

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**EVALUACIÓN DEL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS LABORALES PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA Y PROPUESTA DE PLAN DE  
MEJORA**

**LIC. EDGAR RANDOLFO CASTELLANOS PÉREZ**

**Guatemala, octubre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**EVALUACIÓN DEL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS LABORALES PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA Y PROPUESTA DE PLAN DE  
MEJORA**

Informe final del Trabajo Profesional del Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo Para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**Docente:**

**M.A. LARRY STUART SEGURA LETRÁN**

**Autor:**

**LIC. EDGAR RANDOLFO CASTELLANOS PÉREZ**

**Guatemala, octubre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

**Decano:** Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

**Secretario:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

**Vocal Primero:** Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

**Vocal Segundo:** MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio

**Vocal Tercero:** Vacante

**Vocal Cuarto:** BR. CC. LL Silvia María Oviedo Zacarías

**Vocal Quinto:** P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE**  
**LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**  
**SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

**Coordinador:** MSc. Claudia Elizabeth Aquino Garcia

**Evaluador:** Dr. Alfredo Augusto Paz Subillaga

**Evaluador:** MSc. Evelyn Cardona

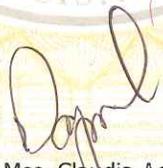
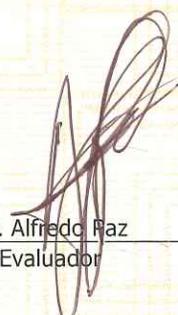
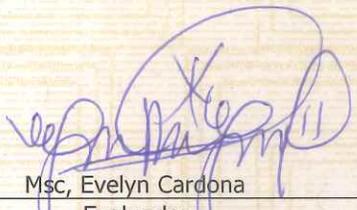
**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-013-JPFS-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 01 de Octubre de 2020, a las **18:30 - 19:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Edgar Randolph Castellanos Pérez**, carné No. **9721813** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Evaluación del otorgamiento de incentivos laborales para el personal de una empresa farmacéutica, ubicada en el Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala y propuesta del Plan de mejora** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones en cuanto a metodología y análisis de resultados, el informe tiene observaciones sustanciales que deben mejorarse, como redacción y conectores lógicos entre diagnóstico y propuesta, la propuesta no responde a criterios técnicos del modelo.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, día uno del mes de octubre del año dos mil veinte.

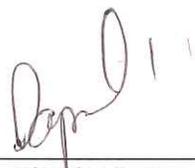
  
Msc. Claudia Aquino  
Coordinador  
Dr. Alfredo Paz  
Evaluador  
Msc. Evelyn Cardona  
Evaluador  
Lic. Edgar Randolph Castellanos Pérez  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Edgar Randolph Castellanos Pérez** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 06 de octubre de 2020.

(f)



\_\_\_\_\_  
MSc. Claudia Aquino García  
Coordinador

## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS:** Creador y dueño de mi vida, por permitirme alcanzar esta meta.

**A MI MADRE:** Monica Pérez, por ser ejemplo de lucha y perseverancia para mí.

**A MI ESPOSA:** Elizabeth Ruiz, por darme su amor y apoyo incondicional.

**A MI HERMANA:** Alejandra, a quien exhorto a luchar para alcanzar sus sueños.

**A MI JEFA:** Roxana Gallardo, por sus valiosos consejos y apoyo para poder llevar a cabo la presente investigación.

**A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO:** Por todo su apoyo y compañerismo.

**A MIS MAESTROS:** Por sus valiosas enseñanzas.

**A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos.

**A LA UNIVERSIDAD DE CARLOS DE GUATEMALA:** A la que siempre llevaré en mi corazón por todo lo aprendido.

## INDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
1. ANTECEDENTES .....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Administración de Recursos Humanos .....	6
2.2. Objetivos de la administración de recursos humanos .....	7
2.3. Compensaciones .....	8
2.4. Incentivos laborales .....	16
2.5. Motivación .....	24
3. METODOLOGÍA .....	33
3.1. Definición del Problema .....	33
3.2. Justificación.....	34
3.3. Especificación del Problema .....	35
3.4. Objetivo General .....	35
3.5. Objetivos Específicos.....	35
3.6. Delimitación del problema .....	36
3.7. Universo y Muestra .....	36
3.8. Procedimiento .....	38
3.9. Características de los sujetos de estudio.....	39
3.10. Método Científico .....	39
3.11. Técnicas .....	40
3.12. Instrumentos .....	40
4. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	41
5. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS LABORALES.....	76

CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES .....	86
BIBLIOGRAFÍA .....	88
EGRAFÍA .....	92
ANEXOS .....	93
ÍNDICE DE FIGURAS .....	98
ÍNDICE DE TABLAS .....	99
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	100

## RESUMEN

Las organizaciones tienen como fin primordial ser rentables y competitivas, además de ser un referente dentro de la industria a la que pertenecen, sin embargo para alcanzar estos retos deben contar con los mejores procesos para la creación de valor, asimismo deben hacerse del mejor talento humano que apoye en el alcance de los objetivos organizacionales.

En ese sentido se debe contar con una adecuada administración de recursos humanos y que, en su papel de socio estratégico de la alta dirección, aporte soluciones en sus diferentes subsistemas para atraer, mantener, desarrollar, motivar y compensar al talento humano que se tenga en la organización.

Con respecto a la compensación del personal es importante que se tengan estrategias que motiven un alto desempeño de los trabajadores por medio de incentivos económicos e incentivos no económicos, que generen a su vez compromiso y lealtad.

Para establecer la percepción de los trabajadores con respecto al otorgamiento de incentivos laborales de una empresa farmacéutica ubicada en el municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala. Se realizó la presente investigación utilizando el método científico por medio de las fases: analítica, indagadora y demostrativa, asimismo se aplicó la técnica de investigación documental para respaldar la investigación mediante la consulta de bibliografías relacionadas al tema y una investigación de campo por medio de un cuestionario con base en la escala Likert.

Se logró establecer que la mayoría de los trabajadores conocen los incentivos laborales sin embargo no todos tienen el mismo nivel de percepción debido a que varios resultaron con porcentajes bajos de satisfacción siendo el caso de las jornadas médicas, el servicio de clínica médica, los subsidios por alimentación, bonos por antigüedad y el seguro médico.

Por último por medio de la presente investigación fue posible identificar que el 60% de la muestra encuestada pertenece a la generación de los Millenials y estos tienen preferencia por los incentivos ligados al balance de vida-trabajo junto con oportunidades de horarios flexibles de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

El talento humano, representa en la actualidad el recurso más valioso de toda organización, ya que es este el único que puede desarrollar ventajas competitivas sostenibles y únicas, muy difíciles de imitar o igualar por la competencia, lo que es de suma importancia hoy en día para el éxito y alcance de los objetivos organizacionales entre los que se destacan la rentabilidad y el crecimiento.

Como parte de las estrategias que aplica la empresa objeto de estudio se pudo identificar que otorgan a sus colaboradores una variedad de incentivos laborales, que comprenden tanto incentivos económicos que representan pagos adicionales al sueldo, así como incentivos no económicos que siempre significan un costo económico para la organización sin embargo son trasladados a los trabajadores en forma de beneficios intangibles que ayudan a incrementar su motivación y calidad de vida.

Por lo tanto, se plantea como objetivo general de esta investigación, evaluar la percepción de los trabajadores con respecto al otorgamiento de los incentivos laborales en una empresa farmacéutica, ubicada en el municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala y realizar una propuesta para un plan de mejora.

Como objetivos específicos se tienen los siguientes:

- a) Identificar cuáles son los incentivos laborales que se otorgan al personal en la empresa objeto de estudio.
- b) Determinar cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a los incentivos laborales que reciben.
- c) Analizar y presentar los resultados obtenidos con base a las preguntas incluidas en la encuesta aplicada al personal.
- d) Identificar las oportunidades de mejora con base a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta al personal.
- e) Elaborar propuesta para un plan de mejora acorde a las características y requerimientos de la organización.

La presente investigación comprende cinco capítulos los cuales se detallan de manera breve a continuación:

El capítulo uno aborda la problemática de manera general y también contiene los antecedentes de la investigación, así como estudios realizados por diferentes autores con relación al tema objeto de estudio.

El capítulo dos, contiene el marco teórico de la investigación donde se desarrollan a profundidad los diferentes temas que tienen relación con el problema del estudio.

En el capítulo tres se detalla la metodológica utilizada a través del método científico en sus fases analítica, indagadora y demostrativa, se expone la definición del problema, especificando el problema principal y los subtemas, la delimitación de la investigación tomando en cuenta aspectos como, la unidad de análisis, el periodo que comprende, el ámbito geográfico y se desarrolla la justificación para llevar a cabo la investigación y el punto de vista desde de donde se aborda.

En este capítulo también se define cual es el universo y tamaño de la muestra, se describen las técnicas de investigación utilizadas y los instrumentos que se aplicaran para realizar el trabajo de campo.

En el capítulo cuatro se desarrolla la presentación y discusión de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, estos se presentan por medio de gráficas de barras y gráficas de pie, detallando el análisis correspondiente de cada una.

En el capítulo cinco se presenta una propuesta de plan de mejora, para aprovechar las oportunidades que se detecten en los resultados que se obtengan con el trabajo de campo, para dar respuesta a uno de los objetivos específicos de la presente investigación.

Por último se presentan las principales conclusiones de la investigación las cuales contienen los hallazgos más relevantes del estudio, así como las recomendaciones que van orientadas a dar respuesta a la problemática general y específica.

## 1. ANTECEDENTES

Las organizaciones cada día persiguen posicionarse mejor en el mercado mediante el establecimiento de diferentes estrategias productivas, comerciales y financieras entre otras, pero para lograrlo también deben contar con el mejor talento humano para alcanzar los objetivos organizacionales que buscan, entre ellos el crecimiento y la rentabilidad, por eso actualmente las empresas utilizan diferentes estrategias para atraer, motivar, retener y compensar el alto desempeño de sus colaboradores, dentro de estas estrategias se encuentran los incentivos laborales los cuales pueden ser económicos y no económicos.

Por lo anterior resulta muy importante contar con un plan de incentivos laborales correctamente elaborado, con incentivos que logren un mejor impacto y percepción positiva entre los colaboradores. Existen algunos estudios relacionados con el otorgamiento de incentivos laborales y la motivación, sin embargo, no se ha encontrado mayor evidencia de estudios aplicados en empresas de la industria farmacéutica.

Quijivix (2010), en la tesis Importancia del clima laboral en la productividad de la empresa, estudio que realizó con trabajadores de la Embotelladora del Pacífico, S.A. Se propuso como objetivo analizar el clima y su influencia en la productividad empresarial. Utilizó como diseño de investigación el descriptivo, el instrumento para comprobar la hipótesis fue una boleta de investigación creada para evaluar el clima laboral y determinar la influencia de una variable con la otra. Comprobó que el clima laboral es un factor condicionante para la productividad de la empresa, ya que se motiva a la persona a ser más productiva y eficiente.

Si se tiene motivado al personal, resulta más fácil orientarlos a alcanzar sus metas y para el logro de los objetivos organizacionales.

Barreto (2010) en su tesis "Relación entre la remuneración y la productividad de los trabajadores de empresas de servicios generales E.I.R.L. en Perú", para la Universidad privada de Antenor Orrego en Perú, llegó a la conclusión que existe mayor motivación a la consecución de los resultados a medida que existe una mayor remuneración, también

menciona que existe una relación directa entre el personal que mayor retribución recibe con el que mayor producción que realiza.

Recientemente se han incorporado beneficios que están vinculados a la salud laboral, gimnasio y masajes dentro de la empresa, provisión de frutas en determinados días e incluso campañas para dejar de fumar o de vacunación. Las empresas han considerado que al brindarles a los trabajadores beneficios que faciliten y promuevan mantener el equilibrio vida personal-laboral, crea un mayor sentido de pertenencia. Estos sistemas de beneficios deben ser lo suficientemente dinámicos y flexibles para evitar que el empleado los perciba como derechos adquiridos.

Otros beneficios están vinculados a ciertas libertades, ya sea para realizar trámites, atender asuntos personales o bien para asistir a eventos escolares. Este beneficio a nivel de costos es relativamente menor y su impacto es sumamente alto. Los paquetes de beneficios deben ser multigeneracionales. Por ejemplo, un empleado del que se tiene conocimiento que va a renunciar por una mejor propuesta laboral, ofrecerle nuevos beneficios ya sea económicos o no, es una política no adecuada ya que puede generar que otros lo imiten para negociar más beneficios.

Larios (2011), en el artículo Al empleado se le retiene con incentivos, disponible en el periódico Siglo 21, el gerente comercial regional de Manpower, México, Centroamérica y República Dominicana, Erik López explicó que el personal se retiene con incentivos que los impulsen a quedarse más tiempo en la organización. Es necesario que los empleadores conozcan el talento humano que poseen, tienen que saber qué tipo de generaciones interactúan a fin de que se pueda saber qué modelo es el más conveniente de acuerdo con el tipo de perfiles y edades que trabajan en el mismo espacio laboral.

Esto con el fin de implementar modelos de retención según intereses, gustos y preferencias de los subgrupos que culturalmente o por generación, debido a que no les motivan las mismas cosas.

Cuando un trabajador se siente motivado por un determinado incentivo, normalmente no se quiere ir de la empresa, por el miedo a perder ese medio que le satisface alguna necesidad.

Jara (2011), en su investigación denominada “Evaluación de los resultados de un plan de motivación en el crecimiento de la competitividad de la empresa constructora Bectek, realizado por la Universidad Privada Antenor Orrego de Perú”, indica que el plan de motivación implementado permitirá que los empleados puedan trabajar mejor porque estarán en conocimiento exacto de los beneficios a los que tienen derecho por la metas alcanzadas y esto permitirá que el nivel de competitividad de la empresa aumente, que se mide por indicadores como utilidad neta, incremento del número de clientes, proyectos de construcción realizadas y participación en el mercado.

Yajaira (2012), en el artículo Las empresas apuestan más a incentivos extra-sueldo de la revista Eka, la revista empresarial, de San José, Costa Rica, señala que “cenar, viajes familiares, tardes de viernes libres, convenios con clubes deportivos, son solo algunos beneficios adicionales al salario que las empresas dan a sus trabajadores para conservar talentos y minimizar la rotación”. Otros factores como el clima laboral, el jefe y un salario justo inciden para evitar la renuncia de un empleado, es por eso por lo que cada vez son más las empresas que buscan seducir a sus empleados con diversos incentivos.

Salomón (2012), en el artículo Incentivos laborales, compromiso empresarial, las siete reglas básicas; de la revista Iberoamericana Inter-forum, refiere que toda entidad comercial ya sea multinacional o unipersonal debe estar obligada a tener una política empresarial que contemple un programa sencillo o complejo de incentivos, ya que para que una persona se pueda desarrollar y ser feliz, necesita una serie de requisitos básicos.

Corado (2012), enfocó su estudio en la propuesta de un paquete de incentivos como generador de cambio en la motivación y conocimiento de los trabajadores de nivel operativo de una empresa de alimentos, su objetivo se basó en determinar el nivel de conocimiento que posee un grupo de trabajadores de nivel operativo de una empresa de alimentos con respecto a los incentivos que este le otorga.

Utilizó una muestra de 50 trabajadores sexo masculino de nivel operativo de las áreas de semisólidos y bodega, comprendidos entre las edades de 20 y 40 años, el instrumento que se utilizó fue una encuesta de 16 ítems relacionados con el tema cada ítem cuenta con tres posibles respuestas, el tipo de investigación fue descriptiva y se aplicó la metodología estadística t de student. Concluyó que para los trabajadores es importante

que la empresa implemente nuevos incentivos que compense sus necesidades de estima y de apreciación y de esta manera cumplir con todas las responsabilidades entre las cuales esta cumplir con las funciones de su puesto de trabajo.

Recomendó la importancia de que el departamento de recursos humanos se involucre en las necesidades de los trabajadores para implementar nuevos incentivos que ayuden a satisfacer a los trabajadores para aumentar el desempeño laboral de cada trabajador de la empresa ya que indicaron que su desempeño laboral es poco.

León (2012), en el artículo: La productividad aumenta cuando hay diversión, del periódico Siglo 21, señala que “el secreto de una mayor productividad organizacional está precisamente en el ambiente laboral, ese ambiente de trabajo positivo y agradable que engancha a la fuerza laboral y evita la rotación constante.

El trabajo es importante porque dignifica al individuo, pero en ocasiones se olvida hacer un balance entre las dimensiones afectivas y las laborales, si las motivaciones para laborar descienden, las personas disminuyen su nivel de productividad. Las organizaciones que más retienen el talento permiten que los trabajadores puedan tener vida personal ya que si encuentran obstáculos para ello, busquen otra opción laboral”.

Gressi (2012), Propuso un estudio de la influencia de los incentivos en la motivación y productividad el cual fue realizado con personal de la empresa Dipina S.A. tuvo como objetivo determinar la influencia de los incentivos en la motivación y la productividad de los empleados, la muestra utilizada fueron 23 hombres del área de ventas de una distribuidora de bebidas Dipina S.A, de los cuales 11 son vendedores de ruta y 12 auxiliares de ventas, con un status social medio, oscilan entre las edades de 20 a 58 años.

Para esta investigación se utilizó un cuestionario basado en la escala de Likert la cual mide las actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, como la necesidad de reconocimiento, seguridad y sentirse parte de un grupo, el desempeño. Se utilizó el diseño descriptivo y el método de significación y fiabilidad de la correlación.

Concluyó que los sistemas de incentivos financieros y no financieros forman un eje fundamental dentro de la gerencia administrativa que estimula y promueve la motivación laboral de los empleados. Recomendó que la empresa integre al programa de compensaciones actual, incentivos que estimulen y recompensen el área de autodesarrollo y reconocimiento social, esto generalmente se logra a través de mecanismos y estrategias no financieras que promueven la satisfacción de estas necesidades.

En el boletín informativo Motivación, 10 incentivos no monetarios de Transtecnia, Santiago de Chile, señala que la frase de Oscar Wild (como se citó en Chacón 2012), hoy en día el hombre conoce el precio de todo y el valor de nada, refleja muy bien por qué fracasan los bonos como único sistema de incentivo. Algunas veces los bonos como incentivos, en lugar de conseguir sus objetivos, crean desmotivación en los empleados (Chacón 2012).

Para evitarlo es importante contar con otros tipos de incentivos, pues no es sólo por dinero que una persona labora en una empresa. Establecer incentivos en una organización es una buena estrategia para aumentar la motivación, pero hay que tener cuidado para saber cuáles y cómo implementarlos.

Según Domínguez (2013) en sus tesis sobre incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral de la Universidad Rafael Landívar establece que “los incentivos no monetarios son recompensas que funcionan como refuerzos positivos para el logro de los objetivos propuestos por el individuo o por la organización a la que pertenece. Los incentivos abarcan los aspectos sociales, laborales, familiares y personales del sujeto sin la intervención del dinero como recompensa, sino aspectos emocionales”.

Alvitez S. y Ramírez C. (2013) en su tesis “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo para la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú” concluyeron en que existe relación directa entre el programa de incentivos y compensación de la empresa con la motivación de los empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor.

Con base en los antecedentes del tema de incentivos laborales, se puede concluir que varios autores lo han abordado desde diferentes perspectivas, aplicando además variables como la motivación, el desempeño y clima laboral entre otros. Sin embargo todos coinciden en que, el uso de los incentivos laborales como estrategia de la administración de Recursos Humanos es clave para retener y motivar al personal, pero para lograrlo las empresas deben contar un plan de incentivos correctamente elaborado que se ajuste a las necesidades de cada organización.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Administración de Recursos Humanos**

En virtud de la importancia que cobra la gestión de la administración de recursos humanos la cual ha venido evolucionando a través de los años, en la cual los procesos se mantienen, pero se modifica la prioridad del marco de acción. Con el paso del tiempo ha tomado un papel más relevante dentro de las organizaciones y paso de ser una simple función administrativa para convertirse en un socio estratégico para el alcance los resultados del negocio.

Dessler (2011) menciona que las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Se refiere básicamente a los procesos específicos que están bajo la administración de recursos humanos y que se deben manejar eficientemente para contribuir a un ambiente agradable de trabajo.

Así mismo R. Wayne (2010) afirma que la administración de recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH.

Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

Cejas et al. (2014) mencionan que la gestión de recursos humanos consiste en una serie de actividades que requieren planear, organizar, desarrollar, coordinar, y controlar, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, planteando al mismo tiempo que la organización es el medio mediante el cual permite a las personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan.

Si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos.

## **2.2. Objetivos de la administración de recursos humanos**

Chiavenato y Cázares (2017) afirman que, las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son diversos y están vinculados principalmente a la estrategia de la organización y estos comprenden los siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.

- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Estos objetivos sirven de base para que la administración de recursos humanos pueda gestionar estrategias que estén ligadas al alcance de las metas de la organización.

Se resalta que la satisfacción de las personas en el trabajo es necesaria para su desarrollo y para que puedan ser felices en el trabajo, deben sentirse apreciadas y que están en un ambiente de equidad, por esto también es imprescindible contar con una adecuada administración de las compensaciones.

Cejas et al. (2014) mencionan que los objetivos personales hacen que la administración de recursos humanos sea un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

### **2.3. Compensaciones**

Las compensaciones son una parte muy importante en la administración de recursos humanos y su correcta administración permite tener al mejor talento humano.

Othón y Carrillo (2014) indican que para las organizaciones las compensaciones sirven para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo. Por lo que se considera que corresponden al total de remuneraciones que perciben los trabajadores y están compuestas generalmente por sueldos, salarios y prestaciones.

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

Werther, Davis y Guzmán (2014) afirman que, en la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración total incluye otras prestaciones, es por eso la relevancia que tiene el tema de pagos en las empresas, pues es un aspecto clave en su operación.

Un sistema de compensaciones está formado principalmente por dos grandes bloques, uno relacionado con los aspectos monetarios y el otro por los aspectos no monetarios.

En primer lugar, las compensaciones de tipo monetario son los sueldos, los salarios, los incentivos, las bonificaciones, las comisiones, así como los pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las empresas a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza.

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que entre las prestaciones más comunes que se pueden otorgar a los trabajadores en una empresa pueden ser los seguros de vida, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos mayores, servicios dentales, planes para la compra de acciones, programas de impulso a las actividades deportivas, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima por matrimonio, guarderías, aunque hay que tener en cuenta que cada empresa decide de acuerdo a sus esquemas estratégicos y a la política de compensaciones, cuales prestaciones se pueden otorgar y cuáles no, tomando en cuenta también su presupuesto y los diversos aspectos legales y fiscales que todo esto implica.

Así pues, la planificación de la compensación en las organizaciones en los tiempos actuales debe comprender una serie de factores que intervienen tanto en la parte administrativa de personal como en la psicología de la organización, el impacto es directo y relevante en todos los sistemas y procesos que la componen (Cejas et al. 2014).

Griffin y Moorhead (como se citó en Cejas et al. 2014) afirman que el sistema de recompensas consiste en todos los componentes organizacionales (incluidas personas, procesos, reglas, procedimientos y actividades de toma de decisiones) que participan en

la asignación de la compensación y los beneficios a los empleados a cambio de sus contribuciones para la organización.

### **2.3.1. Vinculación de la compensación con los objetivos de la organización**

Cejas et al. (2014) mencionan que, cada vez que los especialistas en compensación hablan de la compensación de valor agregado. Un programa de valor agregado de la compensación, que también se conoce como compensación de la cadena de valor, es uno, en el cual, los componentes del paquete de compensación (salarios base, prestaciones, incentivos, premios), tanto separados como en combinación, crean valor para la organización y sus empleados.

Las metas más comunes de una política de compensación estratégica incluyen lo siguiente:

- Recompensar a los empleados por su desempeño anterior.
- Seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo.
- Mantener la equidad de salario entre los empleados.
- Entrelazar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
- Controlar el presupuesto de compensación
- Atraer nuevos empleados.
- Reducir la rotación innecesaria.

### **2.3.2. Importancia de administrar las compensaciones**

Othón y Carrillo (2014) afirman que, la administración de las compensaciones es un proceso clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos, precisen las intenciones que persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos y las prestaciones

y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones.

### **2.3.3. Importancia de la compensación para el trabajador**

Valera (2013) afirma que 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.

### **2.3.4. Los objetivos de las compensaciones**

Milkovich, Newman y Gerhart (2014), mencionan que, hoy en día se puede identificar que los esquemas de pagos y compensaciones son una de las herramientas más efectivas para atraer personal y poder alinearse al cumplimiento de las metas estratégicas trazadas por las organizacionales.

De acuerdo con Werther (2014), los principales objetivos de la gestión de las compensaciones son:

- Atraer personal calificado
- Retener a los empleados actuales
- Garantizar igualdad interna y externa
- Incentivar el desempeño deseado en los trabajadores
- Controlar los costos productivos
- Cumplir con la legislación vigente
- Mejorar la eficiencia administrativa

Milkovich, Newman y Gerhart (2014) indican que, las compensaciones deben ser parte muy importante en el proceso de la atracción y retención del talento, permitiendo que la contratación del personal cumpla con los requerimientos del proceso de empleo de acuerdo a las políticas marcadas por la empresa destacando que para lograrlo es necesario observar el medio ambiente y el mercado laboral existente para establecer el nivel de remuneración que se debe tener para ser una ventaja contra los demás y así mostrar competitividad externa.

