



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE HUMANIDADES

Carrera de Psicología

**INCENTIVOS LABORALES: REVISIÓN CONCEPTUAL
DESDE LA PSICOLOGÍA**

**Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de
Bachiller en Psicología**

PAULO ANDRES NEYRA BENDEZU

**Lima – Perú
2018**

Resumen

El presente trabajo busca revisar la variable de incentivos laborales (monetarios y no monetarios) desde una aproximación psicológica. Se suele considerar el aspecto remunerativo como algo propio de la administración o el área administrativa, pero con la presente revisión se busca establecer la base psicológica de los incentivos laborales viendo como parte la teoría de la motivación de Herzberg y su posterior evolución a la teoría dual de motivación e higiene explican cada uno de los componentes de los incentivos laborales. Dando así una visión psicológica del impacto e importancia de los incentivos laborales en el trabajador y los efectos que puede tener el mismo.

Palabras clave: Incentivos laborales, Teoría de motivación e higiene, Incentivos monetarios y no monetarios.

Abstract

The present work seeks to review the variable of labor incentives (monetary and non-monetary) from a psychological approach. The remunerative aspect is usually considered as belonging to the administration or the administrative area, but with the present revision it is sought to establish the psychological basis of the work incentives seeing as part the Herzberg theory of motivation and its subsequent evolution to the dual theory of Motivation and hygiene explain each of the components of work incentives. Giving a psychological view of the impact and importance of work incentives in the worker and the effects that may have.

Key word: Work incentives, Theory of motivation and hygiene, Monetary and non-monetary incentives.

Introducción

En la actualidad se puede considerar al capital humano y al desarrollo de nuevos estilos de administración de los recursos humanos de las empresas, como factores importantes para lograr una mejor competitividad y desarrollo en las organizaciones. Es por esto que en los últimos años se han ido elaborado nuevas formas y estilos administrativos, con la finalidad de aprovechar al máximo el potencial humano de la compañía, siendo parte de estos estilos el cuidado del bienestar laboral (Ichniowski & Shaw, 2003).

Como mencionan Ichniowski y Shaw (2003), los nuevos acercamientos al manejo de personal, en referencia de sueldo, incentivos, reconocimientos o beneficios pueden tener distintos tipos de efectos en las empresas con estructuras organizacionales parecidas. Dicho resultado y efectividad, es consecuencia del estilo y forma que adopte la empresa, así mismo, también puede depender de las necesidades y realidad de los colaboradores dentro de la organización.

Identificar los estilos administrativos de las organizaciones es la clave para mejorar la competitividad y rentabilidad de las organizaciones y así poder establecer formas para abordar a sus colaboradores. Es en este punto que los incentivos laborales representan un factor importante, ya que ellos son tomados en cuenta al momento de decidir tomar o no un empleo, cambiar de uno a otro trabajo, en el desempeño laboral y más aún, puede considerarse que es un aspecto de influencia en el clima laboral y otros aspectos dentro de las organizaciones (Gonzales-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006).

Es debido a la importancia que los trabajadores brindan a los incentivos laborales (sean monetarios o no monetarios), que en el transcurso de esta investigación se revisará la base psicológica de cómo es que el sueldo, incentivos, bonos, seguridad y otros factores no son solo un aspecto de la administración sino también de la psicología y es debido a que es una variable que también influye en las compañías, no solo visto como parte de la motivación o factor de salud laboral, sino que incluye el aspecto del compromiso como capacidad contra el estrés y actitud positiva para el trabajo (Demerouti et al, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Actualmente, los incentivos laborales son considerados como una variable administrativa o propia de la administración no obstante tiene un sustento y origen en aspectos netamente psicológicos pudiendo remontarse a la teoría de Maslow. Es sobre estos orígenes que en el presente trabajo se busca volver a vincular los incentivos laborales y la psicología; con la finalidad de resaltar la importancia que estos tienen no solo como aspecto remunerativo sino el impacto que tiene en la persona y como interactúa con esta

Formulación de los incentivos laborales desde la Teoría de Maslow

Los incentivos laborales son entendidos como todo beneficio recibido fuera de la paga o salario percibidos, es decir, los bonos por cumplimiento, premiaciones y reconocimientos, aumentos salariales, vacaciones, seguro de salud o vida son considerados como incentivos laborales ya que buscan motivar e impulsar al trabajador a dar un mayor rendimiento en sus actividades o brindarle un ambiente adecuado para realizar su trabajo diario (García & Patjane, 2014).

