentivos económicos los que les hacen sentir motivados y solamente el 17% de los encuestados que representa a una persona, considera que ningún incentivo puede ser atractivo para sentirse motivado. Esto determina que la empresa puede incluir en las mejoras al plan de compensaciones e incentivos laborales, nuevos incentivos económicos como un elemento de motivación

en los empleados.

**8. ¿De acuerdo con su experiencia, considera usted que la utilización de incentivos ayuda a mejorar su rendimiento como empleado de la empresa?**

**Objetivo:** Conocer la influencia de las compensaciones e incentivos sobre la productividad y eficiencia en el trabajo.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	100%
No	0	0%
En algunas ocasiones	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

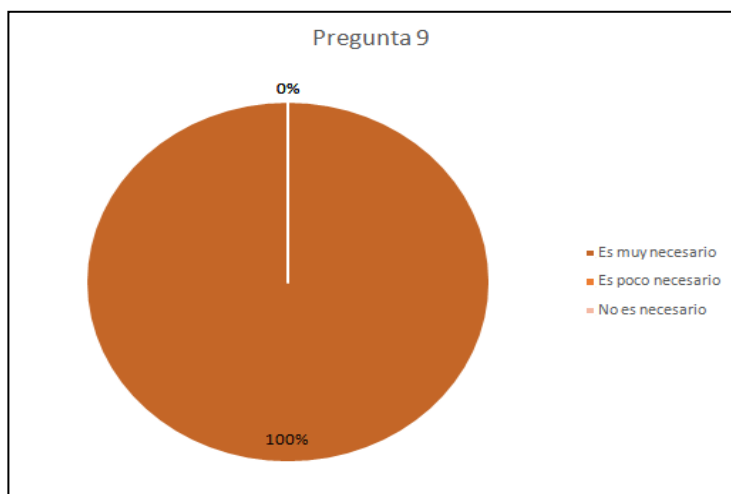


**INTERPRETACIÓN:** Es evidente que, para los empleados de Jacobo y Asociados, la utilización de incentivos laborales ayuda a mejorar su rendimiento, pues así lo expresaron el 100% del total de los encuestados. Esto garantiza que la utilización de incentivos es muy necesaria en toda empresa y, siempre y cuando se adapten a las necesidades de sus empleados, estos podrán sentirse motivados para desarrollar sus actividades laborales y mejorar su nivel de rendimiento y eficiencia para la empresa.

**9. Considera usted que es necesario que la empresa implemente incentivos para motivar a sus colaboradores?**

**Objetivo:** Descubrir cuál es la importancia de los incentivos para mantener motivados a los empleados.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Es muy necesario	6	100%
Es poco necesario	0	0%
No es necesario	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** Está clara la importancia que tienen los incentivos pues, de acuerdo con los datos obtenidos, el 100% considera que es muy necesario que la empresa implemente incentivos para motivar a sus colaboradores. Es importante que la empresa siempre este actualizando el plan de compensaciones e incentivos para los empleados como un elemento motivacional ya que los incentivos que podían motivar hace unos años podría