Milkovich, Newman y Gerhart (2014) mencionan que otro de los objetivos que tienen las compensaciones, está muy relacionado con los aspectos propios del comportamiento humano y organizacional, es que logren tener un gran impacto en la motivación y en la satisfacción del trabajador, ya que motivar es impulsar positivamente a una persona para realizar un determinado tipo de acciones, las cuales la mayoría de las veces se logran ejecutar de la mejor manera posible, ya sea por necesidades propias de la persona o por las expectativas que el resultado de la acción generan.

En lo referente a los tipos de compensaciones Chiavenato y Cázares (2017) mencionan dos grandes categorías y sus subdivisiones que se presentan a continuación:

**Tabla 1 Tipos de Compensaciones**

<b>Compensaciones</b>	<b>Económicas</b>	Directa	Directa Sueldos, comisiones, bonos, participaciones.
		Indirecta	Por ley: horas extras, gratificaciones, vacaciones, descanso
	<b>No económicas</b>	Relativa al puesto	Voluntarias: asignaciones, ayuda para vivienda, seguros complementarios de salud, entre otros.
			Enriquecimiento del puesto, reconocimiento, autonomía, etc.
		Relativas al ambientes de trabajo	Clima laboral, condiciones ambientales, flexibilidad horaria, cafetería, entre otros.

Fuente: Chiavenato y Cázares (2017).

### **2.3.5. Equidad Interna**

Se refiere al equilibrio que debe existir en el valor asignado a los puestos de trabajo a lo interno de la organización, en otras palabras, se puede explicar que los puestos con las mismas características deberían tener un pago similar.

Chou, Kerry (2016) comenta que es la noción de que los empleados se pagarán de acuerdo con el “valor” que la compañía otorga a su puesto dentro de la organización. El valor de cada puesto está habitualmente determinado por algún tipo de proceso de valoración de puestos y su posterior agrupación en grados, bandas u otras categorías.

Varela (2013) sostiene que, una política que toda organización debe seguir es lograr la equidad al remunerar a su personal, lo cual obedece a razones muy claras que se presentan en una empresa, ya que si algún puesto es más importante que otro se supone que deberían pagar más al primero. Si todos en una organización ganaran la misma cantidad de sueldo, los directores quizá desearían puestos de mensajería, pues así tendrían menos responsabilidades, en tanto sus tareas serían menos complejas y demandantes de habilidades.

### **2.3.6. Competitividad Externa**

Chou, Kerry (2016) comenta que, como el término indica, está más centrada en aspectos de fuera de la organización y responde al deseo de establecer rangos salariales que permitan atraer y retener a las personas teniendo en cuenta lo que podrían ganar en otra empresa.

Esta se refiere a como están siendo compensados los puestos que tenemos en la organización en el mercado y estos pueden verse afectados por diferentes factores que no están bajo control de la organización.

Una correcta aplicación de ambos factores, equidad interna y competitividad permitirá a la organización atraer y retener al personal más calificado.

La equidad interna y competitividad externa dependen de los factores que impactan a las compensaciones identificadas por varios autores, entre ellos Chiavenato (2017), como se observa a continuación:

**Tabla 2 Factores que impactan las compensaciones**

Factores que afectan a las compensaciones	
Factores internos	Factores externos
› Política de Recursos Humanos de la empresa.	› Situación del mercado laboral.
› Política salarial de la empresa.	› Coyuntura económica del país.
› Tipos de puestos de trabajo.	› Poder de negociación de los sindicatos.
› Capacidad financiera de la empresa.	› Legislación laboral vigente.
› Desempeño general de la organización.	› Situación del mercado de los clientes.
› Competitividad de la empresa.	› Competencia en el mercado.

Fuente: Chiavenato y Cázares (2017)

El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial. El compuesto salarial incluye los factores relacionados en estos ámbitos, siendo la determinación de los salarios compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diferentes sobre los salarios.

### 2.3.7. Estructuras de remuneraciones y sistemas de incentivos

De acuerdo con la estrategia que diseñe la empresa, su estructura salarial será subsidiaria. Desde este punto de vista, es importante identificar algunos tipos de estructuras de remuneraciones.

**Tabla 3 Estructura de remuneraciones**

<b>De acuerdo con su fuente de pago</b>	<b>Fijas:</b> corresponden a estructuras de remuneraciones en donde independiente de la productividad del trabajador, se paga bajo la misma base durante el periodo.
	<b>Variables:</b> corresponde a estructuras en donde se utilizan parámetros de gestión para hacer variar la remuneración de acuerdo con la productividad.
	<b>Semifijas:</b> corresponde a un enfoque mixto con una remuneración fija, y otro componente variable, que obliga al trabajador a tener altos desempeños, como por ejemplo en los equipos de ventas.
<b>De acuerdo con el plazo de pago</b>	<b>Corto plazo:</b> corresponden a compensaciones que están ligadas al ejercicio comercial del año en específico.

	<b>Largo plazo:</b> hace referencia a compensaciones ligadas a la gestión de largo plazo de la empresa y de su valor como organización, entre ellas tenemos: Stock options (SO), Stock Appreciation Rights (SAR), Performance Shares (PS).
--	--

Fuente: Chiavenato y Cázares (2017)

Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Werther, Davis, Guzmán Brito y Mejía Gómez (2014) mencionan que los beneficios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. (ver tabla 4)

**Tabla 4 Sistemas de Incentivos**

<b>Tipos de Beneficios</b>	<b>Asistenciales</b>	Asistencia médico - hospitalaria
		Asistencia odontológica
		Asistencia financiera
		Subsidio de medicamentos
		Asistencia educativa
		Asistencia jurídica
		Servicio social y asesoría
		Cooperativa de consumo
		Seguro de vida colectivo subsidiado
		Complementación de la pensión
		Remuneración por tiempo no trabajados
	<b>Recreativos</b>	Asociación recreativa o club
		Colonia vacacional
		Tiempo libre, deportivo y cultural
		Promociones y excursiones programadas
		Música ambiental, etc.
	<b>Supletorios</b>	Restaurante en lugar de trabajo

		Transporte subsidiado al personal
		Estacionamiento privado
		Distribución de café
		Bar y cafetería

Fuente: Werther, Davis, Guzmán Brito y Mejía Gómez (2014)

#### 2.4. Incentivos laborales

Para Werther y Davis (2014) los incentivos, son objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la gestión del talento humano constituyen una serie de estímulos no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas. Por definición, los incentivos se consideran orientados al futuro; hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento.

Dessler (2011), indica que los incentivos como medios de compensación pueden ser financieros o no financieros, en otras palabras, económicos y no económicos; y también como lo indican otros autores, estos buscan influir en la conducta y motivación laboral.

Krajewski y Ritzman (2003), explican que son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral.

Son los que se utilizan para elevar el desempeño de los trabajadores y que a su vez estos mantengan una conducta deseada por la empresa. Generalmente están orientados a incrementar la productividad, pero también se utilizan para disminuir los costos y gastos.

Una de las herramientas utilizadas por la administración de recursos humanos es el pago de incentivos laborales, que persiguen vincular al menos una porción de la remuneración con el desempeño laboral para alentar un mejor desempeño.

### 2.4.1. Importancia de los incentivos

Para Kotler (2010) la importancia es diseñar y mantener al personal en sus puestos de trabajo idóneos e incentivados o motivados periódicamente, dicho en otras palabras es la prima que se ofrece a una persona o trabajador para mejorar su rendimiento. Los incentivos representan un factor importante para el logro de los objetivos de la empresa pues por medio de ellos los empleados generan una mayor productividad. Considera que su importancia se debe a una combinación de los factores.

- En los últimos cincuenta años aproximadamente se presentan varios períodos en los que era más fácil conceder unas mejoras en las prestaciones que introducir mejoras en la retribución directa.
- Puede proporcionarse prestaciones con un costo inferior si se hace por grupos que si se hace en forma individual.
- La periodicidad y magnitud de la obligación correspondiente al impuesto sobre la renta, si la hay constituye a un atractivo más, para tales formas de retribución.

Dado a que los planes de incentivos son muy notorios, a diferencia de los planes salariales, la justificación de nuevos programas y de la mejora de los ya existentes se deriva de las presiones de la competencia es decir, de lo que hacen las demás empresas.

En algunos de ellos la presión de la competencia es muy directa como en el caso de las sesiones de negociación con un sindicato. Puesto que el alto costo de las prestaciones a los empleados y su complejidad, muchas empresas crearon novedosos programas de comunicaciones para explicarlos.

Entre estos se incluye la cobertura a través de notas en el tablón de anuncios, reuniones de grupo, panfletos explicativos de plan y conversaciones individualizadas donde se detalla la naturaleza exacta de la cobertura de las prestaciones a cada individuo, la deducción que se debe sacar es que los gastos en un concepto de prestaciones se les aprecia más por los empleados si la empresa sobrepasa los requisitos de presentación de información y divulgación exigidos por el gobierno.

### **2.4.2. Objetivos de los Incentivos**

Meyers (2004), señala que el diseño de los sistemas de incentivos debe iniciarse con una buena lista de metas y propósitos para que todos comprendan por qué se instituyen.

Se puede indicar que los incentivos representan una recompensa para los trabajadores, pero también la empresa busca a través de estos alcanzar diferentes objetivos como:

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Alcanzar los objetivos organizacionales
- Retener el personal valioso.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.

Al momento que la empresa pretenda emplear un plan de incentivos debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

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

Cuando las empresas piensan en incentivos, básicamente pretenden satisfacer doblemente, es decir, ellos como empresa y al trabajador como elemento esencial de la compañía. En otras palabras, mejoran la motivación y el nivel de desempeño de los empleados y a su vez crece la productividad y resultados en la empresa.

### **2.4.3. Ventajas de los Incentivos**

Una organización que usa correctamente sus incentivos puede llegar a tener grandes beneficios a raíz de esta práctica.

Dentro de las “ventajas de los incentivos” podemos mencionar las siguientes según Ynfante (2011):

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

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

#### **2.4.4. Desventajas de los incentivos**

Los programas e 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. Prat y Muñiz (2002).

El hecho de que los individuos no puedan alcanzar las metas deseadas puede provocar diferentes reacciones como:

- Frustración, es la presencia de una barrera en el logro de los objetivos la cual crea una situación frustrante y la tensión de dicho individuo se hace persistente.
- Conflicto, implica una situación de elección en donde las necesidades u objetivos son incompatibles.

Wherter y Davis (2014) indican que los incentivos se dividen en económicos y no económicos.

#### **2.4.5. Incentivos económicos**

Los incentivos económicos abarcan a los sueldos, salarios, prestaciones laborales en dinero que se asignan a los empleados por su pura vinculación a la organización, con

independencia de su rendimiento. Los incentivos estimulan la incorporación y permanencia en la organización, estos atraen en el grado que se comparan favorablemente con los que ofrecen otras organizaciones y fomentan la lealtad. Wherter y Davis (2014).

En Guatemala, los incentivos económicos son considerados como el sueldo ordinario, el sueldo extraordinario, la bonificación incentivo y las comisiones; así como el aguinaldo y el bono 14, estos también son llamados prestaciones de ley.

Asimismo, el patrono puede proporcionar de forma voluntaria otros incentivos económicos que no están contemplados en la ley con el fin de motivar el desempeño de los empleados, los cuales pueden ser bonos por productividad, bono por reducción de desperdicios durante la producción, o cualquier otro incentivo en dinero que el patrono otorgue a sus trabajadores.

#### **2.4.6. Incentivos no económicos**

Chiavenato y Cázares (2017) define a los incentivos no económicos indicando que estos buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de los resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de las competencias individuales. Son todos aquellos incentivos que no significan un pago directo para los trabajadores, pero son recompensas que se entregan y que sirven para elevar la motivación del personal.

R. Wayne (2010) menciona que la mayoría de las organizaciones reconocen que tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados seguros y otros programas encaminados a mejorar su salud, seguridad y bienestar general. Estos programas, los cuales se denominan prestaciones, incluyen todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Por lo regular, las prestaciones cuestan dinero a la empresa, pero por lo general los empleados reciben este dinero de una manera indirecta.

#### **2.4.7. Los incentivos económicos y no económicos como estrategia en la administración de recursos humanos**

Con los incentivos económicos y no económicos se pretende producir un efecto directo en la capacidad de atraer, motivar y retener a los empleados, por lo que es necesario contar con una correcta administración para lograr los objetivos que se han planteado.

La administración de incentivos consiste en mantener una correcta aplicación, así como una constante revisión para su mejora.

#### **2.4.8. Razones estratégicas para los planes de incentivos**

Dessler y Varela (2011) menciona que las empresas actuales quieren garantizar que sus planes de remuneración 1. Agreguen valor en términos de, 2. promover el desempeño del trabajador que requieren para 3. lograr las metas estratégicas de la empresa. En consecuencia, los empleadores deben preguntarse: ¿nuestro plan de remuneración total (en términos de salario base, incentivos a corto y largo plazos, y prestaciones) tiene sentido en cuanto a nuestras metas estratégicas? Responder a esto requiere dos preguntas adicionales: ¿qué habilidades y desempeño requiere el logro de nuestras metas estratégicas? Y, ¿nuestros planes de remuneración son congruentes en términos de los desempeños específicos que esperamos de nuestros trabajadores?

Una tendencia clara en la administración estratégica de la compensación es el aumento de los planes de incentivos. También llamados programas de pago variable, para los empleados de toda organización. Las recompensas como incentivo se basan por completo en la filosofía del pago por desempeño. Los programas de pago de incentivos establecen un umbral del desempeño que un empleado o grupo de empleados debe alcanzar con el fin de calificar para los pagos de incentivos. De acuerdo con un gerente de compensación: el umbral del desempeño es el nivel mínimo que un empleado debe lograr con el fin de calificar para un pago variable.

#### **2.4.9. Planes de incentivos como vínculos con los objetivos de la organización**

Dessler y Varela (2011) aseguran que muchos trabajadores, tal vez la mayoría, no sólo perciben un salario o sueldo, sino que también ganan cierto tipo de incentivos. Esta

sección examina algunos planes de incentivos conocidos. Los programas de incentivos individuales remuneran a los trabajadores con base en el desempeño. El salario variable se refiere a planes grupales que vinculan la remuneración con la productividad, o alguna otra medida de rentabilidad de la empresa.

Los argumentos actuales a favor de los planes de incentivos se enfocan en vincular las recompensas de compensación, tanto individuales como grupales, con las metas de la organización. Las metas y objetivos específicos de la empresa pueden ser los costos de personal, mejorar la satisfacción del cliente, ampliar el mercado de los productos o mantener altos niveles de productividad y calidad, lo que a su vez mejora el mercado de los bienes y servicios en la economía global. Al entrelazar la compensación con los objetivos de la organización, los gerentes creen que los empleados asumirán la posición de sus puestos y en consecuencia, aumentarán sus esfuerzos y su desempeño global en el trabajo.

Los incentivos se diseñan para animar a los empleados a efectuar un mayor esfuerzo en la realización de las tareas de su puesto; un esfuerzo que los sistemas de compensación basados en horas o en la antigüedad pueden no motivarles a realizar.

Además el pago de incentivos es muy valorado como estrategia de compensación para atraer o retener a los empleados de alto desempeño.

#### **2.4.10. Criterios para el desarrollo de planes de incentivos eficaces**

Para que un plan de incentivos tenga éxito, los empleados deben desear que se implemente, este deseo puede ser influido en parte por el grado de éxito que tenga la administración en introducir el plan y convencer a los empleados de sus beneficios. Animar a los empleados a participar en el desarrollo y administración del plan puede aumentar su disposición a aceptarlo. Los empleados deben poder ver una clara conexión entre los pagos de incentivos que reciben y el desempeño de sus puestos.

Esta conexión es más visible si existen estándares de calidad o cantidad, objetivos con los que puedan juzgar su desempeño. El compromiso de los empleados para cumplir con estos estándares también es primordial para el éxito de los planes de incentivos.

Esto requiere confianza y comprensión mutua entre los empleados y sus supervisores, los cuales sólo se pueden lograr por medio de canales abiertos de comunicación recíproca. La administración nunca debe permitir que los planes de incentivos se consideren como un derecho. En lugar de eso, estos pagos se deben ver como una recompensa que debe ganarse con esfuerzo. Esta percepción se puede reforzar si el dinero de los incentivos se distribuye a los empleados en un pago por separado. Los especialistas en compensación también destacan la siguiente característica de un plan de incentivos exitoso;

- Los incentivos financieros se vinculan con el comportamiento valioso.
- Los empleados consideran que el programa de incentivos es justo.
- Los estándares de productividad/calidad son desafiantes pero alcanzables.
- Las fórmulas de pago son sencillas y comprensibles.

Para desarrollar planes de incentivos eficientes es necesario lo siguiente:

- Asegurarse que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados.
- El plan debe de ser comprensible y fácil de calcular por el personal afectado.
- Deben establecer criterios efectivos.
- Los objetivos deben ser justos para los destinatarios, deben ser altos pero razonables, y la meta debe ser específica.
- Considerar el criterio adoptado como un contrato con los empleados, una vez que el plan funcione, se debe ser precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
- Garantizar el salario base por hora.

Es aconsejable garantizar el sueldo base a los empleados, ya que ellos sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán un salario base mínimo garantizado.

#### **2.4.11. Control de costos**

De acuerdo con lo que menciona Varela (2013) muchas prestaciones representan costos fijos. La administración debe analizar si puede otorgar la prestación mediante algún

sistema donde el costo sea variable, es decir, que se pague en cada ocasión que se requiera sin tener que pagar una infraestructura fija.

Los costos fijos de las prestaciones pueden ser aceptables para una organización grande. Sin embargo, en una organización pequeña el costo fijo de las prestaciones sería considerablemente alto en proporción con el número de empleados y su capital.

Hernandez et al. (como se citó en Varela 2013) menciona que es muy importante que el administrador de personal conozca con precisión los costos para planear nuevas modalidades, o bien, para las negociaciones colectivas con el sindicato. Además, para que los trabajadores tengan claro que el sueldo se compone del pago en efectivo más las prestaciones, es importante la comunicación fluida con ellos.

## **2.5. Motivación**

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) mencionan que, los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacerán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

Según Robbins (2015) la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Para Varela (2013) Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad.

Según Cejas et al. (2014) Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo no solo en su nivel de vida, sino, también en el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Como el sueldo representa una recompensa que se recibe a cambio de las contribuciones de un empleado, es esencial, según la teoría de la equidad, que el pago sea equitativo en términos de esas contribuciones. También es imprescindible que el pago de un empleado sea equitativo en términos de lo que reciben otros empleados por sus contribuciones.

### **2.5.1. Teoría del intercambio**

Varela (2013) afirma que el Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer tales contribuciones depende de la forma en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

### **2.5.2. Teoría de la equidad**

Varela (2013) menciona que las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.

La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo.

J. Stacey Adams (citado por Varela 2013), sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante la teoría de la equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo

sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros.

J. Stacy Adams (como se citó en Koontz, Weirich y Cannice 2012) ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad), cuyo aspecto esencial puede expresarse como sigue:

<u>Resultados de una persona</u>	<u>Resultados de otra persona</u>
Insumos de una persona	Insumos de otra persona

Debe haber un equilibrio en el cociente de la relación resultados/recursos para una persona en comparación con el de otra. Si las personas consideran que no se las recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas.

### **2.5.3. Teoría de las necesidades de Maslow**

De acuerdo con la teoría de las necesidades de Maslow (como se citó en Koontz, Weirich y Cannice 2012) estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

La jerarquía de las necesidades

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente.

**1. Necesidades fisiológicas.** Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.

**2. Necesidades de seguridad.** Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.

**3. Necesidades de afiliación o aceptación.** Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

**4. Necesidades de estima.** Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.

**5. Necesidad de autorrealización.** En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.

**Figura 1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow**



Fuente: (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012) Administración una perspectiva global

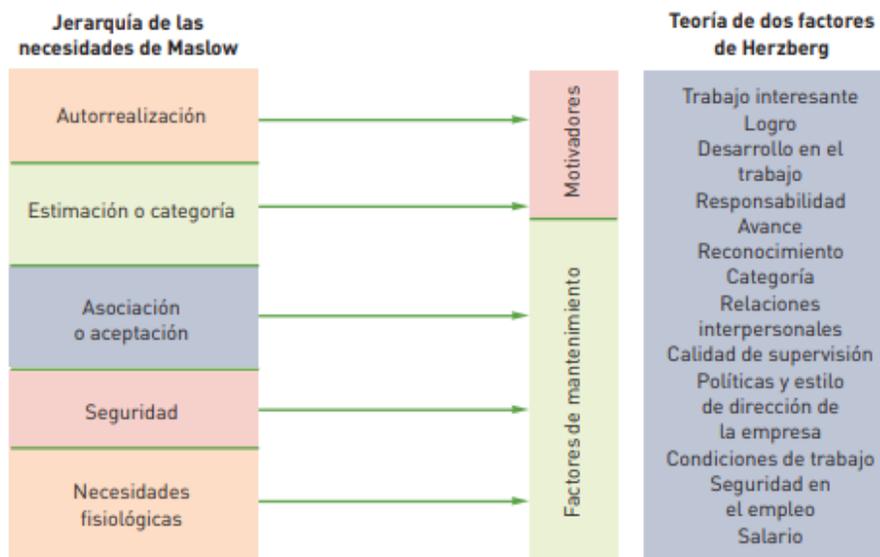
#### **2.5.4. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg**

Herzberg y sus colaboradores (como se citó en Koontz, Weirich y Cannice 2012) modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las

condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). Como indica la ilustración 2, los satisfactores e insatisfactores que Herzberg identificó son similares a los factores sugeridos por Maslow.

**Figura 2 Comparación de las teorías de la motivación**



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Administración una perspectiva global

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas de una organización, aunque de no estar presentes habrá insatisfacción. Se encontró que el segundo grupo, o los factores de contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de satisfacción. Es evidente que, si

esta teoría de la motivación es válida, los administradores deben prestar considerable atención a elevar el contenido del puesto.

### **2.5.5. Teoría de la expectativa de la motivación**

Victor H. Vroom (como se citó en Koontz, Weirich y Cannice 2012) sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla.

En detalle, la teoría de la expectativa de Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

Donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado. Si una persona es indiferente respecto de lograr una meta determinada, el valor es cero; y es negativa cuando, en cambio, opte por no lograr la meta. El resultado de cualquiera de las dos sería, por supuesto, una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa.

Uno de los grandes intereses de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones del individuo. De esa manera evita algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece más realista y se ajusta al concepto de armonía de objetivos: los individuos tienen metas personales distintas a las organizacionales, pero éstas pueden compaginarse.

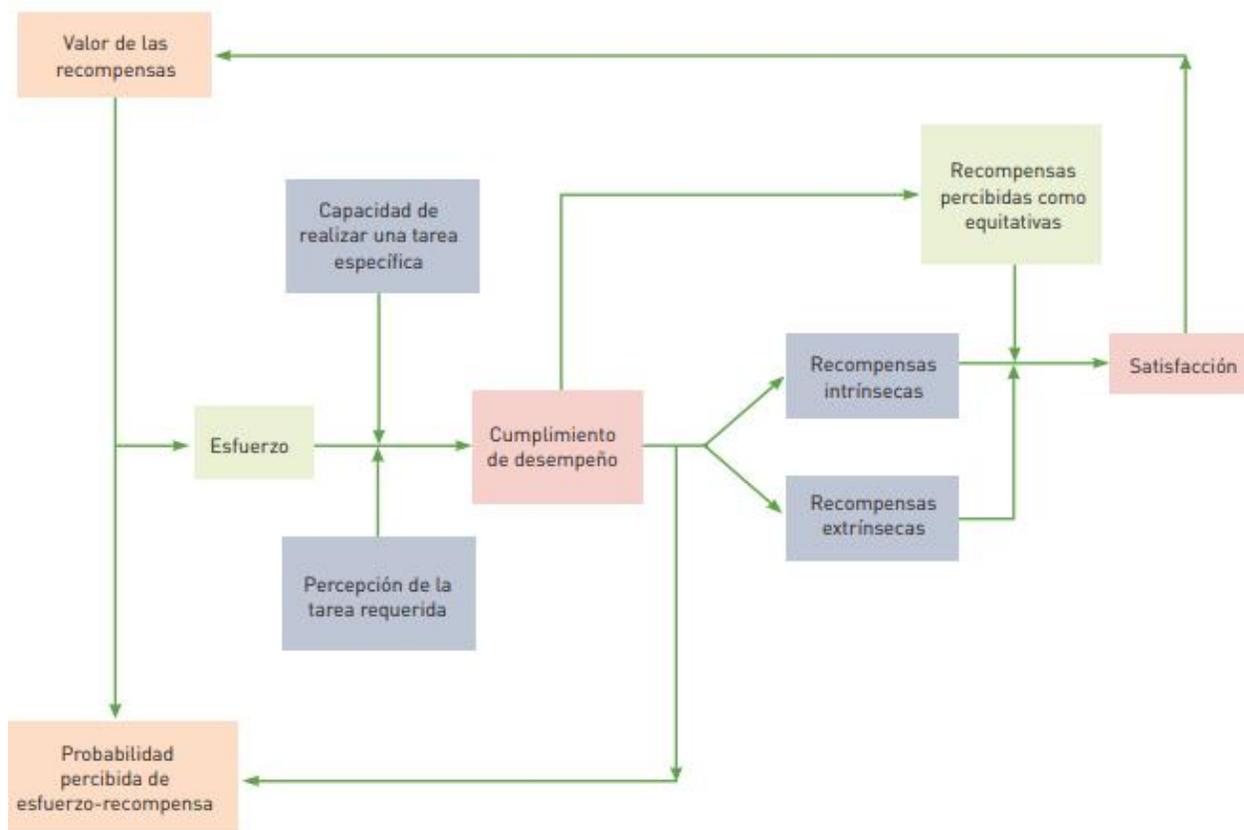
### **2.5.6. Modelo de motivación de Porter y Lawler**

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler (como se citó en Koontz, Weirich y Cannice 2012) obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre

todo en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicaron el modelo (ilustración 3) primordialmente a gerentes.