Para comprender la base psicológica de los incentivos laborales primero debemos revisar una de las más conocidas teorías de la cual surgen muchas vertientes. La teoría de Maslow en su primera formulación sostiene que hay cinco niveles motivacionales, cada uno siendo un pre-requisito para pasar al siguiente, evolucionando desde la necesidad de vestimenta y alimentación hasta la autorrealización. Posteriormente, Herzberg se basa en esta teoría para desarrollar la teoría de la motivación e higiene. Para el presente estudio se tomará una revisión teórica realizada por Maslow sobre su teoría en el año 1970, en la cual detalla y explora más los factores que la componen (McLeod, 2007). En esta revisión se cambia del modelo de cinco etapas o niveles de necesidad (fisiológico, seguridad, social, estima y autorrealización) a uno de ocho etapas para lograr la autorrealización. Lo que hace esta revisión es tomar el planteamiento original de las cinco primeras y desglosarlo en ocho nuevas las cuales profundizan y desarrollan a mayor detalle las necesidades y motivaciones de la persona (McLeod, 2007).

En esta revisión, en el primer nivel se ubican las necesidades biológicas (comida, sueño, calor, refugio, etc.). En el segundo nivel, la necesidad de seguridad (leyes, límites establecidos, estabilidad, orden, etc.). El tercer nivel, consiste en las necesidades sociales (amistades, amor, familia, grupo de trabajo, etc.; McLeod, 2007). El cuarto nivel es la necesidad de estima (autoestima, independencia y autonomía, reconocimiento social, logros, etc.); el quinto nivel comprende las necesidades cognitivas (conocimiento, entendimiento del entorno y contexto, capacidades intelectuales); en el sexto nivel de necesidades está la estética (balance, búsqueda de belleza y equilibrio de la misma) (McLeod, 2007).

Los dos últimos niveles, siendo los más importantes, corresponden a las necesidades de auto-actualización (búsqueda de crecimiento personal, vivir experiencias

enriquecedoras, entender y aprovechar el potencial personal) y necesidad de trascendencia en la cual por medio de la ayuda a los demás es que se logra el desarrollo personal buscando dejar una huella en las personas (McLeod, 2007).

Es importante notar cómo al desarrollarse más niveles es que se comprende mayores aspectos de las necesidades de las personas y lo que buscan para sí mismos. Esto es relevante dado que tiene un impacto en las personas, en aspectos motivacionales los cuales pueden afectar en los niveles de estrés laboral, en el clima laboral de la organización, además de cómo influye en su desarrollo personal y como interactúa con su entorno y este con él. No obstante, este modelo cuenta con una importante crítica, siendo esta el requisito de cumplir un nivel para lograr los siguientes. En estudios posteriores sobre resiliencia y otras teorías se pudo observar que las personas podían alcanzar la autorrealización sin cumplir o alcanzar todas las etapas previas (McLeod, 2007; Ichniowski & Shaw, 2003).

No obstante, esta teoría sirvió de base para identificar aquello que motiva y mueve a las personas en sus vidas y cómo motivar a los colaboradores y aprovechar el máximo de ellos (Herzberg, 1966).