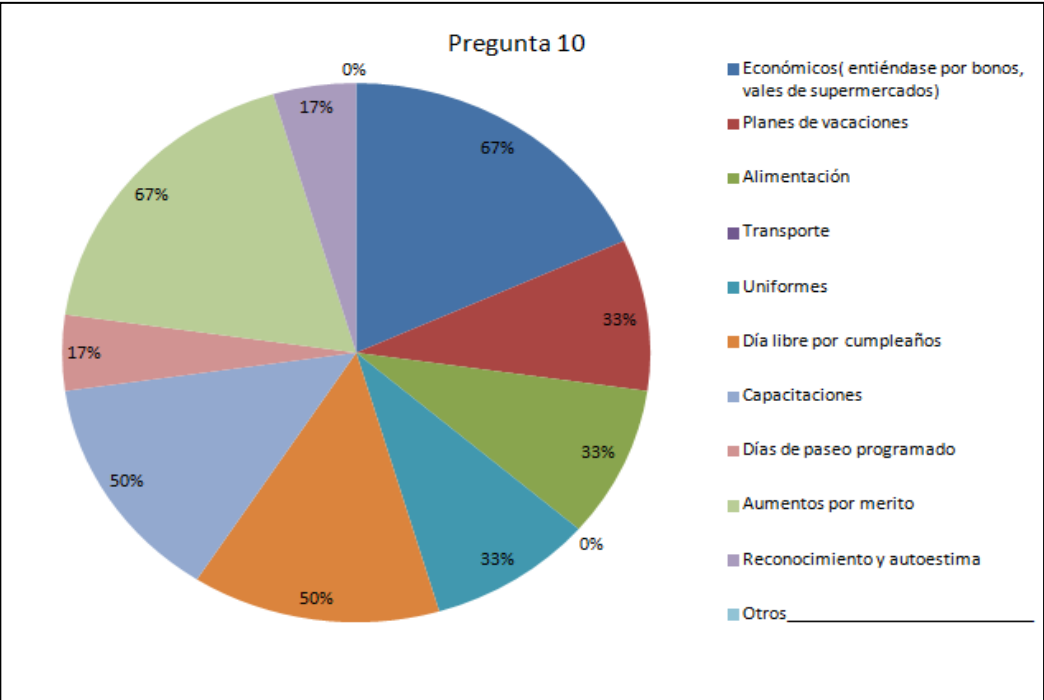
no ser motivador actualmente.

**10. De los siguientes incentivos. ¿Cuál o cuáles le gustaría que implementara la empresa?**

**Objetivo:** Identificar los incentivos específicos por los cuales los trabajadores tienen mayor preferencia.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Económicos (Bonos, vales de súper, gasolina)	4	67%
Planes de vacaciones	2	33%
Transporte	0	33%
Alimentación	2	0%
Uniformes	2	33%
Día libre por cumpleaños	3	50%

Capacitaciones	3	50%
Días de paseo programado	1	17%
Aumentos por mérito	4	67%
Reconocimiento y autoestima	1	17%
Otros	0	0%

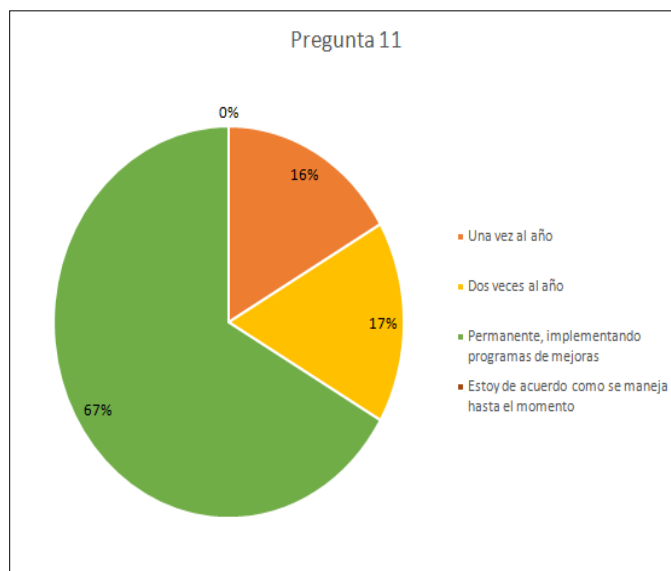


**INTERPRETACIÓN:** Los empleados de Jacobo y Asociados consideran en su mayoría que los incentivos que les gustaría que la empresa implementara son los incentivos económicos y los aumentos por mérito. Otros de los incentivos que tienen mayor relevancia son los días libres por cumpleaños y las capacitaciones, así también como los planes de vacaciones, el transporte y los uniformes. Sin embargo, los empleados consideran que los incentivos como días de paseo programado y reconocimiento y autoestima no son mucho de su agrado pues fue calificada como una opción no representativa. Hay que destacar que si bien es cierto que implementar incentivos económicos en la empresa genera un costo también puede generar utilidades ya que un empleado satisfecho y motivado desarrollará sus tareas de una manera más eficiente, responsable y de calidad.