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que, si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

**Figura 3 Modelo de motivación de Lawler y Porter**



Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Administración una perspectiva global

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) las implicaciones en la práctica del modelo Porter y Lawler de la motivación, si bien es más complejo que otras teorías, ciertamente representa mejor el sistema de motivaciones. Para el administrador en ejercicio, este

modelo significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto, y también que las estructuras de recompensas deben evaluarse con cuidado.

A partir de una planeación cuidadosa, administrar por objetivos y definir con claridad deberes y responsabilidades mediante una buena estructura organizacional, el sistema esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción puede integrarse en todo un sistema administrativo.

### **2.5.7. Teoría del reforzamiento de Skinner**

El psicólogo B. F. Skinner (como se citó en Koontz, Weirich y Cannice 2012) desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que elogiar un buen desempeño: analizan la situación laboral para determinar qué propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios.

Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y elogiarlas por lo que hacen bien. También se ha encontrado muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados.

### **2.5.8. Técnicas especiales de la motivación**

De acuerdo con (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012) si bien la motivación es tan compleja e individualizada que quizá no haya una respuesta correcta o mejor, pueden identificarse algunas de las técnicas de motivación más importantes.

### **2.5.8.1. El dinero como incentivo**

Nunca puede sobreestimarse al dinero como motivador; ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Los economistas y la mayoría de los gerentes tienden a colocar al dinero en un sitio alto de la escala de motivadores, en tanto que los científicos del comportamiento tienden a colocarlo bajo

Según Varela (2013) el dinero satisface necesidades; pero, con eso y todo, valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer lugar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas. Un principio de la economía indica que “los recursos siempre serán menores a las necesidades”.

### **2.5.8.2. Consideraciones sobre las recompensas**

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) en la mayoría de las teorías de la motivación están las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las intrínsecas pueden incluir una sensación de logro o hasta de autorrealización; las extrínsecas incluyen beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y, por supuesto, dinero. Algunos planes de compensación pueden no proporcionar un fuerte incentivo, como el salario por hora, semanal o hasta anual; en cambio, los planes de incentivos pueden basarse en trabajo por pieza, comisión por ventas, pago por méritos, planes de bonos, reparto de utilidades o ganancias (p. ej., ganancia por productividad) y opciones de acciones.

### **2.5.8.3. Participación**

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) afirman que existe una creciente percepción y empleo de una técnica que ha recibido fuerte apoyo de las teorías e investigaciones de la motivación: la participación. Son pocas las veces que no se motiva a las personas cuando se les consulta sobre una acción que las afecta, es decir, cuando se las hace ser parte del acto; además, la mayoría de quienes están en el centro de una operación tienen

conocimiento de los problemas y su solución. En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

Con base a esta afirmación se puede decir que la motivación de las personas crece, así como su compromiso con los resultados de la organización, cuando se sienten tomados en cuenta con respecto a las decisiones que afectan la marcha del negocio.

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología de la presente investigación abarca: definición, justificación y especificación del problema, objetivo general y específicos, diseño utilizado, delimitación del problema, unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico de la investigación, universo y tamaño de muestra, instrumentos de medición aplicados y resumen del procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación.

#### **3.1. Definición del Problema**

En la actualidad las organizaciones están enfocadas en ser más rentables y competitivas en un mercado cada vez más globalizado, para alcanzar estos objetivos, es necesario que cuenten con los mejores procesos y tecnologías, pero lo más importante es tener personal comprometido con la estrategia de la organización y que se encuentre motivado para incrementar la productividad y ayudar a disminuir los costos productivos.

Recursos Humanos en su papel de socio estratégico, debe implementar estrategias que apoyen el alcance de los resultados y para esto debe aplicar una correcta administración de los subsistemas que lo componen y para la presente investigación cobra especial relevancia la manera en cómo se gestionan las compensaciones en la empresa la cual abarca tanto incentivos económicos como no económicos.

Al existir una diversidad de incentivos, resulta importante determinar cuales están teniendo efectos positivos o bien efectos negativos, lo que puede incidir directamente en la motivación de los empleados.

En este sentido la empresa objeto de estudio desea determinar cuál es la percepción de los empleados con relación a los incentivos laborales que reciben y con esa información poder formular estrategias para elevar dicha percepción si fuese necesario.

Es importante resaltar que los resultados del presente estudio contribuirán a que la empresa conozca cuales son los incentivos laborales que tienen mejor impacto en los colaboradores e identificar aquellos que tienen oportunidad de ser mejorados sin afectar significativamente el presupuesto asignado.

Por lo anterior el problema de la presente investigación se puede resumir en la siguiente pregunta ¿Cuál es la percepción del personal de una empresa farmacéutica ubicada en el departamento de Guatemala, con relación al otorgamiento de incentivos laborales y cuál es la propuesta para un plan de mejora?

### **3.2. Justificación**

Muchas empresas dentro de sus estrategias de compensación, han optado por otorgar incentivos laborales para mantener, motivar y retener al personal; y para el caso de la empresa objeto de estudio no es la excepción, por lo que resulta muy importante evaluar los incentivos laborales que se otorgan a sus colaboradores, ya que actualmente se cuentan con una diversidad de incentivos económicos y no económicos, pero no se cuenta con información que valide cual es la percepción de las personas que los reciben.

Conocer la percepción de los colaboradores es muy importante porque sirve para determinar si los incentivos están cumpliendo el objetivo por el cual fueron creados, dado que su función primordial es incrementar el nivel de productividad.

Los incentivos laborales representan un gasto importante para la organización, por eso es indispensable tener conocimiento sobre el impacto que cada uno causa en los colaboradores, para determinar cuales están siendo efectivos y cuáles no, así como para identificar áreas de oportunidad.

Con base en las justificaciones explicadas en los párrafos anteriores, se propuso a la Dirección de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio realizar una evaluación de los incentivos laborales económicos y no económicos que se otorgan a sus

colaboradores, para contar con información relevante sobre la percepción del personal que los recibe y que sirva de base para la formulación de estrategias para incrementar el desempeño.

Esta investigación busca aprovechar las fortalezas de los incentivos que se otorgan en la empresa objeto de estudio y con relación a sus oportunidades buscar alternativas para incrementar la percepción positiva de estos.

### **3.3. Especificación del Problema**

¿Cuál es la percepción que tiene el personal con respecto a los incentivos laborales que les otorgan en una empresa farmacéutica, ubicada en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala.

#### **3.3.1. Subtemas**

¿Qué áreas de oportunidad se identifican y que mejoras se pueden proponer sin afectar significativamente los presupuestos asignados?

¿Por qué es importante determinar la percepción del personal con respecto a los incentivos laborales que les otorga la empresa?

### **3.4. Objetivo General**

Evaluar la percepción de los trabajadores con respecto al otorgamiento de los incentivos laborales en una empresa farmacéutica, ubicada en el municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala y propuesta de plan de mejora.

### **3.5. Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son los incentivos laborales que se otorgan al personal en la empresa objeto de estudio.
- Determinar cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a los incentivos laborales que reciben.
- Analizar y presentar los resultados obtenidos con base a las preguntas incluidas en la encuesta aplicada al personal.

- Identificar las oportunidades de mejora con base a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta al personal.
- Elaborar propuesta para un plan de mejora acorde a las características y requerimientos de la organización.

### **3.6. Delimitación del problema**

El presente investigación se realizó tomando en consideración todos los aspectos necesarios para que fuera posible su viabilidad.

#### **3.6.1. Unidad de análisis**

El estudio fue aplicado en las áreas: administrativas, comerciales y operativas de una empresa farmacéutica dedicada a la fabricación, distribución y venta de medicamentos para consumo humano.

#### **3.6.2. Período**

Del 01 de septiembre 2019 al 30 de septiembre de 2020

Durante este periodo se incluyeron todas las actividades realizadas, desde la preparación del plan de investigación, elaboración de la encuesta, su aplicación por medio de *internet*, recopilación de la información para análisis documental, análisis y discusión de resultados, hasta la presentación del informe final.

#### **3.6.3. Ámbito geográfico**

La empresa ubicada en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala.

#### **3.6.4. Punto de vista**

La presente investigación se aborda desde el punto de vista de la administración de Recursos Humanos.

### **3.7. Universo y Muestra**

Hernández (2010) indica que: “la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de esta”. También indica que población o

universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Para la presente investigación se trabajó por medio de un muestreo no probabilístico, debido a que la elección de los participantes no depende de la probabilidad sino de las características propias de la investigación.

Al tener conocimiento del total de la población objeto de estudio, la que asciende a 600 colaboradores, para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística: “muestra para medias con población finita”.

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

**Donde:**

$N$  = tamaño de la población.

$Z$  = nivel de confianza.

$p$  = probabilidad que ocurra el evento (éxito).

$q$  = probabilidad que no ocurra el evento (fracaso).

$e$  = error muestral permisible.

$n$  = tamaño de la muestra buscada.

Con base en la información que se tiene, los datos quedaron de la siguiente manera:

$$N = 600$$

$$Z = 99\% = 2.58 \text{ valor de } z$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.03$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{(2.58)^2 * (0.5) * (0.5) * 600}{(0.03)^2 * (600-1) + (2.58)^2 * (0.5) * (0.5)} = \frac{998.46}{2.20} = 453.18$$

$$n = 453$$

Al despejar la fórmula estadística se determinó que, el tamaño de la muestra necesaria para el estudio debía ser como mínimo de 453 colaboradores para considerarse una muestra representativa de la población y a través de la encuesta aplicada se logró recolectar un total de 473 encuestas validas, lo que permitió tener mayor precisión en los resultados obtenidos.

Durante junio 2020 se procedió a elaborar las preguntas para el cuestionario que se aplicaría en ese mes a todo el personal de la empresa objeto de estudio, pero debido a la pandemia COVID-19 no fue posible realizar las encuestas de forma presencial, por lo que con autorización de la empresa y el visto bueno de las autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se procedió a realizar la encuesta por medio de la plataforma en línea *Google forms*.

### **3.8. Procedimiento**

- Se generó un listado con todos los incentivos laborales con los que cuentan actualmente los colaboradores de la organización objeto de estudio.
- Se procedió a elaborar un borrador de la encuesta que se pretendía aplicar a los colaboradores.
- Se revisó y validó la encuesta en conjunto con el Director de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio.
- Se procedió a cargar la encuesta en la plataforma en línea *Google forms* para que se facilitara su aplicación.
- Se comunicó a los colaboradores sobre la encuesta que se iba a realizar para sensibilizarlos con respecto a la importancia de esta.
- Se envió un *link* a todos los colaboradores por medio de mensajes de texto para que pudieran completar la encuesta.
- Se realizó el vaciado de la información en un archivo Excel.
- Se depuró la base de datos obtenida para evitar duplicidad en las personas que respondieron la encuesta.
- Se verificaron los resultados de las encuestas realizadas.

- Se procedió a realizar la tabulación de la información obtenida para la elaboración de las gráficas correspondientes.
- Se realizaron los análisis pertinentes a las gráficas con los resultados obtenidos.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados.

### 3.9. Características de los sujetos de estudio

Se definieron las características de los sujetos de estudio para delimitar a la población a quienes fue dirigido el instrumento de este enfoque. Los sujetos de estudio estuvieron comprendidos por las siguientes características, dada la naturaleza de lo que se pretendía alcanzar en el objetivo:

**Tabla 5 Características de los sujetos de estudio**

<b>Características Físicas</b>	Sexo Indistinto
	Mayor de 18 años
<b>Características Laborales</b>	Contrato fijo
	Todos los tipos de puesto

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

### 3.10. Método Científico

En la investigación se aplicó el método científico en sus fases: analítica, indagadora y demostrativa, en donde se siguió el proceso metodológico de la investigación que consiste en la definición del problema, planteamiento de objetivos, construcción de un marco teórico adecuado, el proceso necesario de investigación de campo y el análisis de los resultados obtenidos.

#### 3.10.1. Analítica

Esta fase implicó la separación de un todo en sus partes, lo que se pretendió con esto, fue identificar todos los incentivos laborales que la empresa otorga a sus trabajadores.

### **3.10.2. Indagadora**

Se realizó mediante la recopilación y análisis de la información utilizando un instrumento especialmente diseñado para las necesidades de la investigación.

### **3.10.3. Demostrativa**

Se realizó un informe final en el que se dieron a conocer los datos obtenidos así como el método de análisis y discusión de resultados.

## **3.11. Técnicas**

### **3.11.1. La investigación**

Para realizar esta investigación se utilizaron dos técnicas: la técnica de investigación documental y la técnica de investigación de campo, como se indica a continuación.

### **3.11.2. Técnica de investigación documental**

Se utilizó esta técnica para integrar la información consultada en libros, tesis, revistas científicas y otros estudios realizados para contar con el respaldo teórico que se requiere en la investigación. Se realizó la técnica de fichas bibliográficas y subrayado entre otras.

### **3.11.3. Técnicas de Investigación de campo**

La recolección de información se realizó por medio de una encuesta diseñada acorde a los propósitos de la investigación.

### **3.11.4. Análisis estadístico de datos**

Se utilizó esta técnica para estudiar la información recolectada, para lograr clasificarla de manera adecuada, explicarla y presentarla.

## **3.12. Instrumentos**

El instrumento utilizado fue una encuesta integrada por 16 preguntas basada en una escala de Likert, con diferentes tipos de respuesta, abiertas, cerradas y en escala. Lo anterior con la finalidad de determinar la percepción del personal con respecto a los incentivos laborales que reciben.

#### 4. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dentro de los retos a que se enfrentan las organizaciones hoy en día, se encuentra el relacionado al personal y como despertar su compromiso y productividad, por lo que las empresas buscan implementar planes de incentivos laborales atractivos para atraer personal competente y a la vez retener a los que ya se tienen.

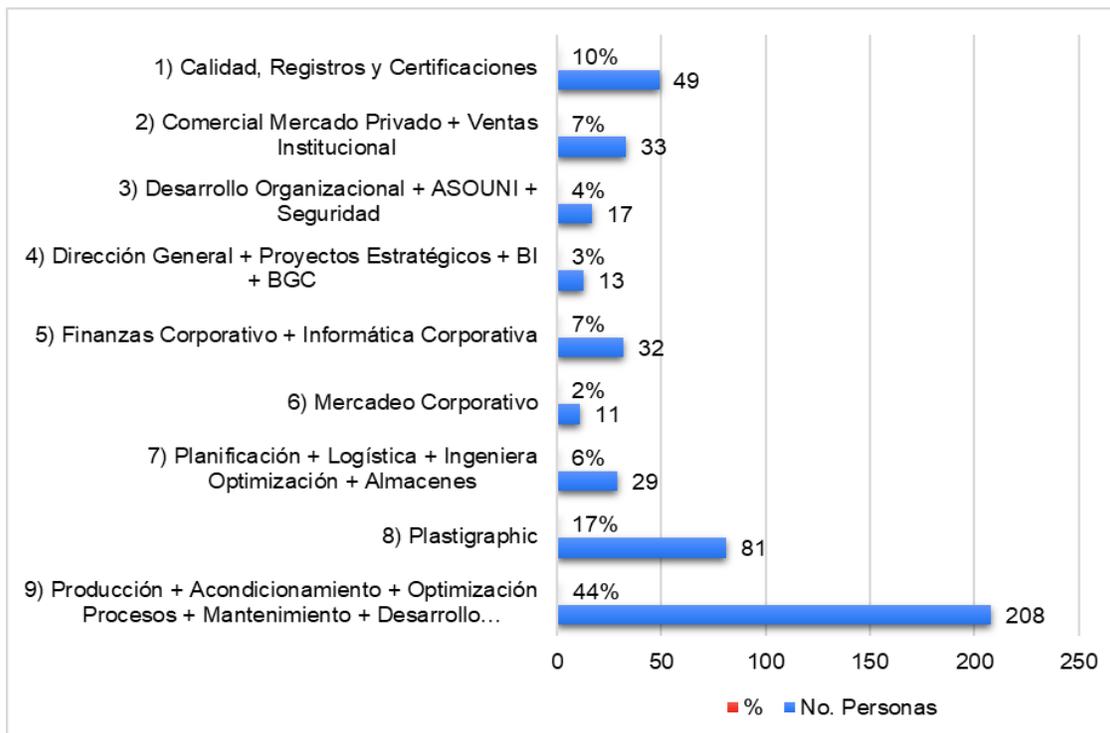
Luego de realizado el trabajo de campo en la organización objeto de estudio, es necesario presentar los resultado de este, los cuales servirán para explicar y analizar los diferentes aspectos del trabajo, para posteriormente poder presentar una propuesta de mejora viable y objetiva que ayude a la organización a elevar la percepción de sus colaboradores con respecto de los incentivos laborales que reciben.

El presente capítulo aborda el marco del estudio, a través de los diferentes procesos metodológicos de la investigación, mediante la comprobación, análisis y discusión de resultados, relacionados con los objetivos específicos que buscaron principalmente:

- Identificar cuáles son los incentivos laborales que se otorgan al personal en la empresa objeto de estudio.
- Determinar cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a los incentivos laborales que reciben.
- Analizar y presentar los resultados obtenidos con base a las preguntas incluidas en la encuesta aplicada al personal.
- Identificar las oportunidades de mejora con base a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de incentivos.

A continuación se muestran los resultados de cada una de las preguntas incluidas en el cuestionario dirigido al personal de la organización, así como el análisis correspondiente:

**Gráfica No. 1**  
**Pregunta No. 2: ¿En qué área de la organización trabaja?**

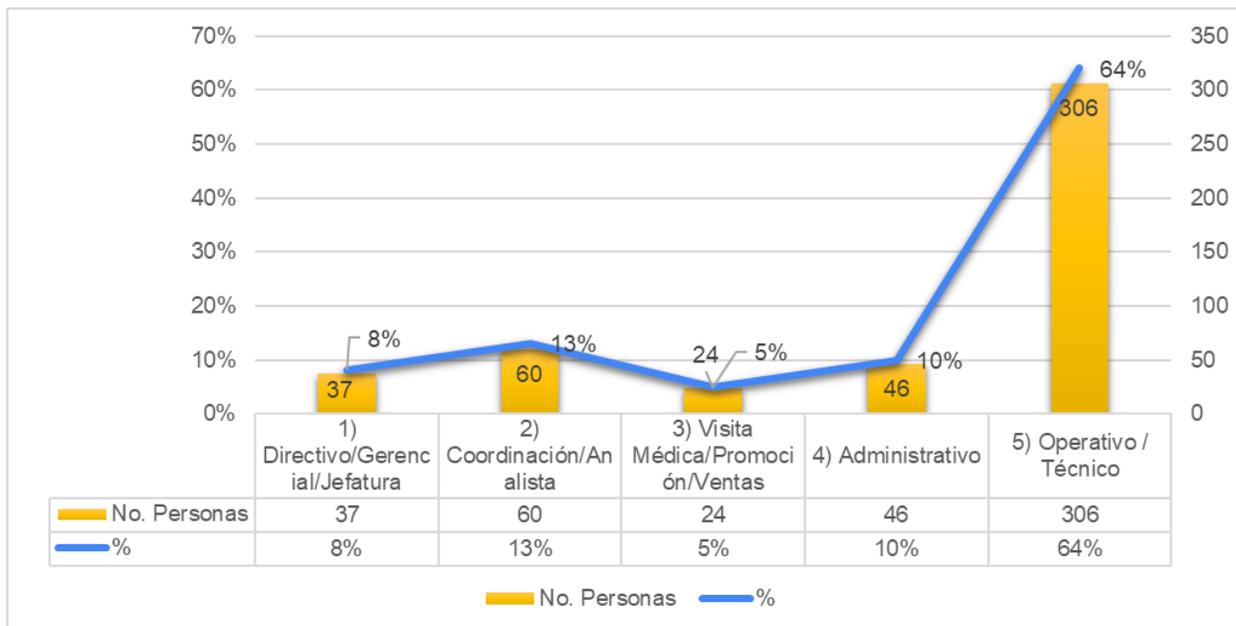


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

De 473 colaboradores encuestados, el 10% de colaboradores trabajan en áreas de calidad, registros y certificaciones; el 7% de colaboradores trabajan en áreas comerciales de mercado privado y ventas institucionales; 4% de los colaboradores trabajan en áreas de desarrollo organizacional; 3% de colaboradores trabajan en áreas de dirección general, proyectos estratégicos, Business Intelligence y Buen Gobierno Corporativo; 7% de colaboradores trabajan en áreas financieras e informática; 2% de colaboradores trabajan en áreas de mercadeo corporativo; 6% de colaboradores trabajan en áreas de planificación logística, ingeniería, optimización y almacenes; 17% de colaboradores trabajan en áreas de Plastigraphic y el 44% de colaboradores trabajan en áreas productivas.

Lo anterior refleja que el porcentaje más significativo (44%) de trabajadores de acuerdo con la muestra obtenida pertenece a puestos operativos.

**Gráfica No. 2**  
**Pregunta No. 3: Identifique qué tipo de puesto ocupa en la organización**

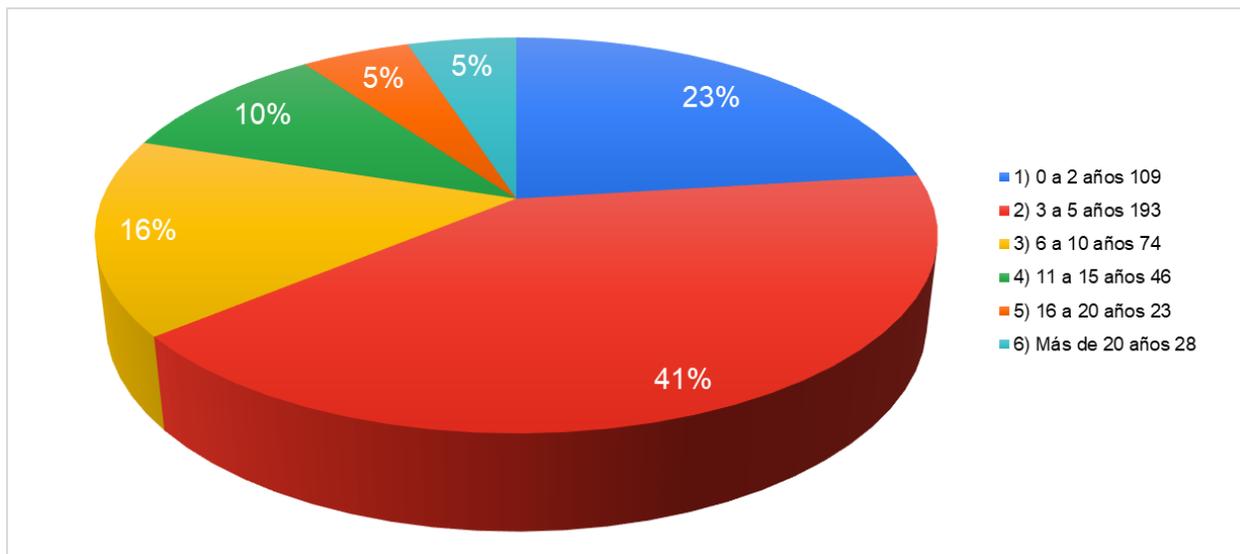


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

De 473 colaboradores encuestados, 37 colaboradores ocupan posiciones directivas, gerencias y jefaturas, lo que representa 8% de los encuestados; 60 colaboradores ocupan posiciones de coordinación y analistas, lo que representa 13% de los encuestados; 24 colaboradores ocupan posiciones comerciales y de promoción, lo que representa 5% de los colaboradores; 46 colaboradores ocupan posiciones administrativas, lo que representa 10% de los encuestados y 306 colaboradores ocupan posiciones operativas y técnicas, lo que representa 64% del total de encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores que respondieron la encuesta son de áreas productivas y técnicas con un 64% del total, sin embargo, el resto de las áreas que respondieron suman el 36% del total, lo que nos da una diversidad de percepciones en las respuestas obtenidas a nivel de toda la organización.