Incentivos laborales desde la Teoría de Herzberg

Es sobre esto que Herzberg propone en una primera instancia la teoría de la motivación en la cual sostiene que todas las personas tienen diferentes necesidades y preferencias que pueden llevar a la motivación y satisfacción para una determinada actividad o trabajo. No obstante, existen necesidades básicas e inherentes en todas las

personas, tal y como la realización, reconocimiento, la actividad a realizar, responsabilidad y la capacidad de crecimiento (Herzberg, 1954; Gawel, 1997).

La realización se puede entender como la necesidad de trascender y dejar una marca en las personas que lo rodean o comunidad, esta se le puede relacionar directamente con la “autorrealización” de Maslow en la cual se observa esa necesidad de influir en los demás y yendo más allá de las necesidades más básicas (Herzberg, 1966).

El reconocimiento hace referencia a premiaciones públicas o menciones por las actividades y logros realizados; esta necesidad se puede relacionar con dos de las propuestas por Maslow: nivel estima y nivel social, en las que se busca la apreciación y atención de otros como consecuencia de las actividades y logros personales alcanzados. La actividad hace alusión a la relevancia e importancia del trabajo o actividad realizada, es decir como esto impacta en el trabajador y su entorno la cual se puede vincular con la necesidad de estima en el aspecto de logro y prestigio por lo que se hace (Herzberg, 1966; Gawel, 1997).

La responsabilidad implica el desarrollo del trabajo, es decir que el trabajo crezca, vaya siendo más autónomo y la persona pueda tener mayor control sobre sus actividades y las consecuencias de las mismas haciendo referencia a las necesidades de auto-actualización y estima dado que la persona tiene un control sobre lo que hace y esto lo ayuda a comprender sus habilidades, limitaciones y potencial (Herzberg, 1966).

Por último, la capacidad de crecimiento, es la oportunidad de desarrollo dentro de las actividades, es decir como el trabajo nutre al colaborador y lo ayuda en su desarrollo personal siendo directamente relacionada con la auto-actualización en todos sus aspectos (Herzberg 1966; Gawel, 1997).

Tal y como se puede observar estas necesidades fueron derivadas la teoría de las necesidades de Maslow enfocadas en el ambiente laboral, no obstante, esta teoría de necesidades motivacionales se uniría posteriormente en revisiones, con la teoría de los factores de higiene para formar la teoría bifactorial de la motivación-higiene (Herzberg 1966; Gawel, 1997).

La teoría de higiene está compuesta por factores algunos más tangibles y otros abstractos o de aspecto psicológico tal y como los motivadores, siendo estos factores: la seguridad, entendida como un ambiente el cual cuente con las medidas de seguridad y de igual forma brinde seguridad al trabajador; este factor se puede relacionar con la necesidad de seguridad (Herzberg et al, 1976; 1959).

A continuación, se hace referencia de los factores que propone Herzberg:

- Remuneración, que comprende los beneficios monetarios, bonos, gratificaciones y toda parte económica percibida por el trabajador el cual estaría relacionado con la mayoría de necesidades de Maslow, dado que sin una remuneración no se puede cubrir el primer de necesidades, las necesidades biológicas y con tal las demás, dado que en un aspecto u otro el aspecto monetario afecta a la formación académica, seguridad y demás (Herzberg et al, 1976; Herzberg & Frederick, 1966; Gawel, 1997).
- Relaciones interpersonales, contempla la capacidad del espacio o posibilidad de establecer interacción/amistades con otros colaboradores y tener la libertad de entablar diálogos tanto con pares como superiores de forma saludable y respetuosa. Estado dentro de la organización que contempla una formalidad en la pertenencia dentro de la organización y que

cuenta con un puesto y lugar definido dentro de la misma (Herzberg et al, 1976).

- Condiciones de trabajo, implica un ambiente con iluminación, ventilación, ergonomía y recursos necesarios para realizar las actividades diarias, relacionándose con la necesidad de seguridad de Maslow de forma directa.
- Políticas de la organización, la cual hace referencia a las políticas y estructura interna de la empresa en la cual se espera un trato justo y equitativo para los trabajadores (Herzberg et al, 1976; Herzberg & Frederick, 1966).
- Supervisión, la cual contempla que el trabajo sea revisado junto con una retroalimentación por parte de los superiores y vida personal la cual implica como el colaborador logra el equilibrio entre su vida personal y la laboral (Herzberg et al, 1976).