**11. Cuánto tiempo cree usted que la empresa debería implementar la motivación a sus empleados mediante incentivos?**

**Objetivo:** Conocer la importancia para los empleados de la motivación extrínseca.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Una vez al año	1	16%
Dos veces al año	1	17%
Permanente, implementando programas de mejoras	4	67%
Estoy de acuerdo como se maneja hasta el momento	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

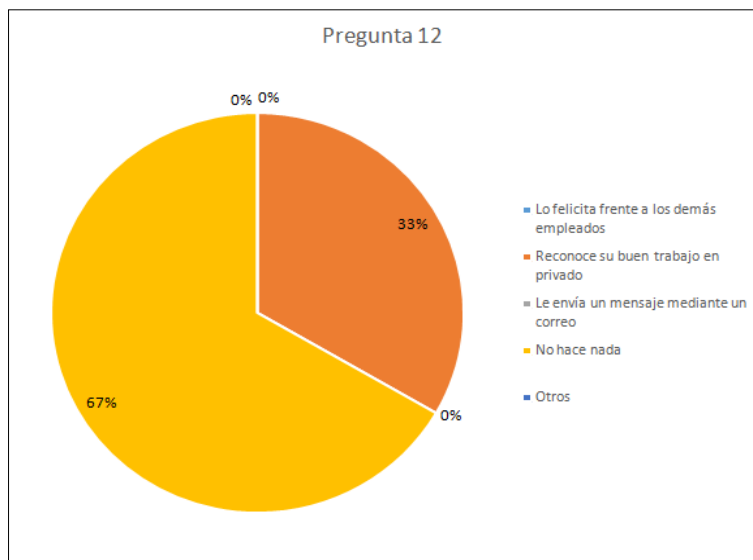


**INTERPRETACIÓN:** Mantener motivados a los empleados es una tarea constante. Así lo dieron a conocer la mayoría de los empleados de Jacobo y Asociados pues, un 67 % contestó que se debería implementar la motivación de manera permanente, un 17% dijo que una vez al año y el otro 17% dijo que 2 veces al año. La motivación de un empleado no siempre tiene que ser ocasionada mediante incentivos económicos, también hay incentivos no económicos que pueden generar un grado de motivación bastante alto.

## 12. ¿Qué hace su supervisor directo para reconocer su trabajo cuando usted se desempeña de buena manera?

**Objetivo:** Indagar cual es la forma en la que se reconoce el buen desempeño de los empleados por parte de sus superiores.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Lo felicita frente a los demás empleados	0	0%
Reconoce su buen trabajo en privado	2	33%
Le envía un mensaje mediante un correo	0	0%
No hace nada	4	67%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** Un 67% de los empleados contestaron que su supervisor directo no reconoce su trabajo, será que muy pocas veces o nunca se desempeña bien? ¿O no le dan mucha importancia al reconocimiento del desempeño de los empleados? Aunque se debe mencionar también que un 33% contestó que si les reconocen su buen trabajo en privado. Por sencillo que parezca o no tan importante, reconocer el trabajo realizado motiva

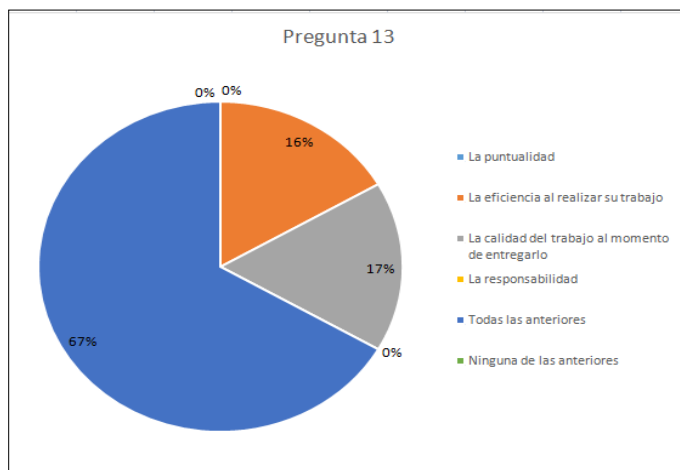
a hacerlo cada vez mejor y que como jefes o gerentes se debe de tomar en cuenta.