**Gráfica No. 3**  
**Pregunta No. 4: ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la organización?**

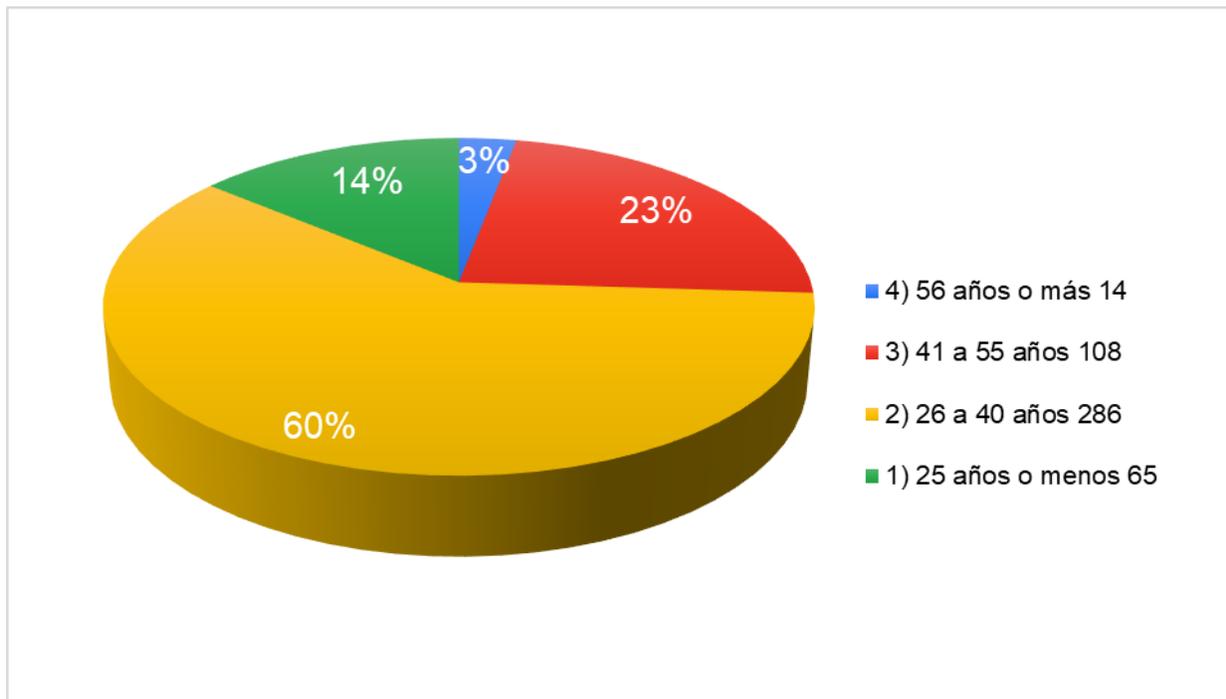


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

De 473 colaboradores encuestados, 109 colaboradores tienen de 0 a 2 años de trabajar en la organización, lo que representa el 23% del total encuestados; 193 colaboradores tienen de 3 a 5 años de trabajar en la organización, lo que representa el 41% del total encuestados; 74 colaboradores tienen de 6 a 10 años de trabajar en la organización, lo que representa el 16% del total encuestados; 46 colaboradores tienen de 11 a 15 años de trabajar en la organización, lo que representa el 10% del total encuestados; 23 colaboradores tienen de 16 a 20 años de trabajar en la organización, lo que representa el 5% del total encuestados y 28 colaboradores tienen más de 20 años de trabajar en la organización, lo que representa el 5% del total encuestados.

Lo anterior refleja que el porcentaje más significativo de colaboradores tiene entre 3 a 5 años de trabajar en la organización, adicional se puede indicar que 77% de los colaboradores ha permanecido en la organización por más de 2 años, lo que denota cierta tendencia a la estabilidad laboral dentro de la empresa y por lo tanto la vuelve un lugar atractivo para trabajar.

**Gráfica No. 4**  
**Pregunta No. 5: Indique su edad, según los rangos siguientes:**



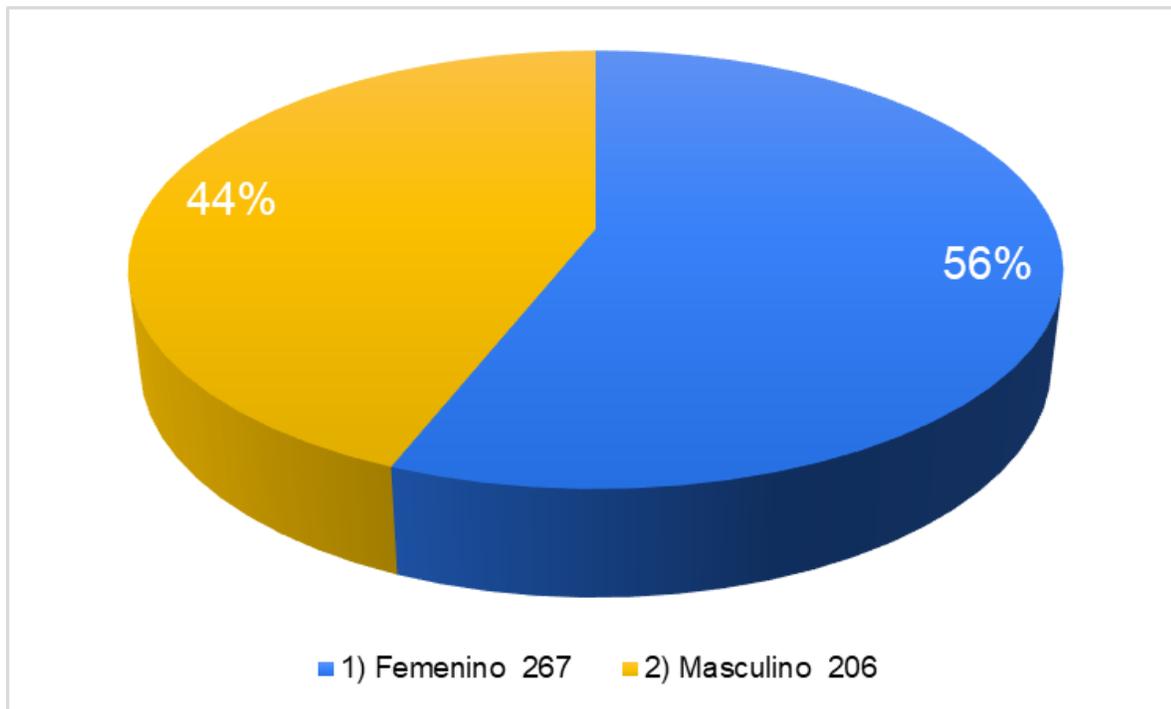
Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

De 473 colaboradores encuestados, 3% de colaboradores pertenecen a la generación Baby Boomers que tienen más de 56 años; 23% de colaboradores encuestados pertenecen a la generación X que tienen entre 41 y 55 años; 14% de colaboradores encuestados pertenecen a la generación Z que tienen entre 26 y 40 años y el 60% de colaboradores encuestados pertenecen a la generación Millenials que tienen menos de 25 años.

Lo anterior indica que la generación más representativa en el estudio pertenece a la generación de los Millenials con un 60% de encuestados.

Cabe resaltar que de acuerdo con la revista RRHH digital en un estudio realizado “*Millennials inTech*” realizado por la *start-up* tecnológica *ForceManagerse* determinó que la generación de los Millenials prefiere calidad laboral y vida antes que un gran salario.

**Gráfica No. 5**  
**Pregunta No. 6: Género**

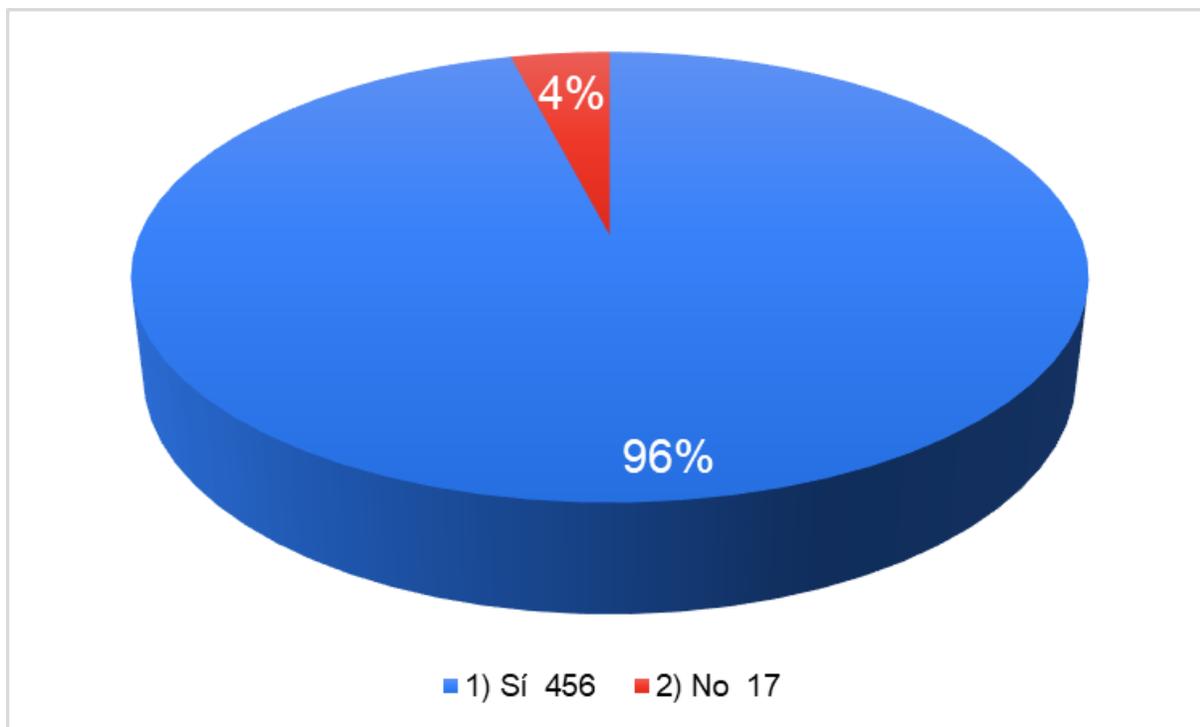


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

De 473 colaboradores encuestados, 267 colaboradores pertenecen al género femenino, que representan el 56% de los encuestados y 206 colaboradores pertenecen al género masculino, que representan el 44% de los encuestados.

Esto refleja igualdad de oportunidades de empleo, como lo menciona Dessler (2011) la igualdad de oportunidades en el empleo busca garantizar que toda persona, independientemente de su raza, color, género, religión, origen nacional o edad, tenga las mismas oportunidades para un trabajo con base en su desempeño.

**Gráfica No. 6**  
**Pregunta No. 7: ¿Usted conoce cuales son los incentivos laborales que le otorga la organización?**

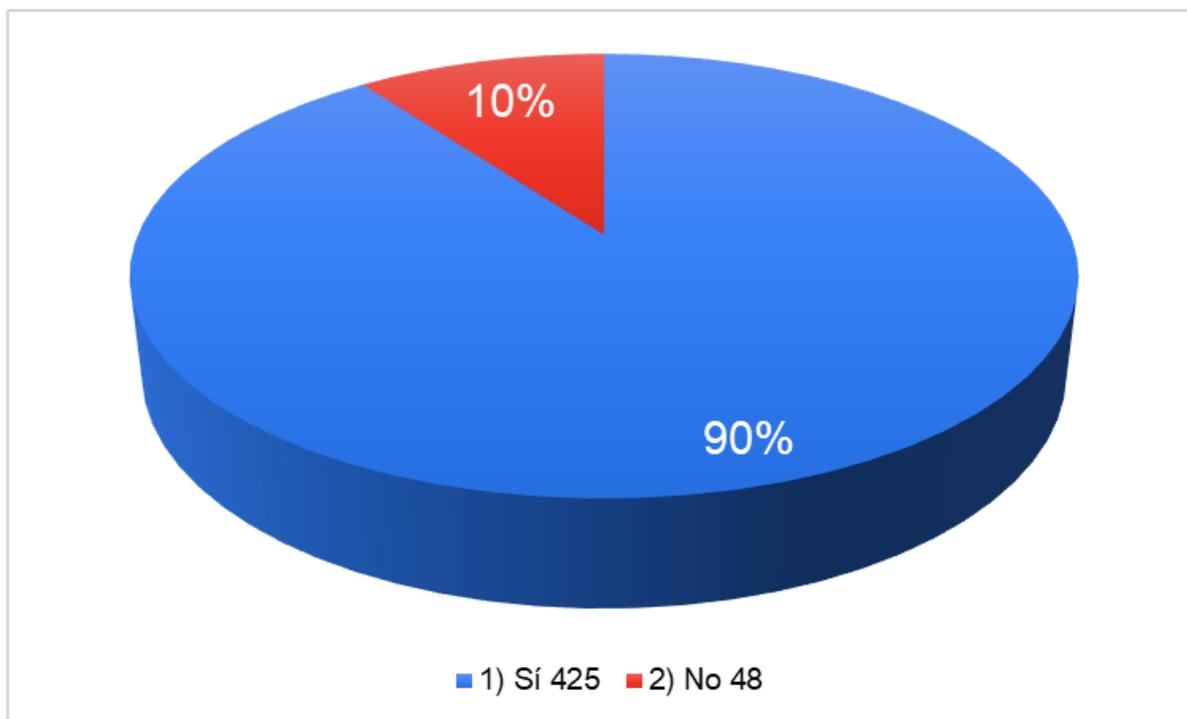


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

De 473 colaboradores encuestados, 456 colaboradores respondieron que si conocen cuales son los incentivos laborales que les otorga la organización, y estos representan el 96% de los encuestados y 17 colaboradores respondieron que no conocen cuales son los incentivos laborales que les otorga la organización, y estos representan el 4% de los encuestados.

Lo anterior indica que la mayoría de los colaboradores si conocen cuales son los incentivos laborales que les otorga la organización.

**Gráfica No. 7**  
**Pregunta No. 9: ¿Considera que en la organización los bonos por productividad e incentivos premian el alto desempeño laboral?**

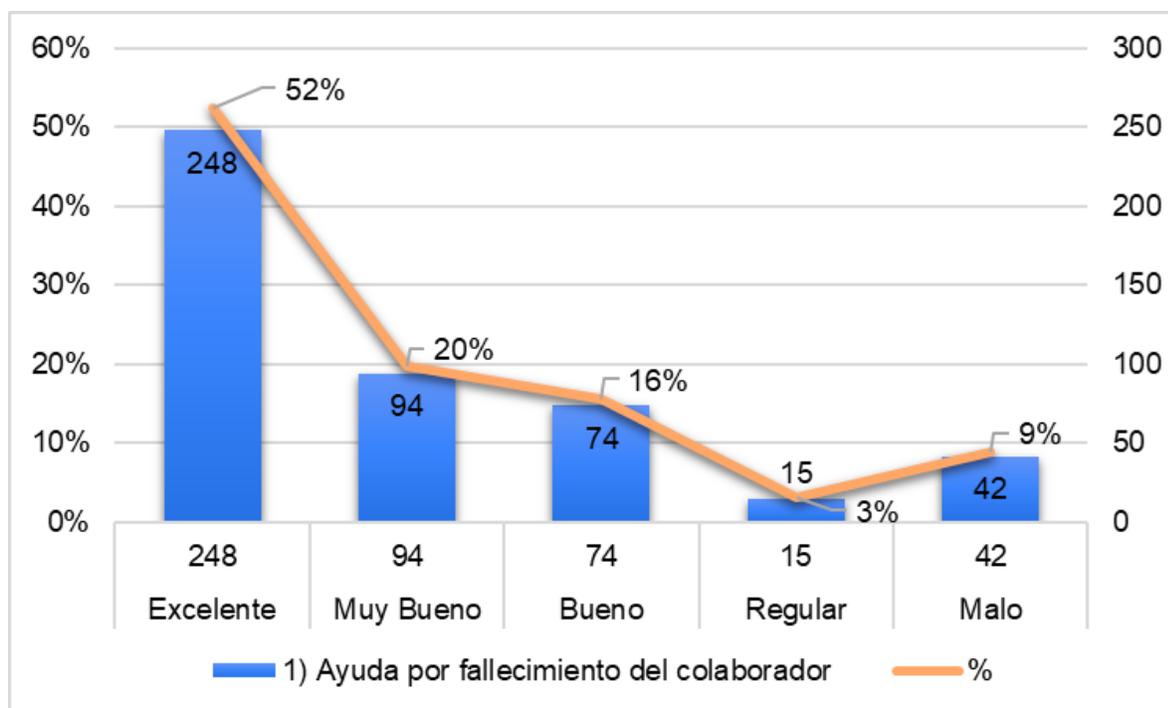


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

De 473 colaboradores encuestados, 425 colaboradores respondieron que, si consideran que en la organización los bonos por productividad e incentivos premian el alto desempeño laboral, y estos representan el 90% de los encuestados y 48 colaboradores respondieron que no consideran que en la organización los bonos por productividad e incentivos premian el alto desempeño laboral, y estos representan el 10% de los encuestados.

Lo anterior refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados, si consideran que en la organización los bonos por productividad e incentivos premian el alto desempeño laboral.

**Gráfica No. 8**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 1) Ayuda por fallecimiento del Colaborador**

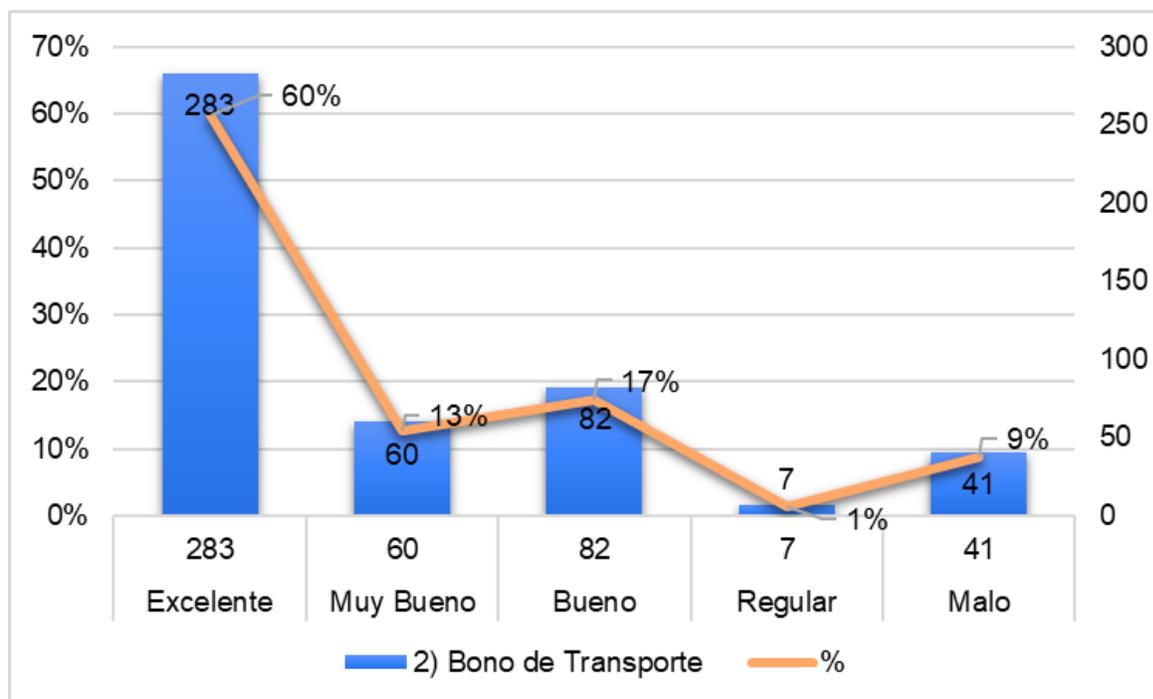


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Ayuda por fallecimiento del colaborador*, de 473 colaboradores encuestados, 248 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 52% de los encuestados; 94 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 20% de los encuestados; 74 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 16% de los encuestados; 15 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 3% de los encuestados; 42 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 9% de los encuestados.

Lo anterior refleja que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 52% de los encuestados.

**Gráfica No. 9**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 2) Bono de Transporte**

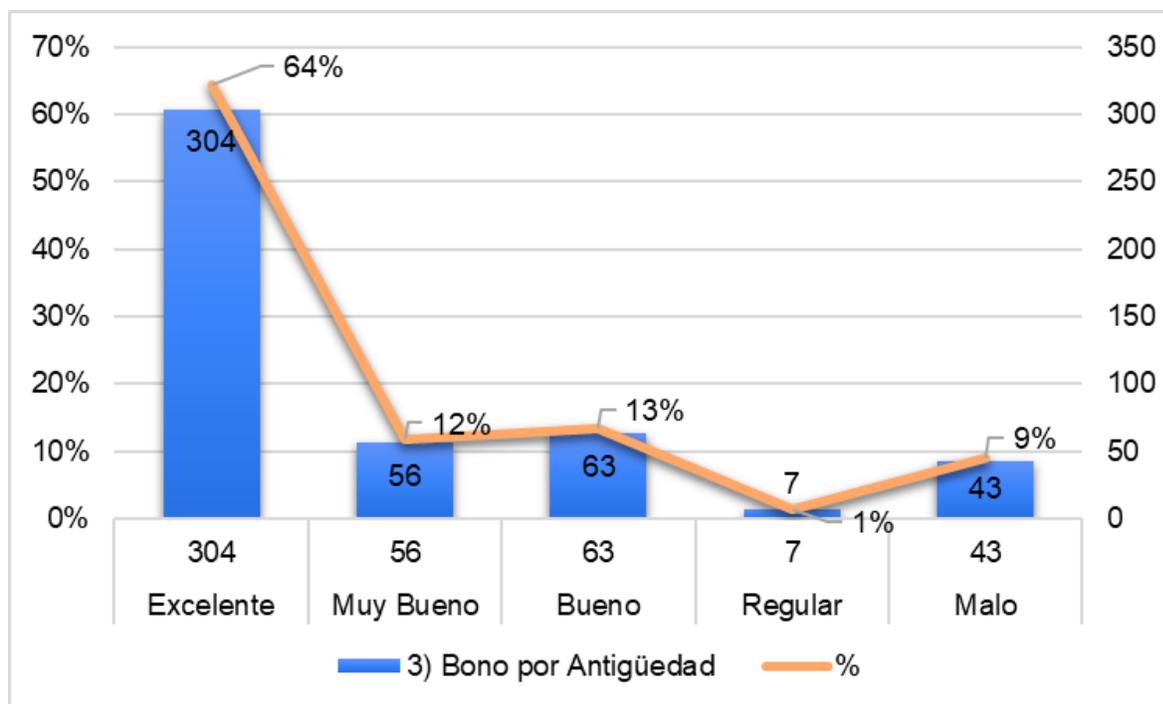


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Bono de Transporte*, de 473 colaboradores encuestados, 283 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 60% de los encuestados; 60 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 13% de los encuestados; 82 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 17% de los encuestados; 7 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 1% de los encuestados; 41 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 9% de los encuestados.

R. Wayne (2010) menciona que para muchas empresas ha nacido el deseo por las prestaciones relacionadas con el transporte hacia el trabajo; por esa razón, algunos empleadores pagan a los empleados el transporte público, mientras que otras empresas tienen camionetas de transporte para el personal.

**Gráfica No. 10**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 3) Bono por Antigüedad**

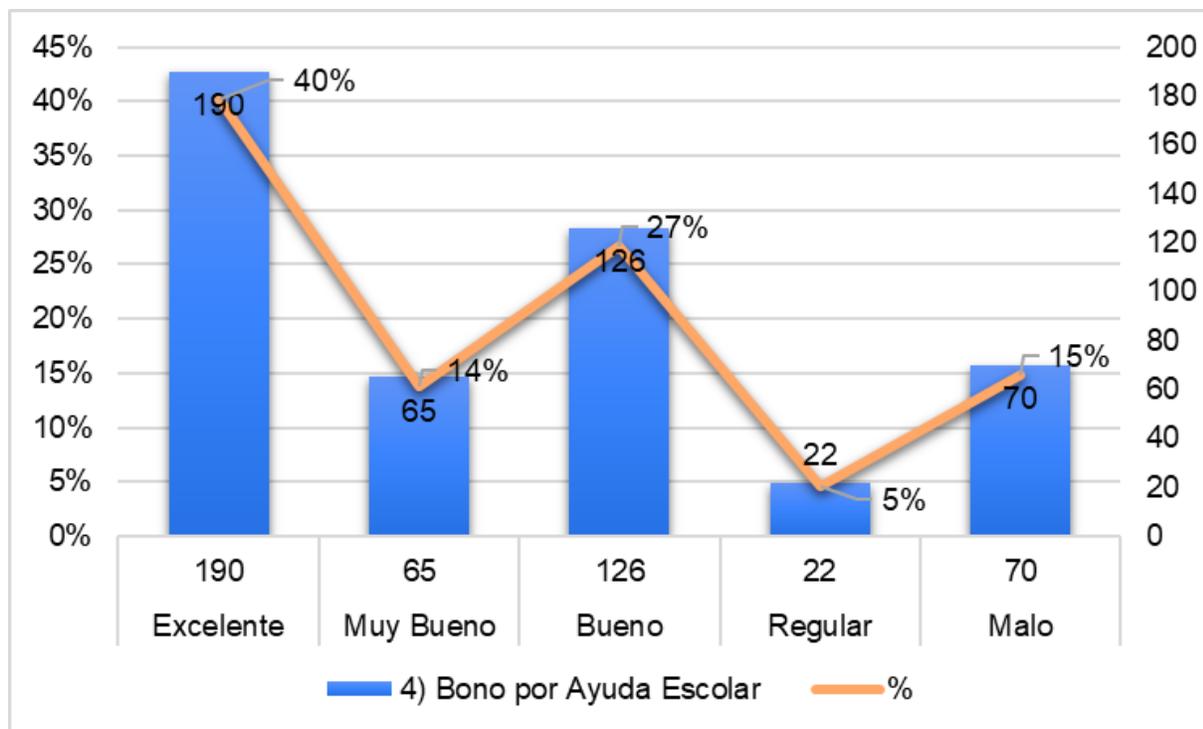


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Bono por Antigüedad*, de 473 colaboradores encuestados, 304 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 64% de los encuestados; 56 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 12% de los encuestados; 63 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 13% de los encuestados; 7 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 1% de los encuestados; 43 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 9% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 64% de los encuestados.