Tomando toda la teoría de la motivación e higiene como base es que tomaremos la definición de Incentivos laborales de García y Patjane, la cual se describirá a detalle a continuación para posteriormente relacionarla con los factores de higiene y ver su estrecha relación con la psicología (Herzberg et al, 1976; Herzberg & Frederick, 1966).

Incentivos laborales y su relación con la Psicología

Es sobre esto también que se resalta la importancia de los incentivos laborales y el impacto y función que cumple, impacto por cómo influencia y afecta a los trabajadores y la función motivacional o de reconocimiento. Esto es algo inherente en todas las organizaciones dado que todos los trabajadores reciben sueldo y otras prestaciones y se le puede entender como compensación total (Delgado, 2004).

Considerando estos dos factores (el salario y el incentivo), se asume que el salario es algo fijo y siempre percibido por el trabajador, no obstante, puede variar y depender de distintos factores y condiciones puestas por el contratante. Mientras el incentivo se considera como algo variable, intangible y va más en función al trabajador como: ser reconocido, salud, seguridad, entre otros (Chiavenato, 2009). Nos enfocaremos en ambos aspectos ya que juntos hacen la remuneración total dentro de las organizaciones y son en conjunto los aspectos a ser medidos en referencia sobre cómo influyen en el trabajador. Teniendo impacto en su productividad, rendimiento y actitud hacia el trabajo (Jhon & Weitz, 1989).

Además, los incentivos pueden servir como aspecto de la motivación extrínseca para que el trabajador tenga un mejor rendimiento en su trabajo reduciendo factores estresantes o que conviertan el trabajo en algo insatisfactorio. Se considera que esta motivación o empuje para el trabajo guarda relación opuesta con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1959) y además es un aspecto que ayuda al trabajador y mejora la calidad del trabajo.

Es sobre esta idea que García y Patjane (2014) generan una definición más comprensiva y detallada del salario e incentivos en dos categorías para una mayor facilidad de estudio: Incentivos Monetarios e Incentivos No monetarios. Dentro de estos se explicará en que consiste cada uno y que aspectos abarcan.

Los incentivos monetarios son dados y planteados en base al desempeño y calidad del trabajador. Presentan una proporción de mayor calidad o productividad mayor incentivo (Chiavenato, 2009). Esto genera un aspecto de ganancia para la empresa ya que puede que el trabajador haya dedicado mucho esfuerzo u horas de trabajo o recursos, pero

solo se enfoca en el resultado ya que si todo esto no hubiera cumplido con el objetivo será un refuerzo perdido o pérdida para la empresa (García & Patjane, 2014; Delgado, 2004).

Los incentivos monetarios se pueden categorizar en: incentivos por producción, que están basados en cuanto más produce la persona en relación a su trabajo (tiempo x producción); incentivo sobre la producción, este puesto en cuanto más sobre la producción base se realizó en su labor (tiempo x producción sobre la demanda requerida; García & Patjane, 2014).

Siguiendo esta línea de producción y tiempo del trabajador, también existen incentivos por comisiones que están basados en porcentajes de la venta o producción económica en un espacio de tiempo. También existe incentivo por horas, este comprende que si el trabajador realiza su trabajo antes del tiempo establecido recibe un bono por este tiempo ahorrado dentro de estos también se encuentran el salario directo y derivaciones financieras por trabajos o servicios prestados (García & Patjane, 2014; Chiavenato, 2009).

Además de la producción también hay incentivos monetarios que van hacia las habilidades y conocimientos de las personas como los incentivos por conocimientos especializados, que es reconocer e incentivar al trabajador por habilidades desarrolladas o adquiridas en beneficio del trabajo (García & Patjane, 2014).

