

# ESTRUCTURACIÓN SOCIAL MEDIANTE LA GESTIÓN DE INCENTIVOS. UNA REVISIÓN A LOS PRINCIPALES CONCEPTOS DESDE EL CONTROL DE GESTIÓN\*

SANDRA MAYERLLY LÓPEZ BOTELLO\*\*  
LADY MARCELA MELÉNDEZ DÍAZ\*\*\*  
JEIMY KATERIN VIASUS WAGNER\*\*\*\*

JORGE ANDRÉS SALGADO CASTILLO  
(ASESOR)

Recibido: Julio 2015 - Aceptado: Octubre 2015

## Resumen

Diversos investigadores han demostrado los efectos y la influencia de los incentivos económicos en los trabajadores y de su gran importancia para la gestión exitosa de una Compañía. Este documento estudia el impacto de los incentivos económicos y no Económicos en relación con los trabajadores en Colombia y la distinción de algunos factores que inciden en la Gestión de incentivos como una forma de Control de Gestión. Para lo cual se describirán brevemente la importancia tomada de los incentivos en la historia y una contextualización breve de algunas teorías de incentivos, demostrando su incidencia en un marco de la Contabilidad de Gestión y en los trabajadores partícipes generando beneficios para quienes los implementan como sistema de control de Gestión y para aquellos que hacen de la motivación una manera adecuada de vivir.

**Palabras clave:** Modelo de incentivos no financieros, Contabilidad de gestión, motivación y estrategia de gestión.

López, S., Meléndez, L. & Viasus, J. (2015) Estructuración social mediante la gestión de incentivos. Una revisión a los principales conceptos desde el Control de Gestión. En: CRITERIOS, Revista de Estudiantes Facultad de Ciencias Económicas. Vol. V N° 1.

*Los Incentivos son parte esencial de una Gerencia que desea alcanzar sus Objetivos y de una sociedad con sensación de Éxito profesional.*

## 1. Introducción

La presente investigación tiene como fin definir el incentivo en las organizaciones como un instru-

mento de gestión y control, para que a través de su acorde implementación, se determine la estabilidad laboral, el autoestima, el estímulo a la participación y el reconocimiento social; con el propósito de mejorar el desempeño de los trabajadores y así contribuir al logro de los objetivos definidos por la organización.

---

\* Ponencia presentada en la I Jornada Internacional de estudios disciplinares en Contabilidad y I Encuentro de estudiantes de contaduría pública UMNG, realizado en la Universidad Militar Nueva Granada 27 y 28 de agosto de 2015.

\*\* Sandra Mayerlly López Botello, estudiante de noveno semestre, (cód. 2302544) del Programa de Contaduría Pública de la Universidad Militar Nueva Granada. Miembro del semillero de investigación Geconta. Correo electrónico: u2302544@unimilitar.edu.co.

\*\*\* Lady Marcela Meléndez Díaz, Estudiante de noveno semestre (cód. 2302904) del programa contaduría Pública de la Universidad Militar Nueva Granada. Miembro del semillero de investigación Geconta. correo electrónico. u2302904@unimilitar.edu.co.

\*\*\*\* Jeimy Katerin Viasus Wagner, Estudiante de noveno semestre (cód. 2301917) del programa contaduría Pública de la Universidad Militar Nueva Granada. Miembro del semillero de investigación Geconta. correo electrónico. u2301917@unimilitar.edu.co.

Se plantearon temáticas tales como la influencia de las diferencias salariales determinadas por los comportamientos de género, la importancia de los incentivos no monetarios y el aporte de estos incentivos para una gestión eficiente y capaz de conseguir los objetivos estipulados mediante la correcta motivación de sus empleados.