**Gráfica No. 11**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 4) Bono por Ayuda Escolar**

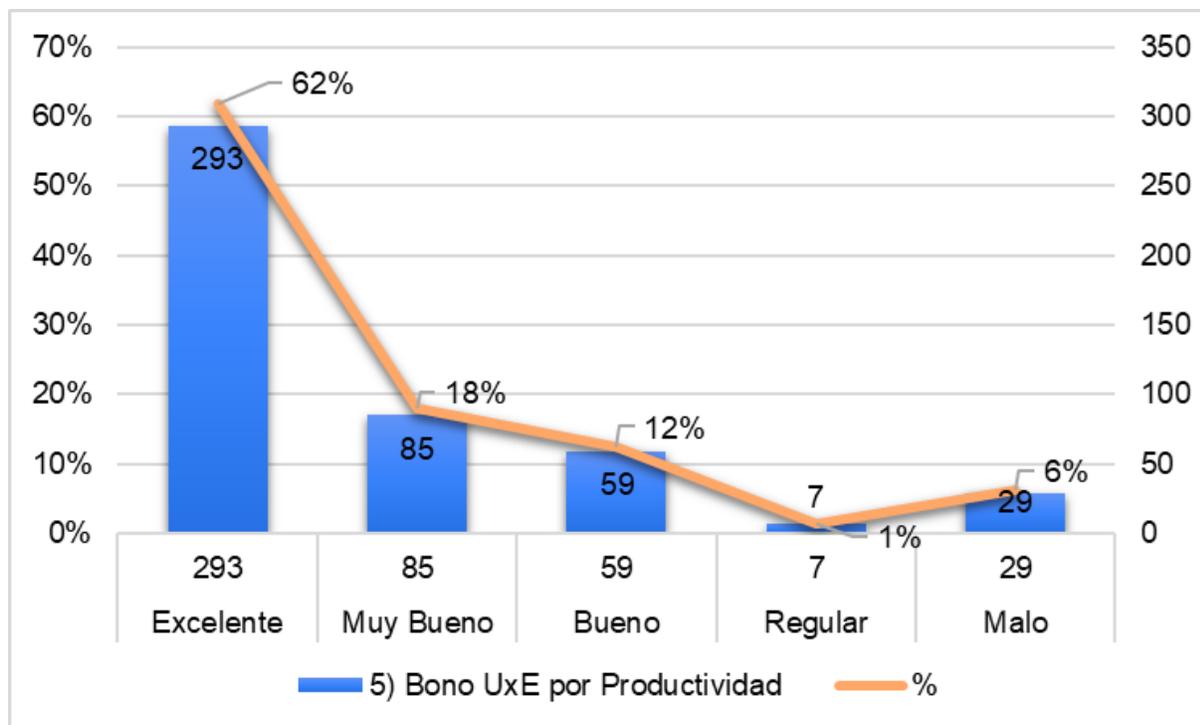


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Bono por Ayuda Escolar*, de 473 colaboradores encuestados, 190 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 40% de los encuestados; 65 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 14% de los encuestados; 126 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 27% de los encuestados; 22 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 5% de los encuestados; 70 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 15% de los encuestados.

R. Wayne (2010) menciona que algunas compañías hacen el respectivo reembolso a los empleados después de que éstos han completado un curso con una calificación de 7 o más alta, mientras que otras empresas realizan el pago anticipado de estos gastos.

**Gráfica No. 12**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 5) Bono UxE por Productividad**

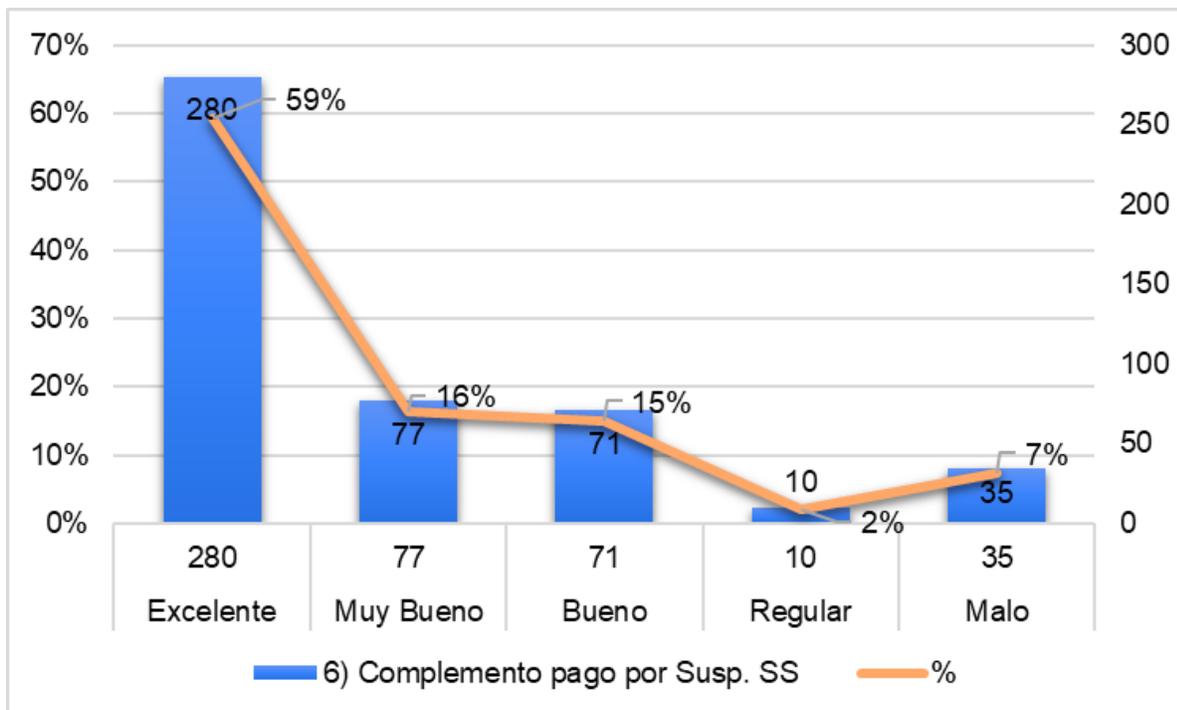


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Bono UxE por Productividad*, de 473 colaboradores encuestados, 293 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 62% de los encuestados; 85 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 18% de los encuestados; 59 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 12% de los encuestados; 7 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 1% de los encuestados; 29 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 6% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 62% de los encuestados.

**Gráfica No. 13**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 6) Complemento pago por Suspensión del Seguro Social**

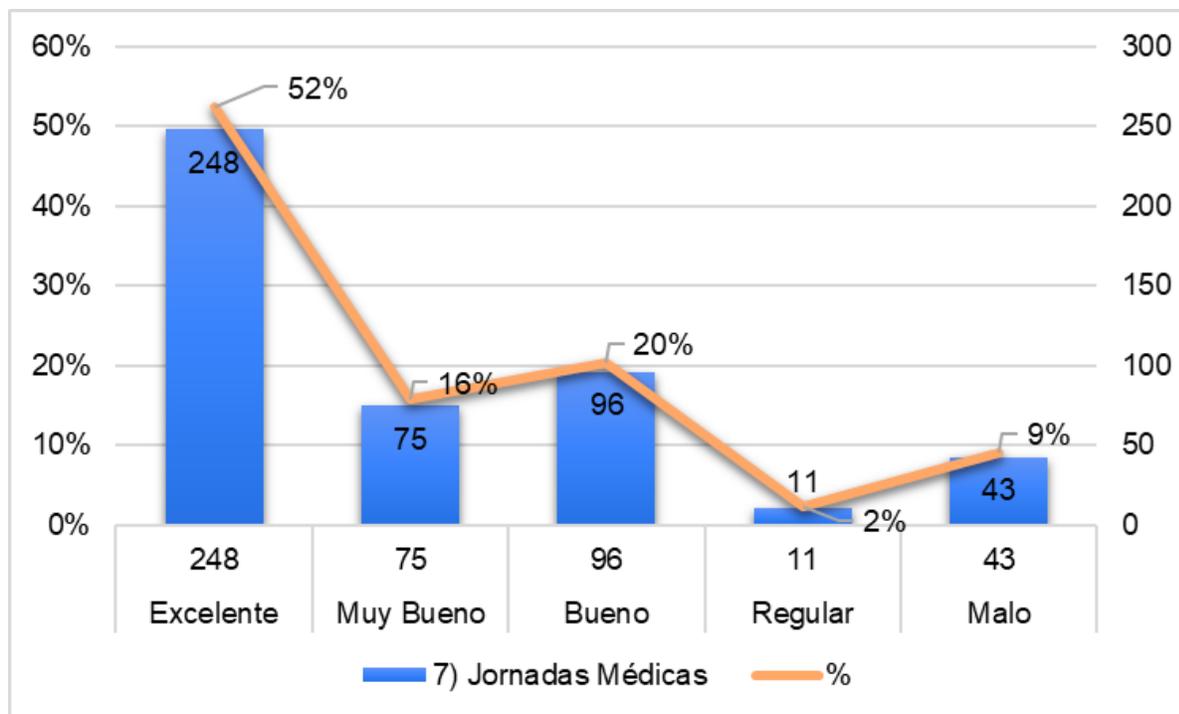


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Complemento pago por Suspensión del Seguro Social*, de 473 colaboradores encuestados, 280 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 59% de los encuestados; 77 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 16% de los encuestados; 71 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 15% de los encuestados; 10 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 2% de los encuestados; 35 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 7% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 59% de los encuestados.

**Gráfica No. 14**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 7) Jornadas Médicas**

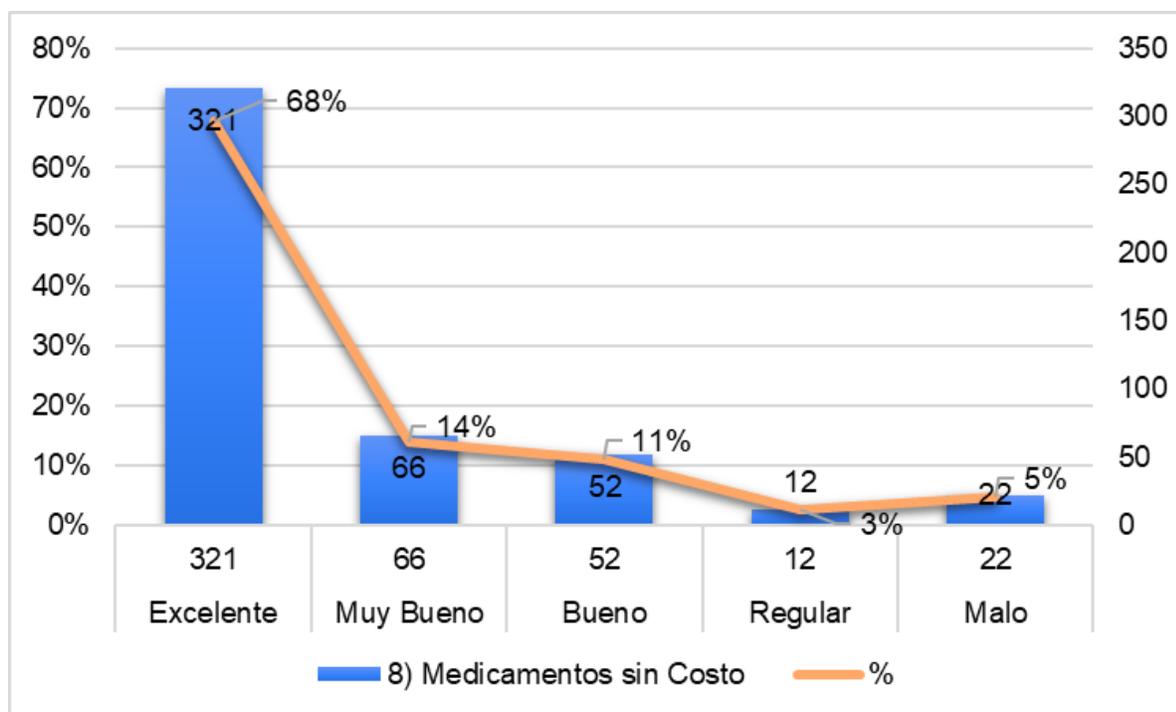


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Jornadas Médicas*, de 473 colaboradores encuestados, 248 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 52% de los encuestados; 75 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 16% de los encuestados; 96 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 20% de los encuestados; 11 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 2% de los encuestados; 43 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 9% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 52% de los encuestados.

**Gráfica No. 15**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 8) Medicamentos sin Costo**

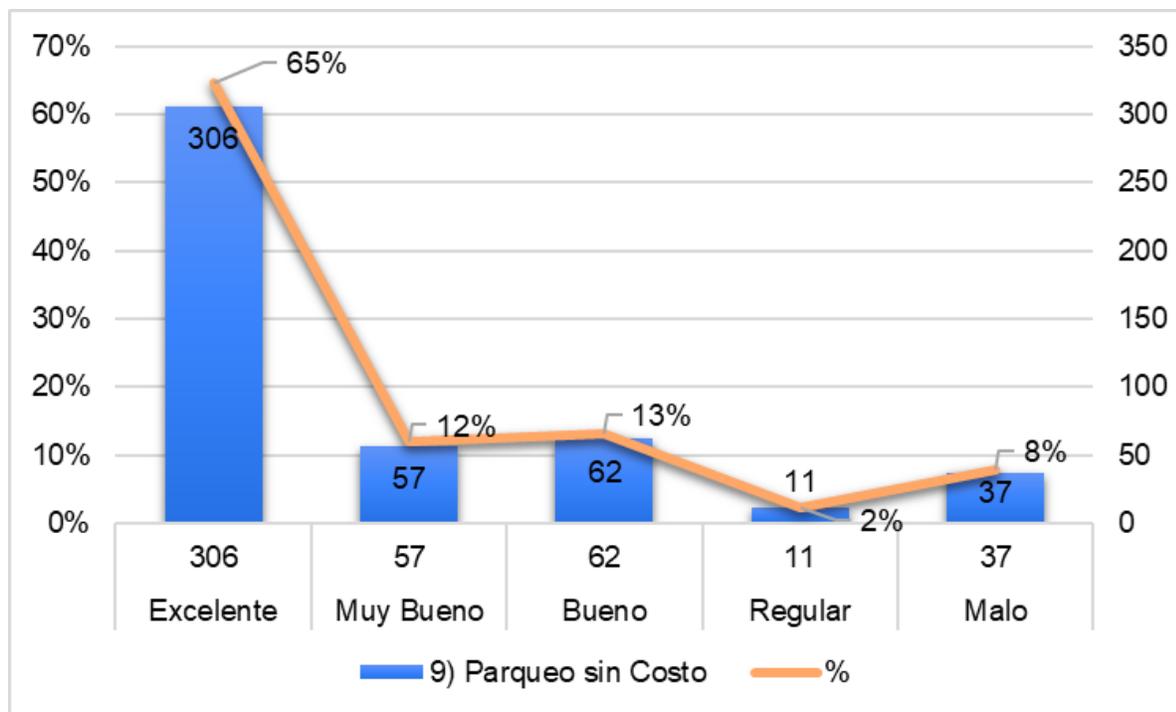


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Medicamentos sin Costo*, de 473 colaboradores encuestados, 321 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 68% de los encuestados; 66 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 14% de los encuestados; 52 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 11% de los encuestados; 12 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 3% de los encuestados; 22 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 5% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 68% de los encuestados.

**Gráfica No. 16**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 9) Parqueo sin Costo**

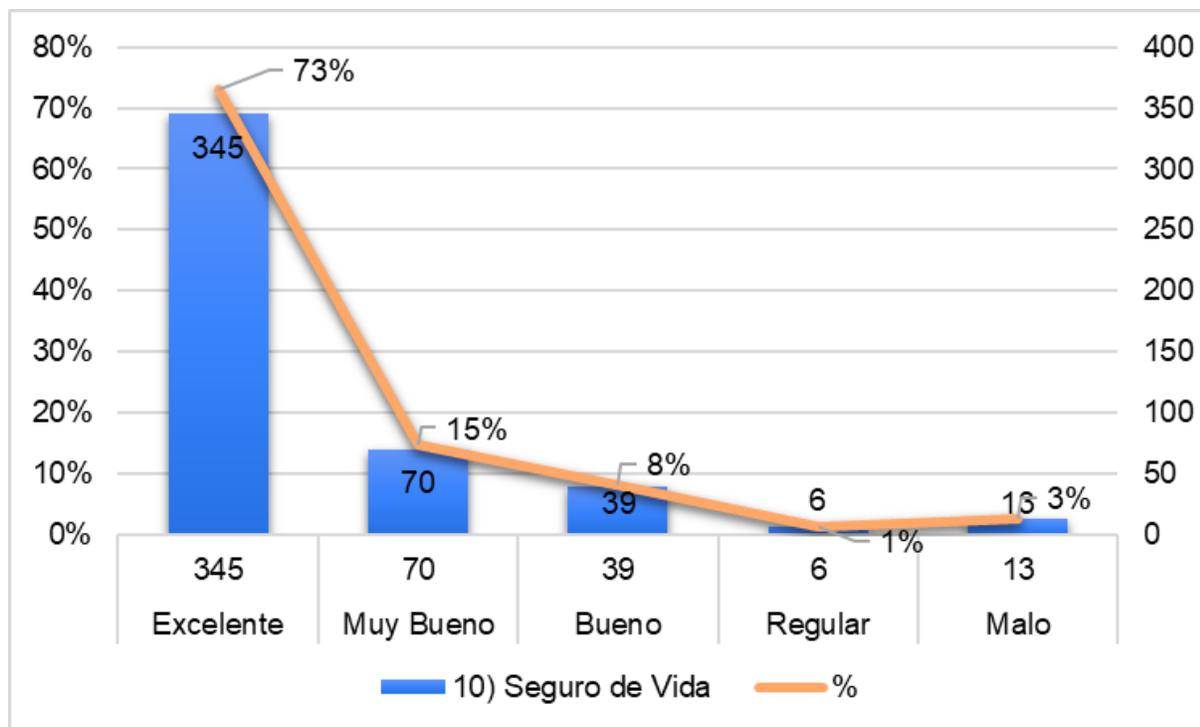


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Parqueo sin Costo*, de 473 colaboradores encuestados, 306 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 65% de los encuestados; 57 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 12% de los encuestados; 62 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 13% de los encuestados; 11 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 2% de los encuestados; 37 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 8% de los encuestados.

Con respecto a este incentivo Varela (2013) menciona que la mayoría de las organizaciones tienen instalaciones para dar servicio al personal, como estacionamiento gratuito y comedor. Estos servicios, que son costos fijos para la empresa, representan un ahorro para los trabajadores, puesto que estos últimos normalmente gastarían parte de sus salarios en ellos.

**Gráfica No. 17**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 10) Seguro de Vida**



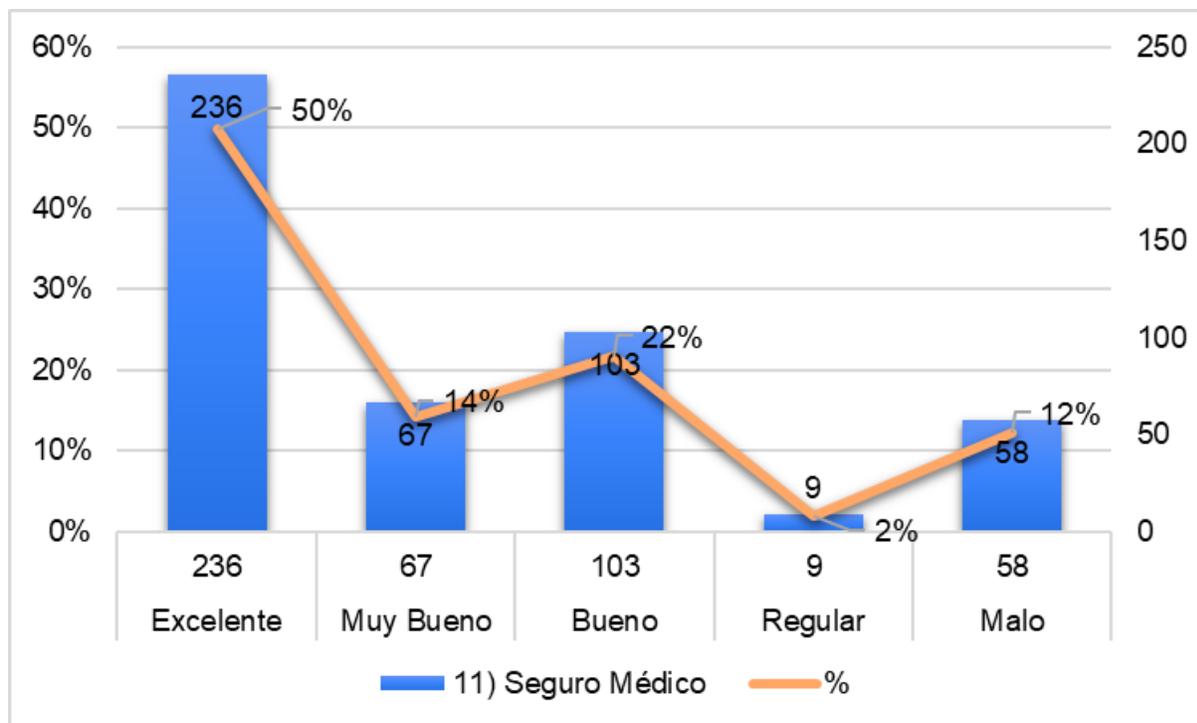
Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Seguro de Vida*, de 473 colaboradores encuestados, el 73% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente; 15% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno; 8% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno; 1% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular y 3% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo.

Lo anterior refleja que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 73% de los encuestados.

R. Wayne (2010) refiere que los seguros de vida en grupo son una prestación que se otorga para proteger a la familia de un empleado en caso de la muerte de este último. Aunque el costo de los seguros de vida en grupo es relativamente bajo, algunos planes requieren que el empleado pague una parte de la prima.

**Gráfica No. 18**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 11) Seguro Médico**



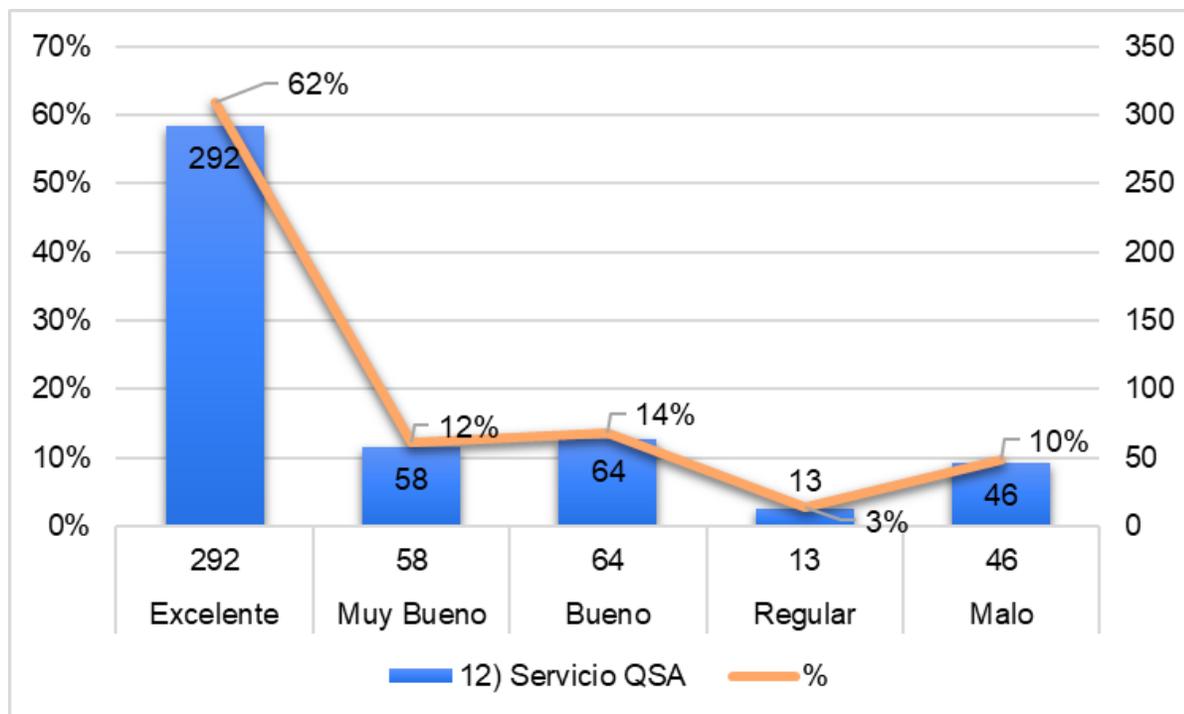
Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Seguro Médico*, de 473 colaboradores encuestados, 50% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente; 14% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno; 22% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno; 2% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular y 12% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo.

Lo anterior refleja que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 50% de los encuestados.

R. Wayne (2010) menciona que las prestaciones relacionadas con la atención médica representan el renglón más costoso del área de la remuneración financiera indirecta. Los empleadores gastan \$300 mil millones anualmente en los seguros de gastos médicos de los empleados, dependientes y retirados.