### 13. Qué clase de conductas o acciones le gustaría que la empresa tomara en cuenta para las compensaciones e incentivos?

**Objetivo:** Conocer que esfuerzos o conductas consideran los empleados como meritorias para ser recompensadas.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
La puntualidad	0	0%
La eficiencia al realizar su trabajo	1	16%
La calidad del trabajo al momento de entregarlo	1	17%
La responsabilidad	0	0%
Todas las anteriores	4	67%
Ninguna de las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>





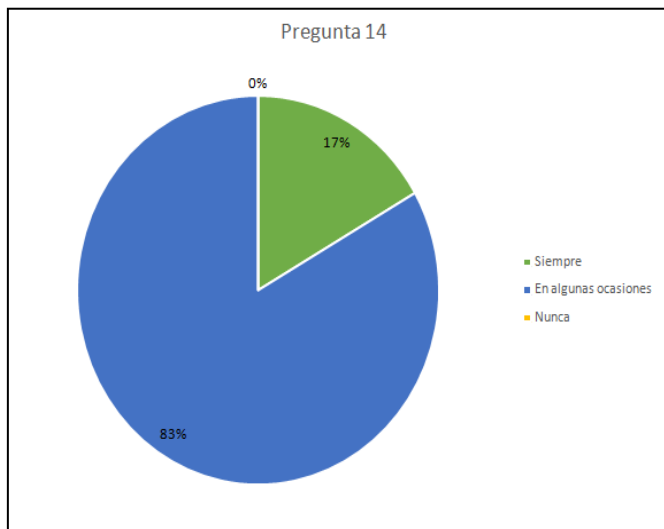
**INTERPRETACIÓN:** Existen varios factores que como empleados les gustaría que tomaran en cuenta al momento de asignar los incentivos, como, por ejemplo: la puntualidad, la eficiencia al realizar su trabajo, la calidad del trabajo al momento de entregarlo y la responsabilidad, esto es representado como un 67% del total de los empleados encuestados. El otro 33% considera que se deberían de tomar en cuenta solo dos de los factores que se

reflejan en el cuadro. Tomando en cuenta la información recolectada para el análisis de datos, es importante mencionar que existen otros factores de los cuales se podría disponer como empresa.

#### 14. ¿Considera usted qué la empresa utiliza incentivos que se adecúen a las necesidades de sus empleados?

**Objetivo:** Investigar cual es la aceptación por parte de los empleados acerca de los incentivos que usa la empresa actualmente.

Alternativa de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	17%
En algunas ocasiones	5	83%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**INTERPRETACIÓN:** Evidentemente para los empleados de Jacobo y Asociados no se están utilizando incentivos que están acorde a las necesidades pues el 83% expresó que solo en algunas ocasiones y un 17% que representa a una persona expresó que siempre se les entregan incentivos que se adecúen a sus necesidades. Como se mencionó anteriormente, es necesaria la actualización del plan de compensación e incentivos ya que dadas las circunstancias en las que hoy se vive las necesidades han cambiado y lo que antes podría motivar a un empleado, ahora puede ser que no.

# ANEXO 3

Guía de entrevista contestada

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

**Guía de entrevista dirigida a los gerentes de la empresa Jacobo y Asociados S.A de C.V**

**Como estudiantes de la universidad de El Salvador de la manera más cordial solicitamos de favor nos puedan colaborar con la información que se les solicita por medio de esta guía de entrevista. Agradecemos intensamente el tiempo y pueden estar seguros que la información será tratada de manera confidencial y para fines académicos.**

**INDICACIONES:** Responda de la manera que Ud. mas estime conveniente.

**1. Actualmente se manejan algún plan de compensación e incentivos en la empresa?**

Si  No

**2. De qué manera les comunica a sus empleados las compensaciones e incentivos a las que pueden optar?**

En una reunión con todo el personal se les hace saber sobre las bonificaciones por cumplimiento de metas a las que pueden optar en función de sus resultados; así también se ha informado sobre los incentivos al personal en forma de bono por graduación y por cumpleaños.