Otro incentivo de este estilo es el incentivo enfocado al mérito, el cual consiste en incentivar al trabajador a alcanzar una cuota o nivel específico siendo más enfocado en aspectos de producción o área comercial; también está el incentivo por bono, que está enfocado en incentivar el esfuerzo para realizar su trabajo, el cual puede ser por desempeño o cumplimiento de metas y objetivos trazados a lo largo de un tiempo (García & Patjane, 2014).

Un último incentivo monetario propuesto es el incentivo por madurez, este es un incentivo económico y no económico ya que al ascender a un trabajador no solo esta gana más dinero, sino que lo motiva con la empresa al ver línea de carrera y se reduce la posibilidad de rotación. Con esto vemos que los incentivos monetarios tienen una debilidad que es el deseo de superación personal y van relacionados directamente con el deseo de superación y mejora (Delgado, 2004; Herzberg, 1959).

Tomando en consideración esto, los incentivos monetarios van enfocados básicamente a recompensar la productividad y resultado final del trabajador. Al ser dependiente del resultado y no tanto del esfuerzo puede ser un factor de agotamiento y por consecuencia de paso al burnout (Bakker, Demerouti et al, 2001).

Es en este aspecto que se propone trabajar con incentivos monetarios y no monetarios, ya que al trabajador no solo lo motiva el aspecto económico sino también el personal o aquello que lo implica como persona, desarrollando por medio de los incentivos espacios de compromiso y mejoría laboral (Chiavenato, 2009; Herzberg, 1959).

García y Patjane (2014) proponen como incentivos no monetarios aquellos incentivos para premiar y reconocer el esfuerzo realizado además del producido, estos pueden ser vacaciones, placas, diplomas entre otras acciones y actividades que pueden resultar relevantes para el trabajador.

Estos incentivos se subcategorizan en seguridad, entendido no solo como el trabajo como un lugar seguro para la persona, sino como un espacio donde la persona está en confianza y libertad para poder realizar su trabajo y objetivos (García & Patjane, 2014, Chiavenato, 2009; Herzberg, 1959).

Seguido de la categoría de afiliación el cual implica un sentido de pertenencia a un grupo en el cual puedan entablar relaciones interpersonales, generando una mayor productividad y satisfacción. Otra categoría es la estima, considerada como incentivos que brinde al colaborador prestigio o poder, ya sean placas, nombramientos públicos, imágenes u otras (García & Patjane, 2014).

Finalmente, se propone a la autorrealización como incentivo no monetario, lo que comprende la sensación de competencia o habilidad en lo que se hace y como el logro o los resultados dan un sentido de satisfacción. Se puede ver cómo estos incentivos no monetarios se relacionan con la teoría de higiene de Herzberg (Herzberg 1959).

Tomando la detallada definición de García y Patjane, es que podemos relacionar de forma más clara y directa los factores de la motivación e higiene a los incentivos laborales y establecer una relación directa. Los incentivos monetarios por si mismos cumplen un factor motivacional dado que van en función al desempeño así mismo el desarrollo y mostrar interés por el trabajo se relacionaría con el factor de responsabilidad propuesto por Herzberg (Herzberg, 1966; García & Patjane, 2014).

También es que se puede notar en los incentivos monetarios la parte salarial, la cual es básica en todo trabajo y está directamente relacionada con el factor de remuneración, propuesto en la teoría de la motivación e higiene, de igual forma todo lo relacionado con el sobre desempeño o esfuerzo es también reconocido de forma monetaria convirtiendo todo esfuerzo en el trabajo en un factor motivador de ser reconocido por la empresa (Herzberg, 1966; García & Patjane, 2014).

Se puede observar por otro lado que los incentivos no monetarios, como la seguridad están relacionados directamente con los factores de condiciones de trabajo y relaciones interpersonales, propuestos por Herzberg, buscando no solo un ambiente laboral

seguro y adecuado, sino que permita la libertad de interacción y relación entre trabajadores (Herzberg, 1966; García & Patjane, 2014).