**Gráfica No. 19**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 12) Servicio QSA (servicios bancarios)**

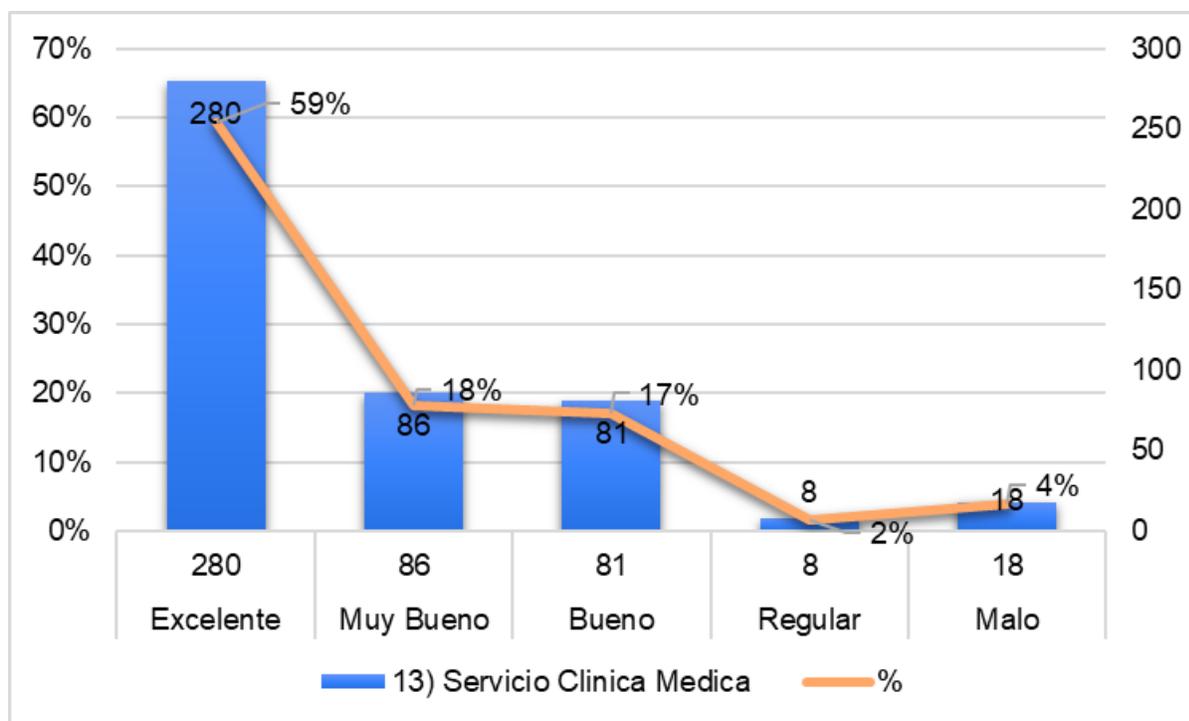


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Servicio QSA*, de 473 colaboradores encuestados, 292 colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente, y estos representan el 62% de los encuestados; 58 colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno, y estos representan el 12% de los encuestados; 64 colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno, y estos representan el 14% de los encuestados; 13 colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular, y estos representan el 3% de los encuestados; 46 colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo, y estos representan el 10% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 62% de los encuestados.

**Gráfica No. 20**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 13) Servicio Clínica Médica**



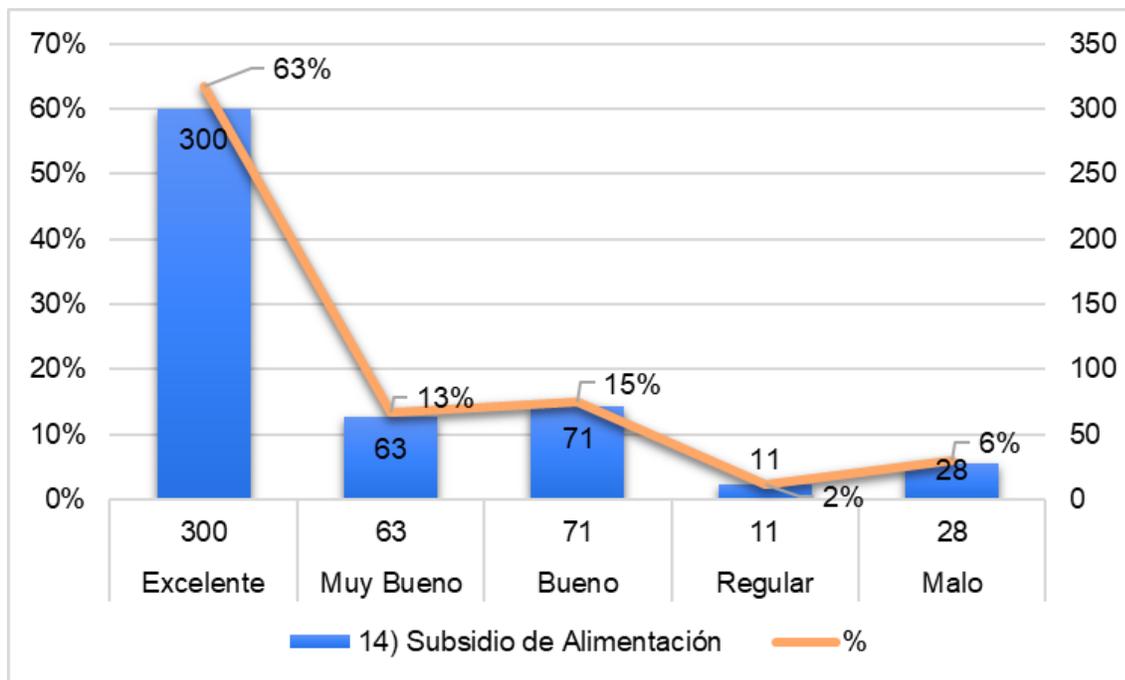
Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Servicio Clínica Médica*, de 473 colaboradores encuestados, 59% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente; 18% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno; 17% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno; 2% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular y 4% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 59% de los encuestados.

Con respecto a este tema Varela (2013) menciona que prácticamente todas las compañías de cierto tamaño ofrecen algún servicio de enfermería. La extensión de los servicios variará considerablemente, pero por lo general fueron diseñados para atender a sus empleados por enfermedades y lesiones menores.

**Gráfica No. 21**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 14) Subsidio de Alimentación**



Fuente:

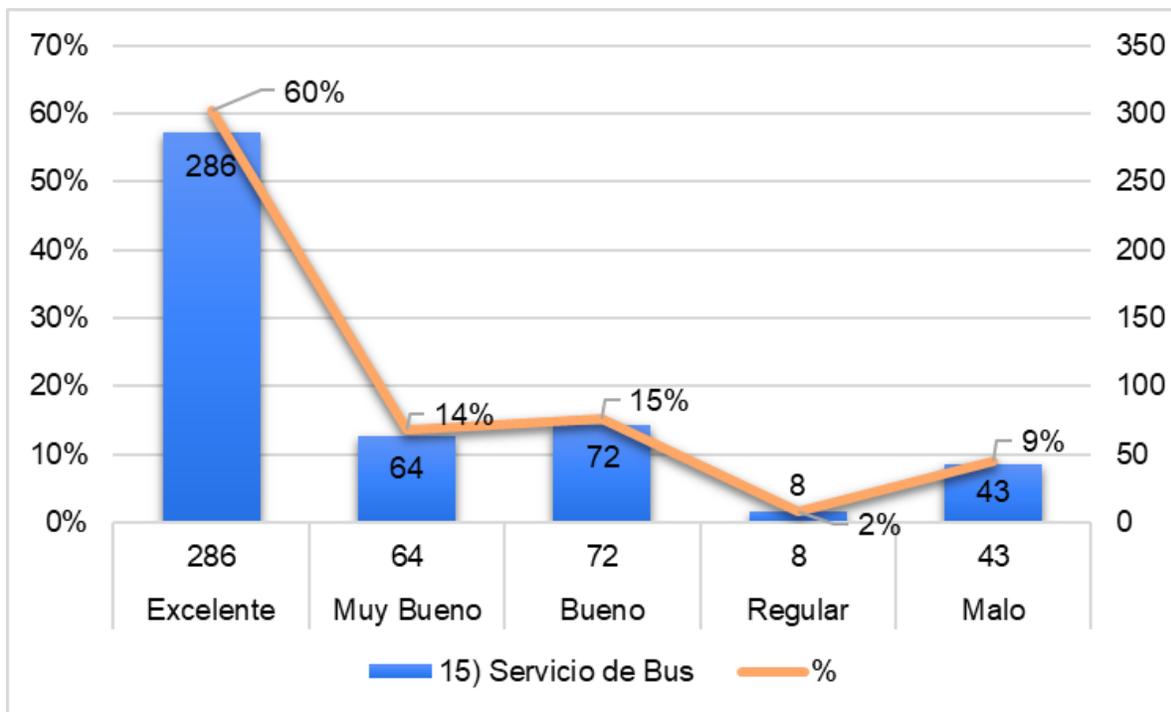
Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Subsidio de Alimentación*, de 473 colaboradores encuestados, 63% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente; 13% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno; 15% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno; 2% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular y 6% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo.

Lo anterior refleja que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 63% de los encuestados.

R. Wayne (2010) refiere que, por lo regular, no existe algo como una comida gratis. Sin embargo, las empresas que brindan servicios de alimentos o cafeterías subsidiados constituyen una excepción a esta regla. Lo que esperan obtener a cambio es un incremento en la productividad, un mejor aprovechamiento del tiempo, una mejora en la moral de los empleados y, en algunos casos, una fuerza de trabajo más saludable.

**Gráfica No. 22**  
**Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 15) Servicio de Bus**



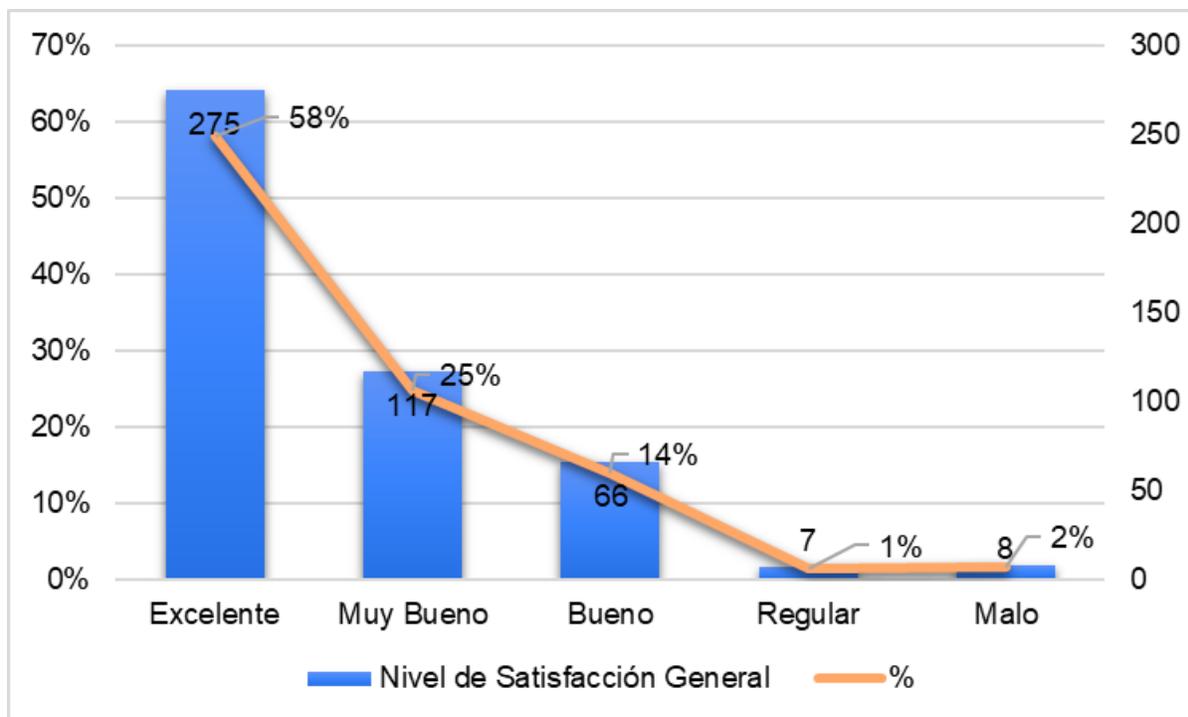
Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al beneficio de *Servicio de Bus*, de 473 colaboradores encuestados, 60% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es excelente; 14% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es muy bueno; 15% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es bueno; 2% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es regular y 9% de colaboradores consideran que el beneficio laboral es malo.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el incentivo laboral es excelente, siendo estos el 60% de los encuestados.

R. Wayne (2010) menciona que para muchas empresas ha nacido el deseo por las prestaciones relacionadas con el transporte hacia el trabajo; por esa razón, algunos empleadores pagan a los empleados el transporte público, mientras que otras empresas tienen camionetas de transporte para el personal.

**Gráfica No. 23**  
**Pregunta No. 13: Tomando en consideración los incentivos laborales que usted tiene actualmente en la organización, cómo califica su paquete en comparación con otras empresas.**



Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

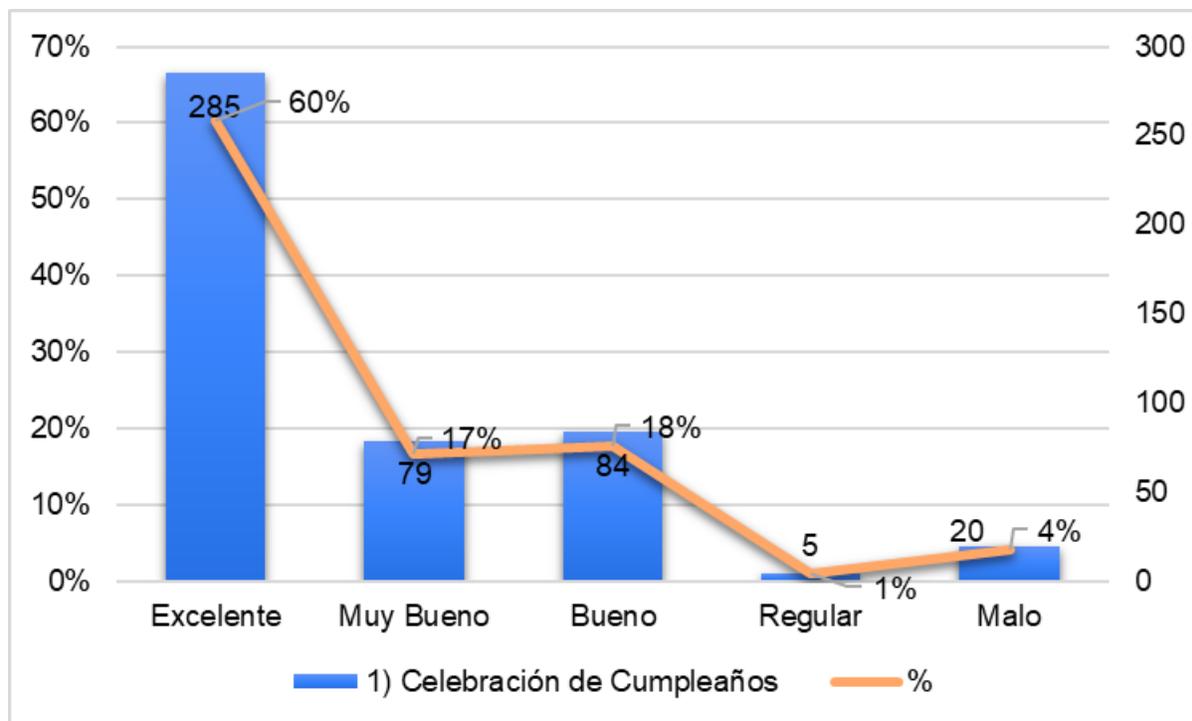
Con relación al Nivel de Satisfacción General del paquete de incentivos laborales, de 473 colaboradores encuestados, 58% de colaboradores consideran que el paquete de incentivos laborales es excelente; 25% de colaboradores lo consideran muy bueno; 14% de colaboradores lo consideran bueno; 1% de colaboradores lo consideran regular y 2% de colaboradores lo consideran malo.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que el paquete de incentivos laborales es excelente, siendo estos el 58% de los encuestados por esta razón se considera que el paquete es competitivo con relación al mercado.

R. Wayne (2010) menciona que las prestaciones para los empleados ayudan a las empresas a reclutar y retener una fuerza laboral de calidad superior. Al mantener el programa al día, la administración depende de un flujo ascendente de información proveniente de los empleados que le permite determinar cuáles son los cambios necesarios en las prestaciones

Gráfica No. 24

**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 1) Celebración de Cumpleaños**



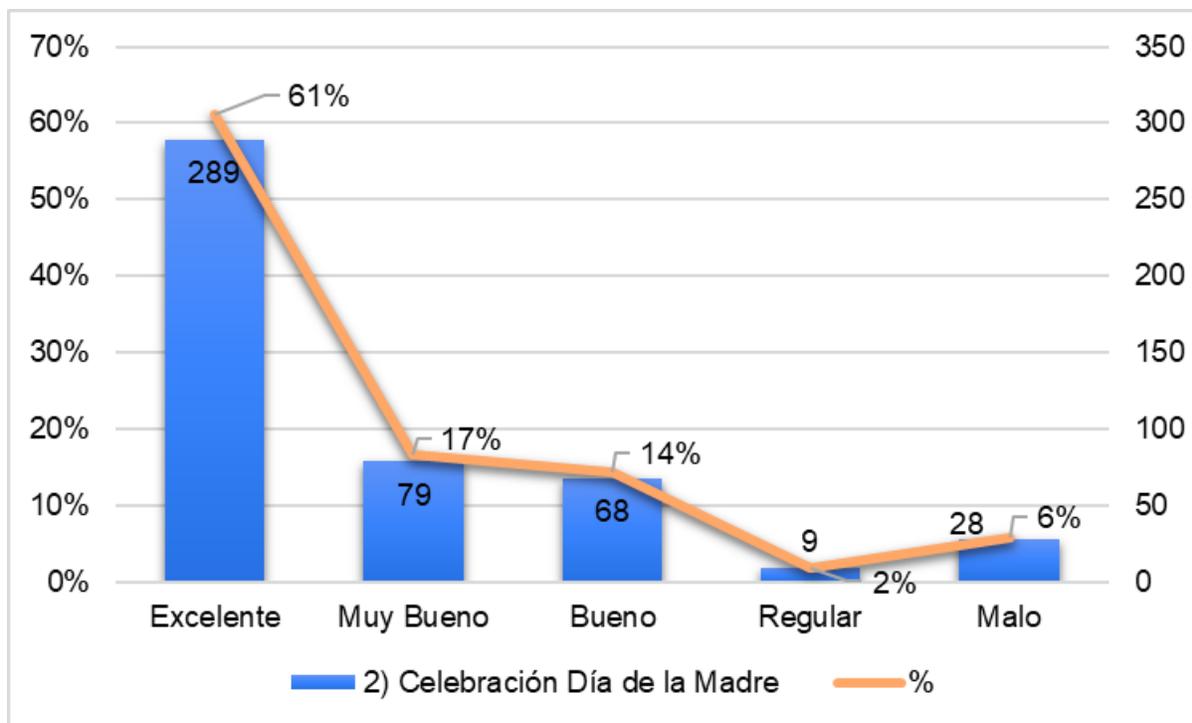
Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Celebración de Cumpleaños*, de 473 colaboradores encuestados, 285 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 60% de los encuestados; 79 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 17% de los encuestados; 84 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 18% de los encuestados; 5 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 1% de los encuestados; 20 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 4% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 60% de los encuestados.

Gráfica No. 25

**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 2) Celebración Día de la Madre**



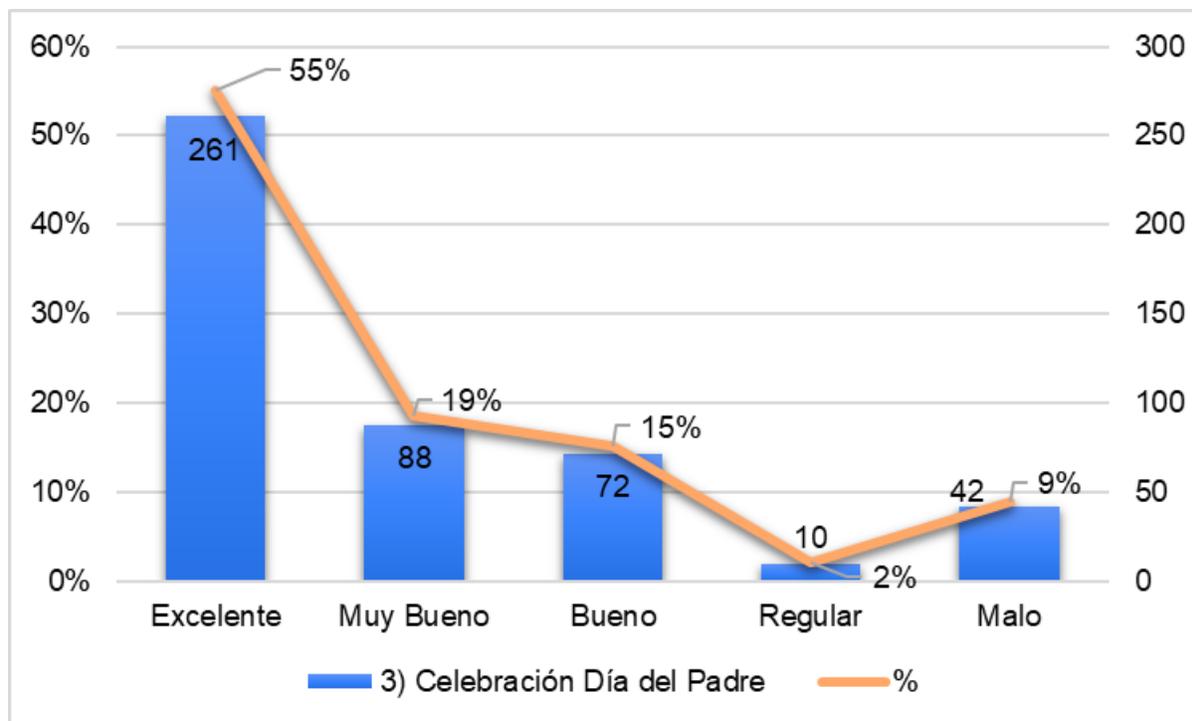
Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Celebración Día de la Madre*, de 473 colaboradores encuestados, 289 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 61% de los encuestados; 79 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 17% de los encuestados; 68 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 14% de los encuestados; 5 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 2% de los encuestados; 28 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 6% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 60% de los encuestados.

Gráfica No. 26

**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 3) Celebración Día del Padre**

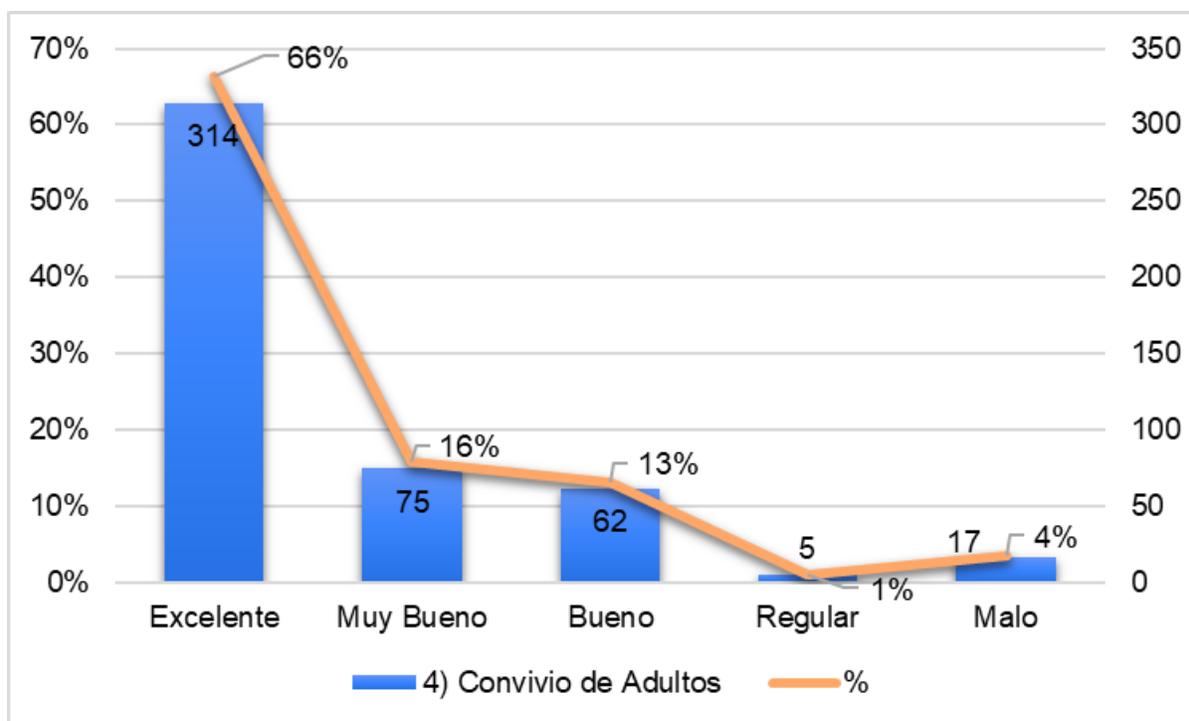


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Celebración Día del Padre*, de 473 colaboradores encuestados, 261 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 55% de los encuestados; 88 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 19% de los encuestados; 72 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 15% de los encuestados; 10 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 2% de los encuestados; 42 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 9% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 55% de los encuestados.