**3. Qué tipos de incentivos ofrece a sus empleados actualmente?**

Incentivos económicos  Ningún tipo de incentivos|  
 Incentivos no económicos  Otros  
 Ambos

**4. De los incentivos actuales que ofrece la empresa y desde su punto de vista ¿Cuál o cuales ha observado ud. que les parece más atractivo a sus empleados y les hace sentir motivado/a?**

El bono de cumpleaños es uno de los incentivos de los cuáles el empleado se siente más motivado por el hecho de que es un bono fácil de obtener hasta cierto punto, en relación a los bonos por cumplimiento de objetivos es un poco más difícil porque implica un sobre esfuerzo.

**5. Considera ud. que la utilización de incentivos ayuda a mejorar el rendimiento de sus empleados:**

Si  No

**6. En qué se basa la empresa para otorgar los incentivos a sus empleados?**

En el resultado y cumplimiento de objetivos en los mejores tiempos posibles.

En relación a los bonos de cumpleaños, graduación y navidad son solo como incentivos al personal por laborar en la entidad.

7. **Nos podría mencionar algunos de los incentivos que ofrecen a los empleados actualmente?**

Bono por Cumpleaños, Bono por Graduación, Bono por Navidad y Bono por Cumplimiento de Metas

---

---

8. **Además de los incentivos que ofrecen actualmente a sus empleados, estarían dispuestos a implementar nuevos incentivos que beneficien tanto al empleado como a la empresa?**

Cuales Actualmente la empresa no se encuentra con los recursos suficientes para dar más incentivos de los actuales, sean económicos o no

---

---

9. **Considera ud. que la implementación de incentivos contribuye al bienestar laboral de sus empleados?**

⇒ Si  No

10. **Cree ud. que los empleados están satisfechos con los incentivos que ofrece la empresa?**

Si, actualmente se les ofrecen unos incentivos que no se ofrecen en todas las empresas; sin embargo se sabe la necesidad de éstos en la empresa y a futuro se espera poder implementar otros tipo

---

---

11. **Considera ud. que reconoce el desempeño de sus empleados cuando estos lo realizan de la manera correcta y de acuerdo a sus expectativas?**

Por el trabajo exhaustivo del día a día, soy consciente que no reconozco oportunamente los logros de los empleados; pero de alguna manera trato de buscar los espacios para darles el reconocimiento merecido

---

---

12. **Cada cuánto otorgan los incentivos a los empleados?**

Últimamente se cumplen los objetivos 2 o 3 veces al año, pero no todos los empleados sino que un pequeño grupo es el que más se involucra

---

---

13. **Cree ud. que existen limitantes para la implementación de planes de compensaciones e incentivos laborales en la empresa? Cuales**

Si existen limitantes, la principal es la económica  
Ya que posterior a la pandemia muchas empresas del sector hemos quedado muy afectadas y para salir adelante es necesario disminuir el recurso el económico y aumentar la carga laboral.