La investigación presentada otorgo resultados interesantes, ya que se encontró a los incentivos como una herramienta que solo unos pocos utilizan correctamente en las organizaciones y que la mayoría de empresas desperdician pensando simplemente en la remuneración salarial como el típico impulso para el trabajador. A demás se determinó que la organización de la entidad debe tener en cuenta el tipo de incentivo a desarrollar, ya que la naturaleza humana y en si los factores alrededor de los miembros en cada empresa influye para el correcto desarrollo de un sistema de incentivos. Pero todo vale la pena para tener contento a quien es parte fundamental de la compañía y quien puede conseguir los objetivos y estrategias gerenciales.

## 2. Conceptualización

### 2.1. El desarrollo Histórico de los Incentivos y sus definiciones

Los incentivos históricamente han existido desde la antigüedad y evidenciado con mayor énfasis con la división del trabajo y el intercambio económico (Town, 2004 citado en Gorbaneff, Torres, & Cardona, 2009). Los filósofos clásicos trataron los temas de incentivos implícitamente en sus textos pero no colocaron demasiada atención en el tema, como es el caso de Aristóteles mencionando la forma de manejar al trabajador (siendo libre o esclavo), mediante la promesa de satisfacer sus necesidades o la amenaza de ser castigado.

Por lo cual los incentivos fueron más relevantes históricamente con los aportes de Adam Smith, quien hizo énfasis con los estudios realizados del tema, demostrando al salario como un acuerdo entre el trabajador y empleador mediante el contrato y evidenció la diferencia de intereses debido a que para el trabajador lo más importante es recibir cuanto más

sea posible y el empleador sólo desea dar lo menos posible. Además Smith también demostró que los incentivos tienen limitaciones como en el caso de la ganancia como incentivo reflejado en contratos donde el resultado no es lo esperado por las partes, ya que si una persona siente injusticia en el contrato por demostrar que uno va a ganar más que otro genera desmotivación para realizar su parte de la manera más eficiente.

Así que desde la perspectiva de Marx y F. Taylor definen la alienación para justificar el desinterés de los trabajadores en la ineficiencia de los contratos por tanto se referencia a los autores en Craig, 1998 por Gorbaneff, Torres y Cardona (2009, pág. 75):

Así que después de demostrar la relevancia de los incentivos y de estudiar en mayor profundidad las relaciones del empleador y los trabajadores, Alfred Marshall aportó que no solo el salario incentivaba, sino también los aspectos cualitativos actuaban de forma de incentivo o desincentivo. Con estos antecedentes se ha tomado relevancia al tema de incentivos en la compañía y se ha cambiado la perspectiva de incentivos solo monetarios para tener en cuenta los incentivos en términos no monetarios, como lo demuestra lo planteado por Taylor:

*El incentivo no se limitaba al dinero y adoptaba diferentes formas: la esperanza de un ascenso, un sistema generoso de pago por pieza, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad del trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones de trabajo que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los trabajadores y la gerencia. (Gorbaneff, Torres, & Cardona, 2009, pág. 76)*

Con la relevancia que tomó diferentes estudios también aparecieron diferentes críticas, como por ejemplo que el uso amplio de los incentivos era un sistema cruel de dominación, explotación y deshumanización. Y por otra parte los incentivos fueron vistos desde ópticas como la psicología conductista y en las ciencias políticas. El incentivo se identificó como un dispositivo que altera el comportamiento y como principal función la de asignación de respon-

sabilidades y la motivación hacia el empleado o proveedores a dirigir esfuerzos en pos de los objetivos de la organización.

A partir de estos aportes literarios y de otros autores se llegaron a varias definiciones de incentivos dos que tomamos como referencia son las siguientes:

*“como un Elemento fundamental de la organización es la voluntad de las personas su esfuerzo individual al sistema de cooperación. Por eso el diseño de los incentivos adecuados es la tarea prioritaria de la gerencia”.* Chester Barnard Citado en Gorbaneff, Torres, & Cardona (2009).

Otros autores como Nadler y Tushman que argumentaban los sistemas de incentivos como un proceso de apoyo para fortalecer conexiones estructurales a través de la organización, debido a que el sistema de incentivos sirve como instrumento para motivar el comportamiento requerido de los miembros (Zapata & Hernández, 2010).