**Gráfica No. 27**  
**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 4) Convivio de Adultos**

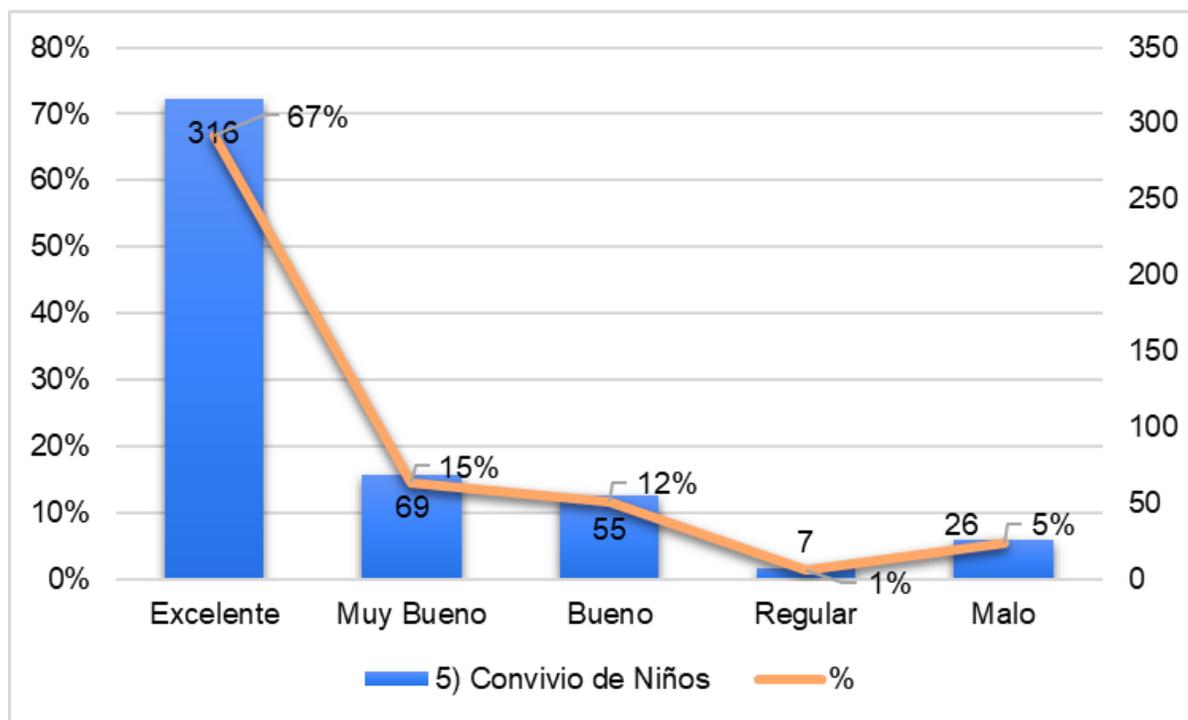


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Convivio de Adultos*, de 473 colaboradores encuestados, 314 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 66% de los encuestados; 75 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 16% de los encuestados; 62 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 13% de los encuestados; 5 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 1% de los encuestados; 17 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 4% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 66% de los encuestados.

**Gráfica No. 28**  
**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 5) Convivio de Niños**

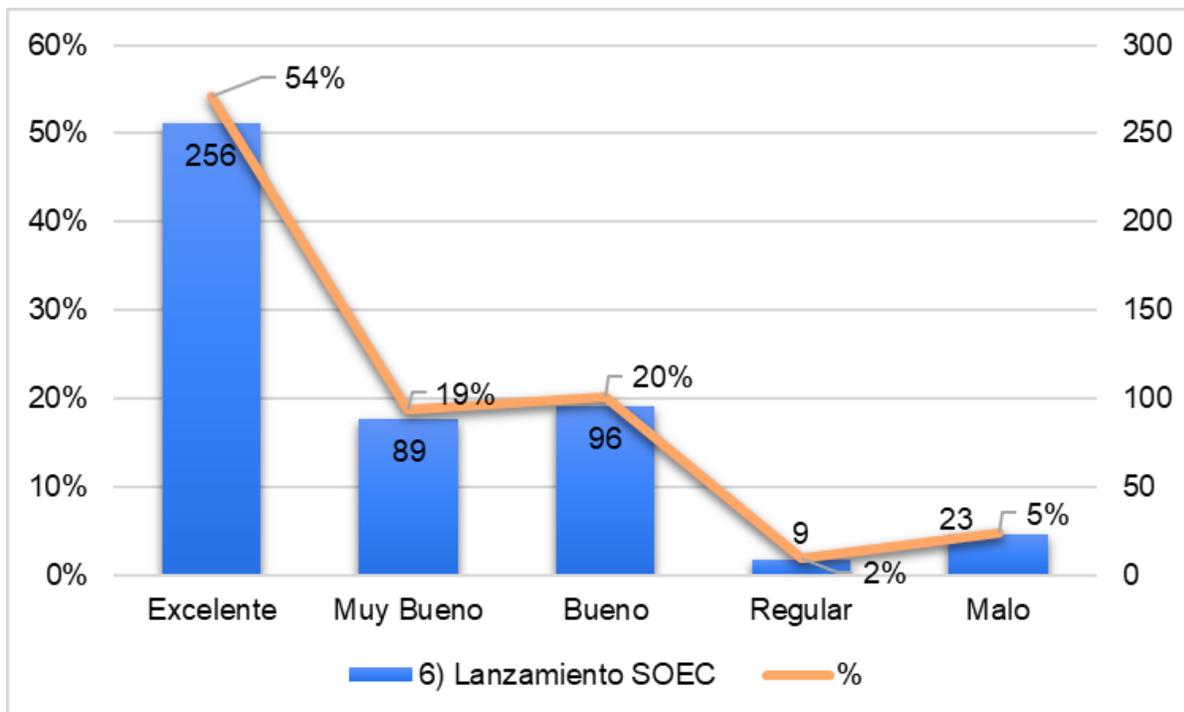


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Convivio de Niños*, de 473 colaboradores encuestados, 316 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 67% de los encuestados; 69 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 15% de los encuestados; 55 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 12% de los encuestados; 7 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 1% de los encuestados; 26 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 5% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 67% de los encuestados.

**Gráfica No. 29**  
**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 6) Lanzamiento SOEC (Estrategia de la organización)**

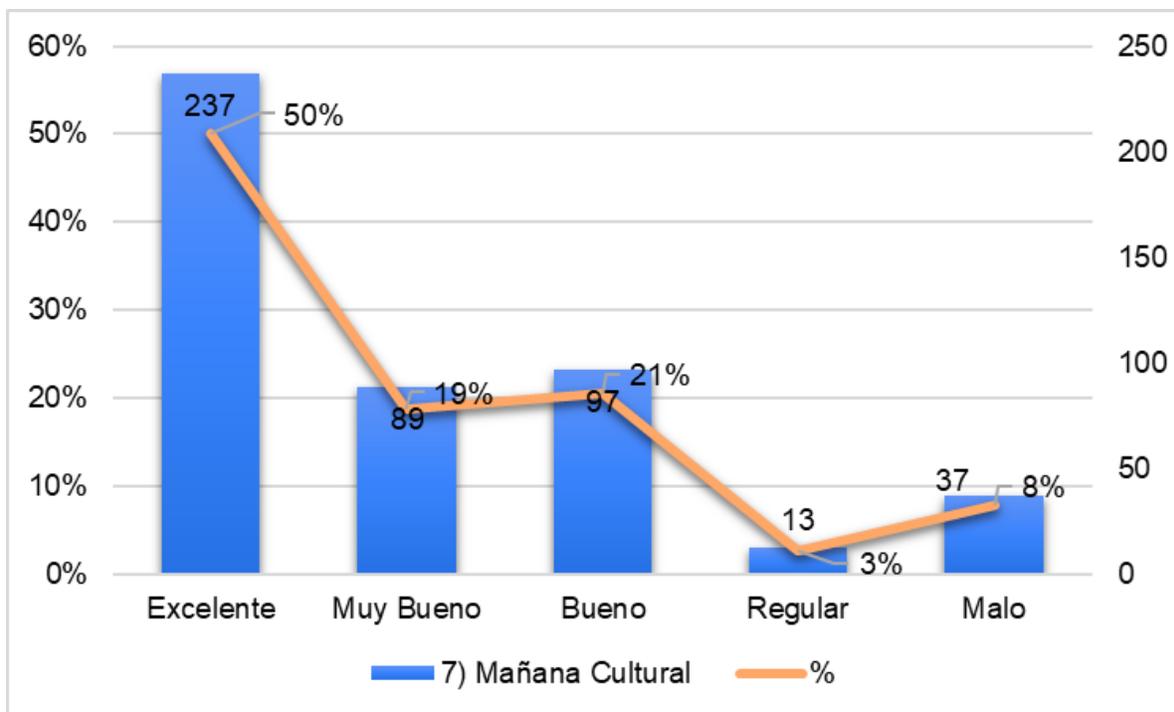


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Lanzamiento SOEC*, de 473 colaboradores encuestados, 256 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 54% de los encuestados; 89 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 19% de los encuestados; 96 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 20% de los encuestados; 9 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 2% de los encuestados; 23 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 5% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 54% de los encuestados.

**Gráfica No. 30**  
**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 7) Mañana Cultural**

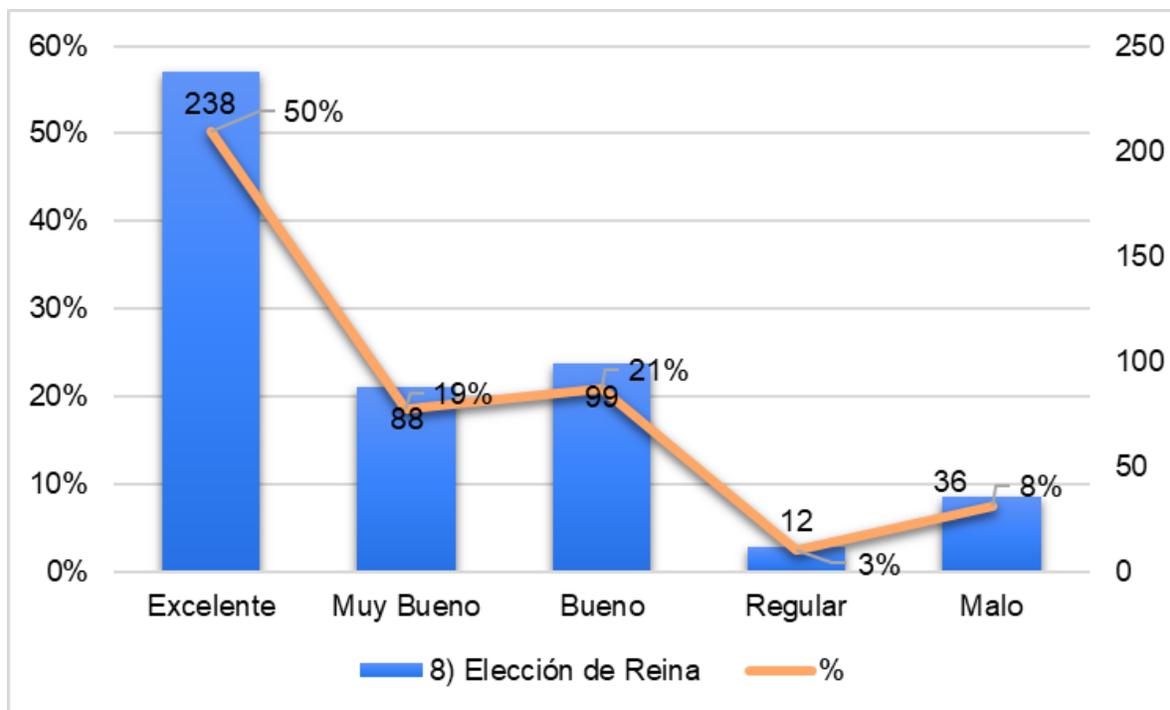


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Mañana Cultural*, de 473 colaboradores encuestados, 237 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 50% de los encuestados; 89 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 19% de los encuestados; 97 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 21% de los encuestados; 13 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 3% de los encuestados; 37 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 8% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 50% de los encuestados.

**Gráfica No. 31**  
**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 8) Elección de Reina**

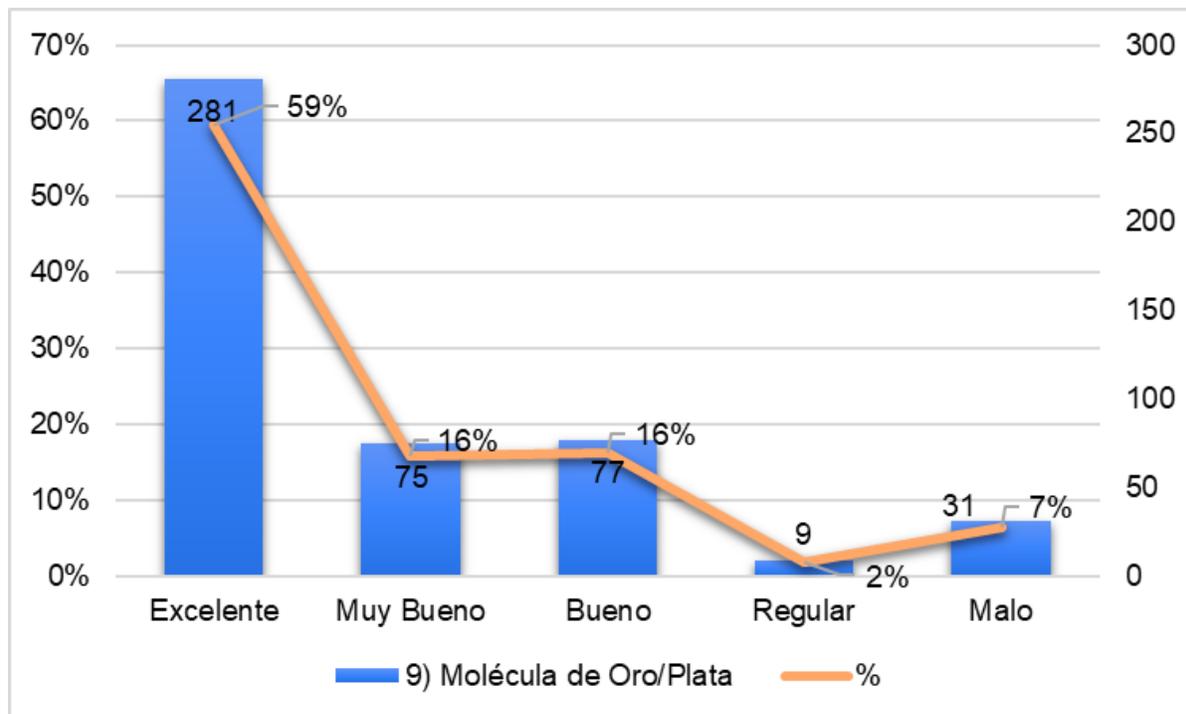


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Elección de Reina*, de 473 colaboradores encuestados, 238 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 50% de los encuestados; 88 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 19% de los encuestados; 99 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 21% de los encuestados; 12 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 3% de los encuestados; 36 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 8% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 50% de los encuestados.

**Gráfica No. 32**  
**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 9) Molécula de Oro/Plata (Premiación de proyectos destacados)**



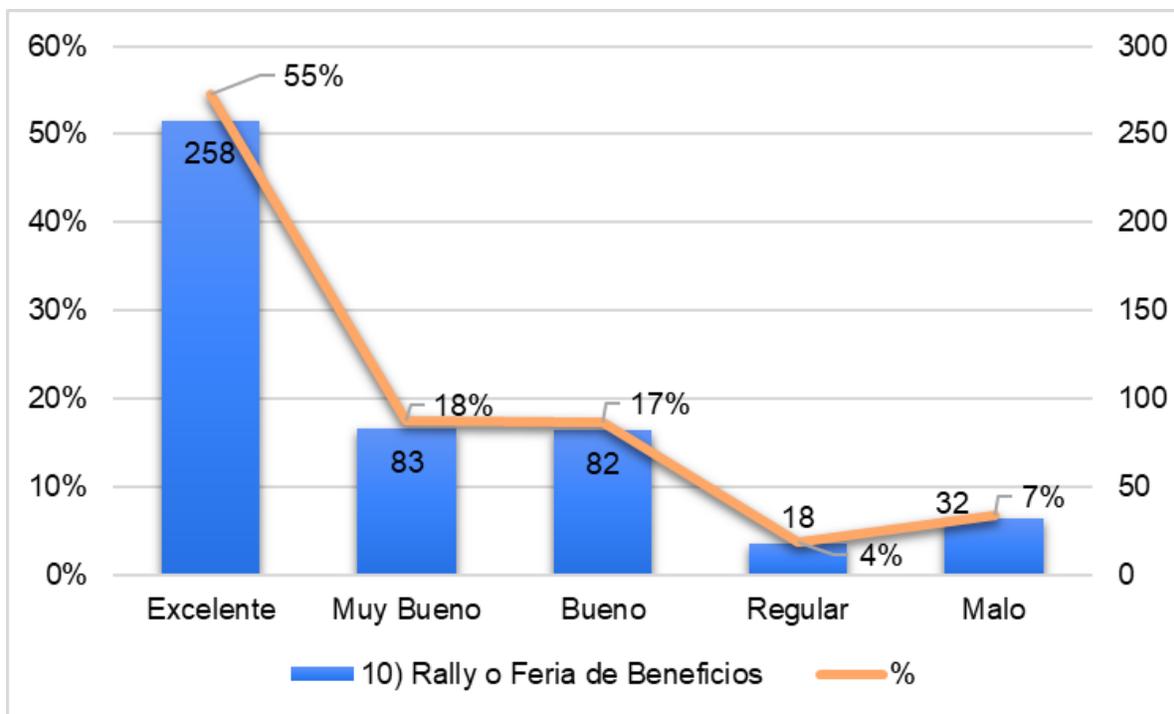
Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Molécula de Oro/Plata*, de 473 colaboradores encuestados, 281 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 59% de los encuestados; 75 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 16% de los encuestados; 77 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 16% de los encuestados; 9 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 2% de los encuestados; 31 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 7% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 59% de los encuestados.

Gráfica No. 33

**Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 10) Rally o Feria de Beneficios**

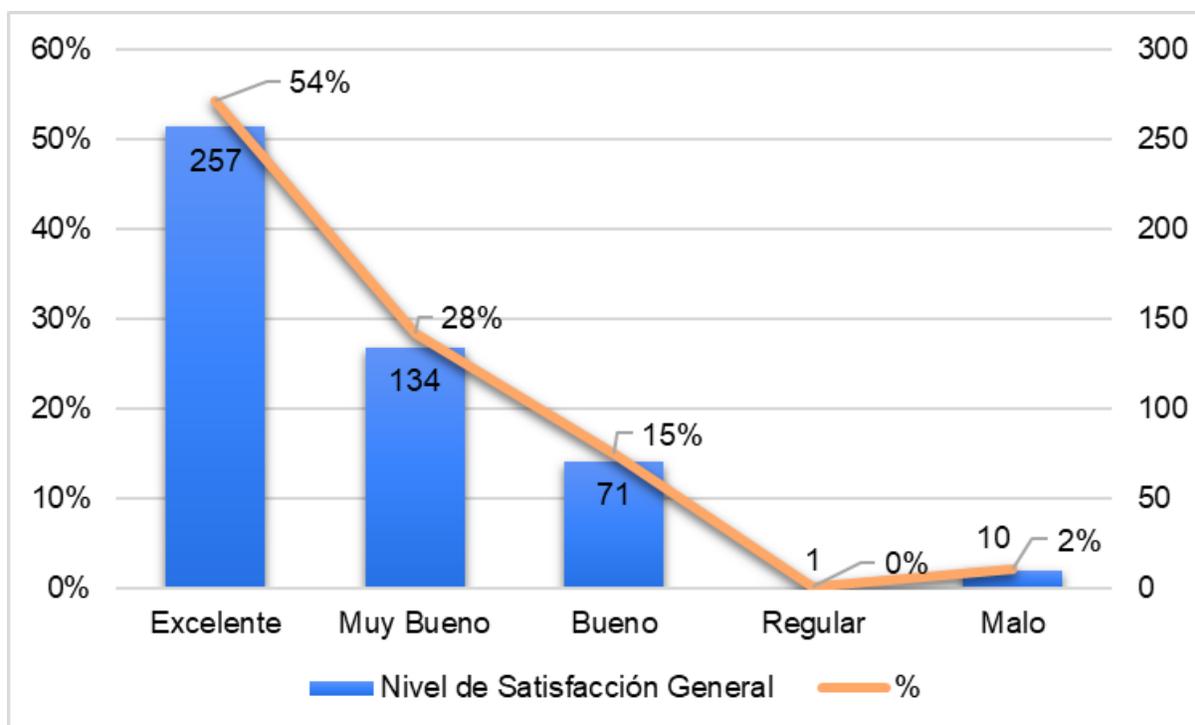


Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación a la actividad de convivencia de *Rally o Feria de Beneficios*, de 473 colaboradores encuestados, 258 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es excelente, y estos representan el 55% de los encuestados; 83 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es muy buena, y estos representan el 18% de los encuestados; 82 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es buena, y estos representan el 17% de los encuestados; 18 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es regular, y estos representan el 4% de los encuestados; 32 colaboradores consideran que la actividad de convivencia es mala, y estos representan el 7% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que la actividad de convivencia es excelente, siendo estos el 55% de los encuestados.

**Gráfica No. 34**  
**Pregunta No. 16: Indique su nivel de satisfacción general con relación a las actividades de convivencia que se realizan en la organización.**



Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con relación al Nivel de Satisfacción General acerca de las actividades de convivencia que se realizan en la organización, de 473 colaboradores encuestados, 257 colaboradores consideran que las actividades de convivencias son excelentes, y estos representan el 54% de los encuestados; 134 colaboradores consideran que las actividades de convivencias son muy buenas, y estos representan el 28% de los encuestados; 71 colaboradores consideran las actividades de convivencias son buenas, y estos representan el 15% de los encuestados; 1 colaborador considera que las actividades de convivencias son regulares, y este representan el 0% de los encuestados; 10 colaboradores consideran que las actividades de convivencias son malas, y estos representan el 2% de los encuestados.

Lo anterior indica que el porcentaje más significativo de colaboradores considera que las actividades de convivencia son excelentes, siendo estos el 54% de los encuestados.

## **5. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS LABORALES**

### **5.1. Introducción**

En un mundo cada vez más competitivo, las organizaciones buscan ser las mejores en su rama para tener mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento en el mercado, así como también, hacerlas más atractivas para que la gente quiera trabajar en ellas, pero para lograrlo deben contar con los mejores procesos, los mejores productos y/o servicios; y lo más importante tener un talento humano calificado.

Para conseguir al mejor talento humano, es necesario contar con condiciones laborales atractivas, así como un plan de incentivos que los motive a dar lo mejor de sí y no querer dejar la organización.

La presente investigación se realizó con la finalidad de conocer la percepción del personal con relación a los incentivos laborales que reciben actualmente y se estableció que la mayoría de los beneficios tienen una aceptación por arriba del 50%, sin embargo, algunos tienen oportunidad de mejorarse para incrementar la percepción del personal.

A continuación, se desarrollan una propuesta para mejorar el plan de incentivos laborales que se otorgan al personal de la empresa objeto de estudio.

### **5.2. Justificación**

El propósito de tener un plan de incentivos laborales atractivo es para lograr la fidelización de los trabajadores y que estos se sientan satisfechos por las recompensas que reciben a cambio de su trabajo.

Dentro de la propuesta se harán sugerencias de mejora de algunos incentivos para elevar la percepción por parte de los trabajadores, ya que algunos beneficios llevan varios años sin sufrir modificaciones en su rangos y montos asignados, por lo que

resulta necesario actualizarlos tomando en consideración las condiciones económicas actuales del país, por ejemplo, el índice de precios al consumidor, el precio de la canasta básica alimentaria y el poder adquisitivo de la moneda.

También tomando en consideración las opiniones de los trabajadores encuestados se harán algunas propuestas para la creación de nuevos incentivos laborales que hoy en día son muy apreciados.

### **5.3. Objetivo General**

Contar con un plan de incentivos laborales atractivo y eficaz, acorde a la realidad que sirva como herramienta a la organización para hacerse del mejor talento, motivándolo a elevar su desempeño laboral y garantizando su permanencia por mucho tiempo.

### **5.4. Objetivos Específicos**

- Proponer mejoras a los incentivos laborales que se otorgan a los colaboradores, que tuvieron una percepción baja.
- Proponer nuevos incentivos laborales que impacten positivamente a los colaboradores y a la vez que beneficien a la organización en su clima laboral.

### **5.5. Identificación de áreas de mejora**

Con base en la investigación realizada se detectaron áreas de mejora en algunos de los incentivos laborales existentes, los cuales por su falta de revisión y/o alcance se han vuelto poco atractivos y ya no están generando el impacto que se pretendió al momento de su implementación.

A continuación, se presenta una matriz donde se mencionan las fortalezas, debilidades y áreas de mejora detectadas en algunos de los incentivos laborales que tuvieron baja percepción.

**Tabla 6 Áreas de Mejora**

<b>Incentivo Laboral</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Área de mejora</b>
Jornadas médicas	Bienestar para el personal	No contempla jornadas dentales	Mejorar alcance
Servicio de clínica médica	Bienestar para el personal	No hay atención medica en todas las sedes	Atención personalizada o virtual
Subsidio de alimentación	Apoya la economía del colaborador	No tiene seguimiento en la calidad	Control de calidad
Bono por antigüedad	Fideliza la permanencia	Montos desactualizados	Mejorar el alcance y monto asignado
Seguro médico	Las coberturas que posee	No aplica para todo el personal	Alcance y costo

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

Con base a las respuestas obtenidas del personal encuestado, se obtuvieron opiniones para nuevos incentivos laborales, las cuales se deberán analizar para determinar su viabilidad e impacto tanto para los colaboradores como para la organización.