---

---

**Muchas gracias!!**

**Entrevistó:** Reina Dueñas, Moisés Urquía y Gloria Castellón

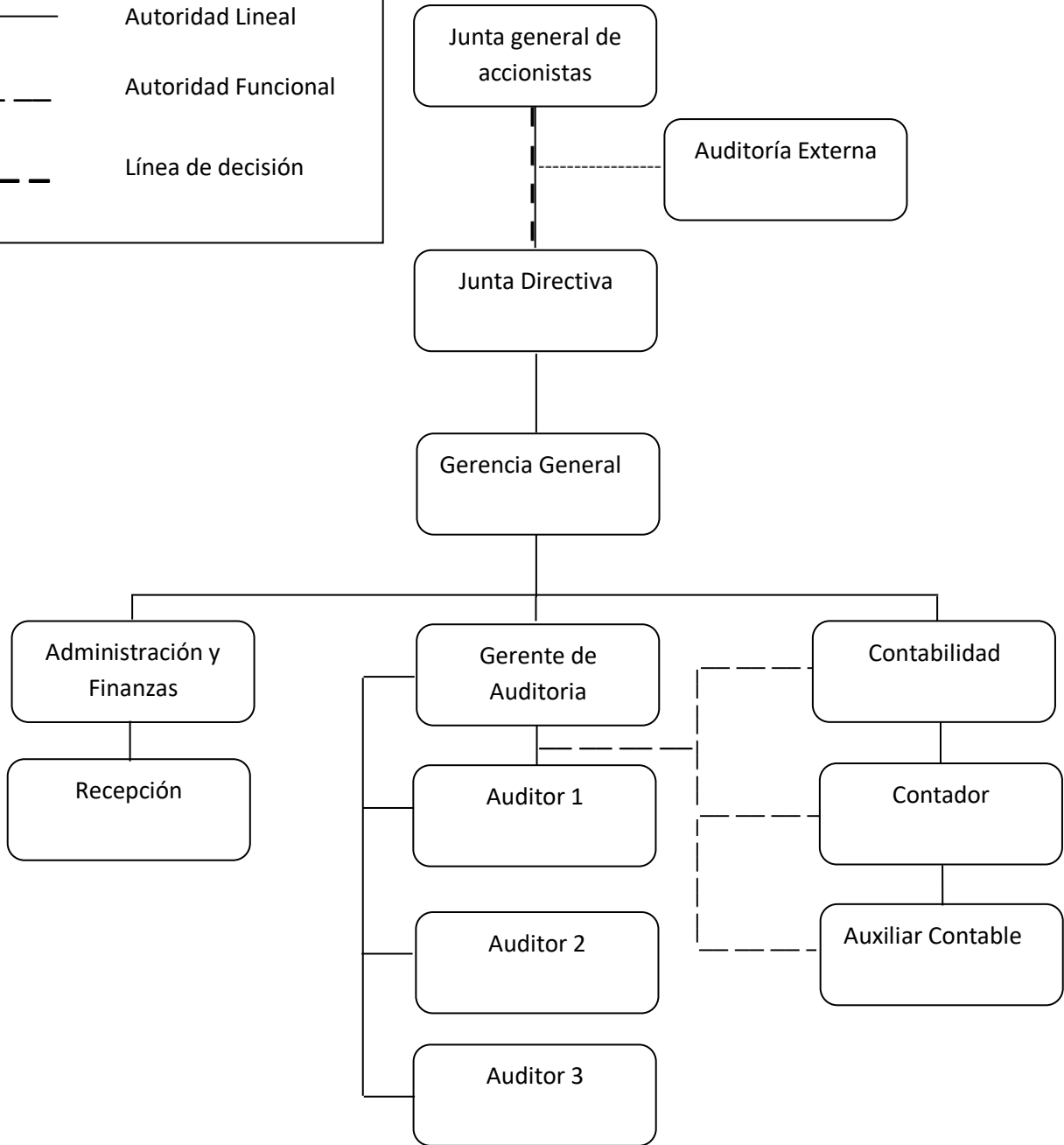
**Fecha:** 02/10/2021

# ANEXO 4

Organigrama propuesto

## Organigrama propuesto para la empresa Jacobo y Asociados, S.A de C.V

<u>Líneas Jerárquicas.</u>	<u>Significa</u>
-----	Asesoría Externa
————	Autoridad Lineal
-----	Autoridad Funcional
-----	Línea de decisión



**Elaborado por:** Equipo de trabajo  
**Fecha de elaboración:** 22/05/2022  
**Autorizado por:**  
**Fecha de autorización:**  
**Vigencia:**