Con las anteriores definiciones se entiende a los sistemas de incentivos como una herramienta de la gerencia para potencializar el trabajo cooperativo y motivar a los miembros para cumplir los objetivos de la organización.

## **2.2. La Teoría de la Gerencia en los sistemas de Incentivos**

En las organizaciones, las opciones de gestión se hacen a la luz de la eficiencia y en su búsqueda es relevante el comportamiento de los trabajadores por lo cual la Gestión de una compañía en gran medida se ve influenciada por los efectos de los incentivos y por otra parte el bienestar de una sociedad critica que fundamenta conductas de intercambio de conocimientos en un mercado de constante cambio (Carroll, 1993).

Definen a la Teoría de la Agencia como un Contrato donde existen una serie de Clausulas bajo una persona que contrata a otra, siendo la primera (*el principal*) y *el (Agente)* la persona contratada. En

estas relaciones es donde se ve identificado la influencia das metas y los objetivos personales y los factores de las características humanas. En estas relaciones si ambos contratantes son maximizadores de utilidad el agente no actuara siempre en el mejor provecho del principal por lo tanto el principal debe prevenir las limitaciones mediante incentivos (Zapata & Hernández, 2010).

## **3. Perspectivas y enfoques de los incentivos**

El tema actual en las empresas es cuando los empleados están prefiriendo los incentivos no monetarios para mantener y mantenerse más motivados dentro de las organizaciones, para un empleado es más importante el reconocimiento dentro de la organización, sentirse reconocido antes sus compañeros crear un grado de satisfacción más placentero que lo que generaría un incentivo monetario, es por eso que las organizaciones deben velar por mantener el equilibrio entre el incentivo económico y no económico, aunque como todos los empleados no son iguales; se ha demostrado que los empleados valoran más un ambiente laboral sano, con incentivos no monetarios que un salario laboral alto. Algunos de los aspectos que los empleados les gustaría que tuvieran más predominio son: familia y tiempo personal, desarrollo profesional, compensaciones psicológicas, retribución variable y fija.

Por otra parte, en las organizaciones es notoria la brecha salarial de géneros, por lo general los hombres tiene un mayor salario que las mujeres, ocupan cargos más altos que las mujeres. Con el desarrollo de este documento, nos damos cuenta que existen factores de comportamiento que influyen en la parte salarial de cada empleado de acuerdo a su género. Si una empresa recompensa el valor agregado del trabajo realizado de sus empleados esta se quedará con los mejores, además afianzará los lazos con ellos, crecerá el grado de satisfacción y por lo tanto mejorará la productividad de la empresa. El departamento de gestión humana debe velar por que cada empleado sea reconocido por su buen desempeño y tenga autonomía sobre su cargo, aunque para un empleado no hay mayor recompensa que su jefe le diga “Bien Hecho”, “Te Felicito”.

En las mujeres el incentivo económico no es tan importante como en los hombres, para ellas prima más el reconocimiento y el cumplimiento a cabalidad con las tareas encomendadas, en el caso de los hombres son más competitivos y ambiciosos cuando de sueldos altos se trata, aunque estudios realizados demostraron que cuando hay competitividad en igual proporción de hombres y mujeres las mujeres no se quedan atrás. Pero por lo general ellas suelen darlo todo cuando hay más mujeres compitiendo. Estos comportamientos de géneros son los que enmarca las pautas para afirmar que los hombres ganan más que las mujeres y no es cuestión de preferencia entre género.

La Agencia juega un papel con los incentivos en la disminución de la eficacia de las políticas firmes para reducir el registro de tiempo. En concreto, se explora hasta qué punto y en qué circunstancias, los superiores alientan implícitamente tal comportamiento en el personal. Muchas organizaciones han proporcionado los sistemas de recompensas como estrategias de Gestión críticas para fomentar conductas de intercambio de conocimientos de los empleados, teniendo en cuenta que el argumento central es como el diseño de compensación (y especialmente los incentivos en efectivo) afecta el riesgo asumido por los ejecutivos, lo que a su vez identifica los canales de búsqueda de información externa.