Siguiendo esta idea en los incentivos no monetarios la categoría de afiliación se relaciona de igual forma con las relaciones interpersonales y reconocimiento, dado que ambas se enfocan en las relaciones e interacciones con otras personas y el reconocimiento o aprobación por parte de las mismas. Siendo esto un factor que no solo motiva al trabajador, sino que lo lleva a la autorrealización (Herzberg, 1966; García & Patjane, 2014).

Por último, la autorrealización menciona la sensación de competencia, logro y los resultados consecuencia de la actividad realizada, esta última si bien es auto-explicativa se relaciona con los factores de responsabilidad dado que la persona debe de ser competente y responsable para alcanzar el crecimiento y desarrollo de su trabajo; además se relaciona con la realización en la cual por medio del logro y desarrollo es que logra dicha satisfacción y trascender de una forma en su centro de labores (Herzberg, 1966; García & Patjane, 2014).

Con esta correlación entre los incentivos laborales y los factores de la teoría de la higiene y motivación es que se puede concluir que si bien los incentivos son algo propio de la administración dado que es el área que los determina y asigna, sino que estos tienen una base psicológica muy fuerte y visible pudiendo inclusive identificar factores de Maslow u otras teorías motivacionales (Herzberg et al, 1959; Jhon & Weitz, 1989).

Conclusiones y aplicaciones prácticas para la Psicología

Con lo expuesto en el transcurso de la revisión se puede observar cómo es que la remuneración y los distintos incentivos laborales no son invención o un constructo único de la administración, sino que su sustento y base para que generen el impacto deseado parte de la psicología y las necesidades y aspectos motivacionales de las personas. Siendo esto de gran importancia dado que brinda al psicólogo en el área de recursos humanos un campo más además de la selección o evaluación de desempeño. (Herzberg et al, 1959; Jhon & Weitz, 1989).

Esto brinda espacio a los psicólogos para intervenir en cómo son asignados o determinados para un puesto o área sino también en cómo pueden adecuarse a los trabajadores para así lograr un mayor impacto motivacional, el cual a largo plazo trae beneficios no solo al trabajador sino a la empresa como tal. Todo esto con la finalidad de que a largo plazo deje de verse aspectos como los incentivos laborales como algo muy administrativo y más como algo psicológico a ser estudiado y trabajado (Herzberg et al, 1959; Jhon & Weitz, 1989).

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Delgado, C. (2004). *La compensación total flexible: conquistar el talento del siglo XXI*. (Tesis doctoral). Universidad Abat Oliba CEU, Barcelona.
- Demerouti, E., Bakker, A., De Jonge, J., Janssen, P. & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demand and control. *Scand J work Environ Health*, 27, 4, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). Job demands-Resources model of burnout. *Journal of applied Psychology*, 86, 3, 499-512.
- Demerouti, E. & Bakker, A. (2011). The Job Demands – Resources Model: Challenges for future research. *S A. Journal of Industrial Psychology/SA* 37, 2, 974-983
- Gonzales-Roma, V., Schaufeli W., Bakker, A. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174.
- García, B. & Patjane, K. (2014). *Percepción e importancia de los incentivos de los trabajadores de nivel operativo de hoteles ubicados en el centro de la ciudad de Puebla*. (Tesis profesional de titulación profesional). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/portada.html
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch, B. (2010). *The motivation to work*. London: Transaction Publishers.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate Employees. *Harvard Business Review*.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5, 11, 3.

Herzberg, F. (1954). *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company.

Ichniowski, C. & Shaw, K. (2003). Beyond incentive pay: Insiders estimates of the value of complementary human resource management practices. *Journal of Economic Perspectives*, 17, 1, 155-178.

Jhon, G. & Weitz, B. (1989) SalesForce compensation: An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research*. 26, 1, 1-14.

McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*, 1.