**Tabla 7 Opciones de nuevos incentivos laborales mencionados por los colaboradores**

<b>Opciones de nuevos incentivos laborales</b>	<b>Cantidad de sugerencias</b>
Día de home office	10
Horario de trabajo flexible	5
Alianzas con universidades y centros de capacitación técnica	8

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

### **5.6. Desarrollo de la propuesta**

A continuación se presenta la propuesta de mejora del plan de incentivos laborales está integrada por diferentes sugerencias que se formularon con base en las opiniones de los

colaboradores de la organización, priorizando en aquellas que ya existen y solamente se propondrán actualizaciones y mejoras, para que el personal las perciba de mejor manera.

Adicionalmente se presentarán las sugerencias de nuevos incentivos que se consideran factibles de implementar y se pondrán a revisión y análisis del Director de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, mediante la presente investigación.

### **5.6.1. Incentivos laborales existentes**

- **Jornadas médicas**

Las jornadas médicas son un beneficio que el colaborador aprecia mucho, porque sienten que son cuidados por la empresa, actualmente se les brinda jornadas oftálmicas, jornadas de desparasitación, jornadas de vacunación y jornadas de entrega de vitaminas.

Se sugiere adicionar Jornadas médicas dentales, mediante alianzas estratégicas con clínicas dentales para negociar planes accesibles para los colaboradores.

No se considera un costo directo para la empresa, ya que esta consiste únicamente en que la persona encargada de administrar este tipo de beneficios contacte con clínicas dentales para que estas a su vez puedan realizar propuestas de planes corporativos con precios más bajos, que los planes individuales. Estas jornadas sería canceladas por los colaboradores y asistirían fuera de su horario laboral.

Por lo que se estima un 10% del sueldo de la persona que realiza la actividad de seguimiento a la jornada dental, dando un monto aproximado de Q500.00 mensual y Q6,000.00 al año.

- **Servicio de clínica médica**

Este servicio actualmente lo reciben el personal de la planta de producción, quienes se sienten muy satisfechos de contar con este beneficio, sin embargo, algunas personas comentaron este servicio no está disponible de forma presencial en las demás sedes de la empresa.

Por lo que se sugiere ampliar la cobertura del servicio hacia todas las sedes de la empresa, para que todo el personal se sienta incluido y protegido. No se contempla un incremento en el costo, debido a que acá lo que corresponde es realizar una nueva programación de citas la cual abarque todas las ubicaciones optando por la opción de citas virtuales para evitar costos de traslado.

En el caso que se tuviera que realizar consultas fuera del horario del médico o bien se tuviera que trasladar de una ubicación a otra, se considera un impacto del 15% sobre el sueldo del médico más viáticos el cual asciende aproximadamente a Q1,500 mensual y Q18,000 al año.

- **Subsidio por alimentación**

La alimentación es un factor que los colaboradores aprecian mucho sin embargo varias personas opinaron que la calidad de la comida baja constantemente.

Por eso se sugiere la creación de un comité de cafetería donde participen colaboradores de diferentes áreas, que pueda dar seguimiento mensual, evaluando la calidad de los productos que se usan para la preparación de los alimentos, así como la variedad de los menús que se ofrecen y el nivel del servicio que ofrecen las personas que sirven los alimentos; además sostener reuniones mensuales con el proveedor en la búsqueda de mejoras. Además, se propone que sea un comité máximo de 5 personas de diferentes áreas acompañadas por un responsable de recursos humanos.

El costo estimado asciende al monto de dos horas extraordinaria por persona, tomando en consideración que se haría una vez al mes el costo aproximado total sería Q210.00 mensual y Q2,520 al año.

- **Bono por antigüedad**

El personal encuestado manifestó sentirse muy agradecido por recibir un bono anual que premie su lealtad hacia la empresa por los años de dedicación a su trabajo, sin embargo, varios consideran que los montos asignados son bajos y que estos no han variado desde hace tiempo.

Actualmente este bono se otorga al personal a partir de los 3 años de antigüedad hasta un máximo de 10 años y los montos que se pagan se han mantenido sin alteraciones durante años.

Se realizó una revisión en el boletín de precios al consumidor y la canasta básica alimentaria, ambos del Instituto Nacional de Estadística -INE- correspondiente al mes de agosto 2020 y se comparó contra los mismos boletines, pero de diciembre 2010 y se pudo determinar lo siguiente:

1. En el año 2010 el costo de la canasta básica era de Q1,938.27 y en 2020 el costo se estimó en Q3,561.52, lo que representa un incremento del 83.75% en el precio de la canasta en 10 años.
2. En el informe del índice de precios al consumidor se estableció que en el año de 2010 el poder adquisitivo del quetzal se encontraba en la base de 1 y para el año 2020 el poder adquisitivo del quetzal se encuentra en 0.68 perdiendo 32 centavos por cada quetzal con relación al periodo base diciembre 2010.

Por lo anterior se sugiere modificar los montos asignados a este incentivo con base a los factores económicos mencionados.

**Tabla 8 Rangos y montos de bono por antigüedad laboral**

Rango	% incremento
3 años	5%
4 y 5 años	5%
6 y 7 años	7%
8 y 9 años	7%
10 años	10%

Fuente: Elaboración propia

Se estima que el impacto económico que tendría para la empresa mensual por la mejora de este incentivo laboral es de 6.8% sobre el monto que se otorga actualmente que significaría un incremento aproximado de Q3,000.00 mensual y Q36,000 al año.

- **Seguro medico**

Actualmente este seguro no aplica para parte del personal operativo, técnico y administrativo.

Por lo anterior se sugiere analizar que la cobertura del seguro médico se pueda ampliar hacia todo el personal, ya que este es un incentivo laboral que los colaboradores valoran y prestan mucha importancia, además muchas empresas si lo otorgan por lo que se vuelve un aspecto importante de atracción.

Se estima que tendría un incremento en el pago de la facturación del seguro médico de 23.5%, pero debido a que el trabajador y la empresa comparten el pago 50% de la prima mensual, el impacto para la empresa sería del 11.8% adicional, lo cual asciende a un monto adicional de Q17,935 mensual y Q215,220 al año.

### 5.6.2. Incentivos laborales propuestos

Tomando en consideración las opiniones del personal encuestado a continuación se presenta una propuesta con varias opciones que podrían analizarse para una futura implementación.

**Tabla 9 Opciones propuestas para nuevos incentivos laborales**

Nuevos Incentivos laborales	Descripción
Día home office	Otorgar un día a la semana de home office para el personal que pueda trabajar desde su casa, para incentivar el balance de vida-trabajo y además apoyar la economía del trabajador.
Horario de trabajo flexible	Con base a las funciones de cada área de trabajo realizar propuestas para horario flexible de trabajo, respetando las jornadas de trabajo vigentes en la legislación del país.
Alianzas con universidades y centros de capacitación técnica	Realizar alianzas con alguna universidad de prestigio y un centro de capacitación técnica para que el personal tenga la opción de seguir estudiando, con planes más accesibles.

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

### 5.6.3. Resumen de la propuesta e impacto económico

A continuación, se presenta un resumen de los incentivos laborales que se identificaron con oportunidades de mejora, asimismo se agregan los incentivos que se proponen como opciones para una futura implementación.

**Tabla 10 Resumen de incentivos laborales y su impacto**

Incentivo Laboral	Acciones	Impacto mensual para la empresa
<b>Actuales</b>		
Jornadas médicas	Alianzas con clínicas dentales	Q.500.00 mensuales
Servicio de clínica médica	Ampliar el servicio de clínica a todas las sedes de forma virtual	Q.1,500.00 mensuales
Subsidio de alimentación	Creación comité cafetería	Q.2,520.00 mensuales
Bono por antigüedad	Actualización de montos	Q.3,000.00 mensuales
Seguro médico	Incluir a todo el personal	Q17,935.00 mensuales
<b>Nuevos</b>		
Día de home office	Un día home office a la semana	Q5,000.00 mensuales
Horario de trabajo flexible	Horario flexible sin alterar jornadas de trabajo	Q3,500.00 mensuales
Alianzas con universidades y centros de capacitación técnica	Alianzas con proveedores	Q500.00 mensuales

Fuente: Elaboración propia, con base a datos obtenidos en la encuesta aplicada en julio 2020.

#### Actuales

Con base al análisis del impacto económico que tendrían las mejoras a los incentivos laborales actuales se estima que tendrían un incremento mensual de Q 23,145.00 y anual Q277,740.00 que en relación con el presupuesto para incentivos laborales es un impacto menor al 5% del total asignado.

#### Nuevos

En el caso de *home office* se estima el costo mensual de Q5,000 para la empresa los que se consideran como gastos de soporte para el personal que trabaje desde su casa.

R. Wayne (2010) comenta que una ventaja de los trabajos a distancia es que eliminan la necesidad de espacio de oficinas. Un administrador precisa: “El gasto que implica un empleado no sólo comprende su salario, también incluye los \$90,000 anuales que se pagan por la oficina que ocupa esa persona”. Por otro lado, los empleados a distancia reducen el número de trayectos que tienen que realizar desde la casa hasta el trabajo y, por lo tanto, ahorran tiempo.

En el caso de horarios flexibles el beneficio que se busca es dar la opción a los trabajadores para entrar en diferentes horarios siempre respetando las jornadas de trabajo vigentes en la legislación del país y de esta manera mejorar el balance de vida-trabajo, se considera un costo de Q3,500.00 mensuales.

Según R. Wayne (2010) los horarios de trabajo flexibles son una práctica que consiste en permitir a los empleados elegir sus propios horarios de trabajo, dentro de ciertos límites. Para muchos de los administradores de la antigua economía que consideraban que debían ver a sus empleados a cada minuto para asegurarse de que estuvieran trabajando, esto podría ser difícil.

Sin embargo, en la actualidad, cerca de 27.4 millones de empleados tienen horarios flexibles. Si usted se pregunta por qué es éste un factor tan importante, considere el estudio reciente de Harvard en el que se pidió a los empleados que mencionaran los componentes más importantes del trabajo. El número uno de la lista fue “tener un horario de trabajo que me permita pasar más tiempo con mi familia”

Y por último la propuesta de alianzas con universidades o centros de capacitación para promover la educación entre los colaboradores, se analiza como una ventaja para ambas partes por un lado la persona crece a nivel académico y por otro lado la empresa gana personal más calificado.

No se considera que tenga un costo ya que la labor es únicamente de buscar alianzas para ofrecer paquetes corporativos que resulten accesibles y el trabajador esté dispuesto a costear por sus medios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. Para que las empresas logren alcanzar sus objetivos organizacionales es muy importante que cuenten con el mejor talento humano y para obtenerlo deben contar con un plan de incentivos correctamente estructurado que resulte atractivo para los colaboradores y que pueda servir a la administración de recursos humanos como una herramienta para atraer, mantener, motivar y compensar al personal.
2. Los planes de incentivos laborales se enfocan en compensar a los trabajadores con base en su desempeño laboral, por lo que resulta una estrategia para la gestión de recursos humanos lograr vincular las recompensas individuales como grupales con las metas de la organización.
3. Se estableció que la compensación por medio de la aplicación de incentivos económicos y no económicos inciden directamente en la motivación de los trabajadores, lo que puede afectar de manera positiva o negativa su nivel de desempeño laboral.
4. Mediante el análisis de la información obtenida fue posible determinar cuáles son los incentivos laborales que se otorgan a los colaboradores en la empresa objeto de estudio y con base a esta información fue posible establecer que más del 90% de los trabajadores conocen cuales son los incentivos que tienen asignados.
5. Con base en el análisis de los resultados de la encuesta aplicada al personal, fue posible identificar la percepción que tienen con respecto al otorgamiento de incentivos laborales y de esta forma identificar aquellos que tuvieron baja percepción y por ende representan oportunidades de mejora dentro de los que se encuentran las jornadas médicas, los servicios de clínica médica, subsidios de alimentación, bonos de antigüedad y seguros médicos.

6. Fue posible determinar las diferentes generaciones de trabajadores que laboran dentro de la organización con base a la muestra obtenida, la cual es una muestra representativa de la población total por medio de la fórmula estadística para medias con población finita que, un 60% de empleados corresponden a la generación Millennials y de acuerdo con estudios realizados sobre el tema se concluyó que estos prefieren el balance de vida trabajo y flexibilidad de horarios laborales por sobre otros incentivos laborales o un sueldo más alto.
7. La compensación total que reciben los trabajadores la que abarca a los incentivos laborales en su conjunto representan el costo más alto para las organizaciones, por lo que resulta muy valioso que pueda existir por parte de recursos humanos una correcta administración de los presupuestos financieros disponibles para este rubro y de esta forma optimizar su uso para contribuir a la estrategia de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que la empresa objeto de estudio pueda actualizar y estructurar su plan de incentivos de tal manera que resulte fácil su administración, que se tenga claridad del alcance de todos sus incentivos laborales, como se deben aplicar y el costo que representan para la organización.
2. Es necesario que se creen procedimientos que establezcan con claridad como se deben medir los indicadores asociados al desempeño laboral para que los trabajadores se sientan motivados al conocer que se espera de ellos.
3. Se recomienda realizar campañas de información constante para que los colaboradores conozcan y se mantengan informados sobre cuáles son los incentivos laborales que la empresa otorga y asociarlos a su participación para el alcance de las metas organizacionales.

4. Se recomienda realizar el análisis a la propuesta contenida en la presente investigación donde se sugieren mejoras para aquellos incentivos laborales que resultaron con una baja percepción por parte de los trabajadores y de esta forma optimizar el recurso financiero que tienen asignados y también que realmente tengan un impacto positivo para los colaboradores.
5. Analizar la propuesta para la creación de nuevos incentivos laborales relacionados a un plan de *Home Office* y horario flexible de trabajo, porque está demostrado que es un fuerte motivador para las personas que pertenecen a la generación Millenials y con esto se puede contribuir a elevar el desempeño y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
6. Es importante que la empresa pueda participar en encuestas salariales para estar al día con las tendencias de compensación del mercado laboral y de esta forma evitar que su programa de incentivos se vuelva obsoleto rápidamente, asimismo se recomienda que se pueda realizar por lo menos una vez al año una encuesta para medir la percepción de los trabajadores con respecto a los incentivos laborales que la empresa les otorga y de esta forma ir midiendo la tendencia del impacto que tienen para los colaboradores y pueda servir de guía junto con las encuestas de salarios para implementar mejoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcedo, L. (2016). *RRHH Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com>
- Alles, M. A. (2017). *Desempeño por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alpander, G. (1982). *Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Cascio, W. F. (1993). *Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Legis Editores, S.A.
- Castellanos, L. (2000). <http://www.hispanibooksserv.com>.
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Sangolqui: Comisión Editorial de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Chacón, S. (2012). Motivación, 10 incentivos no monetarios. . *Transtecnia, Boletín*.
- Chiavecci, M. C. (2008). *Evaluación de Desempeño*. Argentina: Mendoza, Serie Cuadernos Administración No. 143.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. y. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Chou, K. (2016). El justo equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa. *People Maters*.
- Chung, Y. (2012). Las empresas apuestan más a incentivos "extra sueldo". *EKA La Revista Empresarial*.
- Coens, T. y. (2001). *Evaluaciones de desempeño*. Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Corado, J. (2012). *Propuesta de un paquete de incentivos como generador de cambio en la motivación y conocimiento de los trabajadores de nivel operativo de una empresa de alimentos*.

- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Dessler, G. y. (2017). *Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Dominguez Ortega, T. O. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Estadística, I. N. (Agosto de 2020). <https://www.ine.gob.gt/ine/>. Obtenido de [https://www.ine.gob.gt/estadisticasine/index.php/ipc/ipc\\_menus](https://www.ine.gob.gt/estadisticasine/index.php/ipc/ipc_menus)
- Gressi, C. (2012). La influencia de los incentivos en la motivación y productividad el cual fue realizado con personal de la empresa Dipina S.A.
- Griffin, R. P. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hill, C., & Jones, G. y. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Jellison, J. M. (2007). *Gestión de la Dinámica del cambio*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Konz, S. (1992). *Diseño de Sistema de Trabajo*. Mexico: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Koontz, H. y. (1998). *Administración, Una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. Mexico: Harla, S.A. de C.V.
- Kotler, P. (2010). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Krajewski, L. &. (2003). *Administración de operaciones, estrategias y análisis*. México: Pearson Educación.

- Larios, R. (2011). Al empleado se le retiene con incentivos. *Siglo 21*.
- Larios, R. (2011). Al empleado se le retiene con incentivos. *Siglo 21*.
- León, M. (2012). La productividad aumenta cuando hay diversión. *Siglo 21*.
- Meyers, F. (2004). *Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil*. México: Pearson Educación.
- Milkovich, G. N. (2014). *Compensaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Morales, J. y. (2007). *Salarios Estrategias y sistema salarial de compensaciones*. Bogota: McGraw-Hill Editores.
- Othon, J., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria.
- Prat, R. &. (2002). Sistemas de Retribución Variable e indicadores de control de gestión. *Temas contables y empresariales*.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Quijivix, A. (2010). Importancia del clima laboral en la productividad de la empresa. *Tesis. Universidad Rafael Landívar*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama Editorial. S.A. de C.V.
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional*. España: Editorial Adisson-Wesley.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Rock, M. (1989). *Manual de Administración de Sueldos y Salarios*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana de Mexico, S.A. de C.V.
- Rodriguez, J. A. (2018). *La Gestión y el Desarrollo Organizacional* . Alicante: 3 Ciencias.

- Rubinsztein, G. (2009). *Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo*.
- Salomon, G. (2002). Incentivos laborales: compromiso empresarial. *Revista Interforum Vol. 74*.
- Salomón, G. (2012). Incentivos laborales: Compromiso empresarial, las siete reglas básicas. *Inter-Forum*.
- Sastre, M. y. (2003). *Dirección de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. U.
- Sikula, A. y. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Sistema Editoriales Tecnicos, S.A. de C.V.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de persona*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Snell, S. y. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Vigier, P., Pasquaré, C., & Menichelli, F. y. (2015). *Gestión humana en las organizaciones*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Werther, W. B. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. México, D.F.: McGraw Hill interamericana.
- Werther, W. y. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Werther, y. D. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Ynfante, T. (2008). *Los incentivos y la motivacion laboral*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacionlaboral/>.

## EGRAFÍA

Alcedo, L. (2016). *RRHH Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com>

Castellanos, L. (2000). <http://www.hispanibookserv.com>.

Estadística, I. N. (Agosto de 2020). <https://www.ine.gob.gt/ine/>. Obtenido de [https://www.ine.gob.gt/estadisticasine/index.php/ipc/ipc\\_menus](https://www.ine.gob.gt/estadisticasine/index.php/ipc/ipc_menus)

Ynfante, T. (2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacionlaboral/>.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta de incentivos laborales

#### Seccion 1: Informacion General

1. Indique la Sede/País en que trabaja

País	Marque con X
Guatemala, Oficinas Corporativas	
Guatemala, Planta Villa Nueva	
Guatemala, Planta Milpas Altas	
Guatemala, Plastigraphic	
El Salvador	
Honduras	
Nicaragua	
Costa Rica	
Panamá	
Colombia	
Ecuador	

2. ¿En que área de la organización trabaja?

Área de trabajo	Marque con X
Calidad, Registros y Certificaciones	
Comercial Mercado Privado + Ventas Institucional	
Desarrollo Organizacional + ASOUNI + Seguridad	
Dirección General + Proyectos Estratégicos + BI + BGC	
Finanzas Corporativo + Informática Corporativa	
Mercadeo Corporativo	
Planificación + Logística + Ingeniería Optimización + Almacenes	
Plastigraphic	
Producción + Acondicionamiento + Optimización Procesos + Mantenimiento + Desarrollo Farmacéutico	

3. Identifique qué tipo de puesto ocupa en la organización

Tipo de Puesto	Marque con X
Directivo/Gerencial/Jefatura	
Coordinación/Analista	
Visita Médica/Promoción/Ventas	
Administrativo	
Operativo / Técnico	

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la organización?

Años trabajados	Marque con X
0 a 2 años	
3 a 5 años	
6 a 10 años	
11 a 15 años	
16 a 20 años	
Más de 20 años	

5. Indique su edad, según los rangos siguientes

Rango de Edad	Marque con X
25 años o menos	
26 a 40 años	
41 a 55 años	
56 años o más	

6. Genero

Femenino	
Masculino	

## Sección 2: Incentivos laborales

7. ¿Usted conoce cuales son los incentivos laborales que otorga la organización?

SI	
NO	

8. Si usted ingreso a la organización a partir de enero 2016, conteste lo siguiente: ¿Recibió toda la información necesaria para conocer los incentivos laborales según su puesto de trabajo?



a.	Ayuda por fallecimiento del colaborador																				
b.	Bono de Transporte																				
c.	Bono por Antigüedad																				
d.	Bono por Ayuda Escolar																				
e.	Bono UxE por Productividad																				
f.	Complemento de pago por suspensión de Seguro Social																				
g.	Jornadas Médicas																				
h.	Medicamentos sin costo																				
i.	Parqueo sin costo																				
j.	Seguro de Vida																				
k.	Seguro Medico																				
l.	Servicio QSA																				
m.	Servicio Clínica Medica																				
n.	Subsidio de Alimentación																				
o.	Servicio de Bus																				

12. Si calificó algún beneficio con 5 puntos o menos, indique la razón y si tiene sugerencias de mejora.


13. Tomando en consideración los incentivos laborales que usted tiene actualmente en la organización, cómo califica su paquete en comparación con otras empresas.

<b>Beneficio Laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Nivel de Satisfacción general										

Explique la razón de su calificación \_\_\_\_\_

14. ¿Mencione qué otro beneficio laboral considera que se podría implementar a futuro en la organización?

<b>Inciso</b>	<b>Beneficio laboral</b>
a.	
b.	
c.	

### Sección 3: Actividades de convivencia

15. En la escala de 1 al 10, siendo 1 el valor más bajo. Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida.

	<b>Actividades de Convivencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
a.	1) Celebración de Cumpleaños										
b.	2) Celebración Día de La Madre										
c.	3) Celebración Día del Padre										
d.	4) Convivio de Adultos										
e.	5) Convivio de Niños										
f.	6) Lanzamiento SOEC										
g.	7) Mañana Cultural										
h.	8) Elección de Reina										
i.	9) Molécula de Oro/Plata										
j.	10) Rally o Feria de Beneficios										

16. Indique su nivel de satisfacción general con relación a las actividades de convivencia que se realizan en la organización.

<b>Actividades de Convivencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Nivel de Satisfacción general										

Explique la razón de su calificación\_\_\_\_\_

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	27
Figura 2 Comparación de las teorías de la motivación.....	28
Figura 3 Modelo de motivación de Lawler y Porter .....	30

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Tipos de Compensaciones .....	12
Tabla 2 Factores que impactan las compensaciones .....	14
Tabla 3 Estructura de remuneraciones .....	14
Tabla 4 Sistemas de Incentivos .....	15
Tabla 5 Características de los sujetos de estudio .....	39
Tabla 6 Áreas de Mejora .....	78
Tabla 7 Opciones de nuevos incentivos laborales mencionados .....	78
Tabla 8 Rangos y montos de bono por antigüedad laboral .....	81
Tabla 9 Opciones propuestas para nuevos incentivos laborales .....	82
Tabla 10 Resumen de incentivos laborales y su impacto.....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

1	Pregunta No. 2: ¿En qué área de la organización trabaja?.....	42
2	Pregunta No. 3: Identifique qué tipo de puesto ocupa en la organización.....	43
3	Pregunta No. 4: ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la organización? .....	44
4	Pregunta No. 5: Indique su edad, según los rangos siguientes .....	45
5	Pregunta No. 6: Género .....	46
6	Pregunta No. 7: ¿Usted conoce cuales son los incentivos laborales que otorga la organización? .....	47
7	Pregunta No. 9: ¿Considera que en la organización los bonos por productividad e incentivos premian el alto desempeño laboral? .....	48
8	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 1) Ayuda por fallecimiento del Colaborador .....	49
9	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 2) Bono de Transporte .....	50
10	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 3) Bono por Antigüedad .....	51
11	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 4) Bono por Ayuda Escolar .....	52
12	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 5) Bono UxE por Productividad.....	53
13	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 6) Complemento pago por Suspensión del Seguro Social.	54
14	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 7) Jornadas Médicas.....	55
15	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 8) Medicamentos sin Costo.....	56
16	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 9) Parqueo sin Costo .....	57
17	Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 10) Seguro de Vida .....	58

18 Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 11) Seguro Médico.....	59
19 Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 12) Servicio QSA .....	60
20 Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 13) Servicio Clínica Médica.....	61
21 Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 14) Subsidio de Alimentación.....	62
22 Pregunta No. 11: Califique los incentivos laborales que le brinda la organización según la utilidad percibida. 15) Servicio de Bus.....	63
23 Pregunta No. 13: Tomando en consideración los incentivos laborales que usted tiene actualmente en la organización, cómo califica su paquete en comparación con otras empresas. ....	64
24 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 1) Celebración de Cumpleaños .....	65
25 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 2) Celebración Día de la Madre.....	66
26 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 3) Celebración Día del Padre .....	67
27 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 4) Convivio de Adultos .....	68
28 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 5) Convivio de Niños .....	69
29 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 6) Lanzamiento SOEC .....	70
30 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 7) Mañana Cultural.....	71
31 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 8) Elección de Reina .....	72
32 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 9) Molécula de Oro/Plata.....	73

33 Pregunta No. 15: Califique las actividades de convivencia que le brinda la organización según la satisfacción percibida. 10) Rally o Feria de Beneficios.....	74
34 Pregunta No. 16: Indique su nivel de satisfacción general con relación a las actividades de convivencia que se realizan en la organización. ....	75