Boyd, Santos, y Shen (2012) Determinan que los incentivos a largo plazo han llegado a representar una proporción cada vez mayor de la remuneración total. En los últimos años ha habido un nuevo énfasis en los incentivos a largo plazo en Alemania, Francia y otros países de Europa occidental, y también se han convertido cada vez más comunes entre las grandes empresas, tanto en China y la India.

Por otro lado, en el Artículo *Social norms and Economic incentives in firms* (Huck, Kübler, & Weiboll, 2010) se evidencia un Estudio de la interacción entre los incentivos económicos y las normas sociales en las empresas. Si los trabajadores coordinan en un equilibrio de bajo esfuerzo, para la empresa puede ser mejor elegir un Incentivo “segundo mejor” en este caso una tasa de bonificación donde los esfuerzos son únicos. Esto también sugiere la im-

portancia del liderazgo, es decir, la capacidad de un gerente para motivar a los trabajadores y así coordinar un “buen” equilibrio, en presencia de equilibrios múltiples (bajo el mismo esquema de pago).

También se menciona en el Artículo que el equipo directivo que establece las normas sociales en la entidad puede aumentar o disminuir la eficiencia de tiempo con los incentivos, mediante la Gestión de la norma cuando un director diseña un Contrato. Por consiguiente esto puede explicar un principio de Economía: Que entre mayores incentivos se puede reducir los esfuerzos, llamado “Efecto de Desplazamiento de los incentivos económicos”. Este principio se ve reflejado en los llamados “Incentivos Perversos”.

*“El esfuerzo de un trabajador es una externalidad positiva para los demás trabajadores, un aumento del esfuerzo de 1 aumenta los ingresos de la compañía y por lo tanto aumenta la utilidad. En otros entornos, como un elemento de la competencia entre los trabajadores, un trabajador de esfuerzo puede causar una externalidad negativa sobre los demás, un aumento de la un trabajador de esfuerzo puede disminuir los ingresos de la compañía afectando negativamente el entorno”.* (Huck, Kübler, & Weiboll, 2010)

Alchian and Demsetz, 1972, citados en (Priks, 2011) Plantean: *“que las organizaciones utilizan de forma más eficiente sus ventajas comparativas en la medida que faciliten el pago de remuneraciones en relación a la productividad”.*

Una cuota de poder o posición en la empresa, retroalimentación del desempeño a través de su evaluación, la promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional; la sensación de Éxito, el autoestima, el estímulo a la participación y el reconocimiento social, son algunos de los argumentos claves, para implementar un sistema de incentivo propio de cada organización, teniendo en cuenta sus intereses. Los sistemas de compensación e incentivos que de los estímulos necesario para mejorar

el desempeño de los trabajadores, y contribuyan al logro de los objetivos definidos por la organización.

#### 4. Los Incentivos en Colombia

De acuerdo a lo estipulado en la Revista Dinero en 2012, se demuestra que utilizar los incentivos es una estrategia exitosa y efectiva para retener el talento humano y aumentar la productividad. También se comenta que es una estrategia poco utilizada en las empresas en Colombia, por lo que incluso conociendo la importancia de los incentivos económicos las empresas no utilizan los incentivos en los distintos renglones de la organización:

*“Así lo afirma la consultora senior de Hay Group Colombia, Carolina Tugues, quien expone que los sistemas de compensación deben estar amarrados a la estrategia del negocio y, cuando se trata de una compensación de grupo, estimula el trabajo en equipo. Las empresas más proactivas en este aspecto han sido de sectores de consumo masivo, financiero y petrolero”. (Revista Dinero, 2012)*

En la cuestión de la implementación de un salario variable se comenta el caso de China quien está reteniendo los mejores empleados generando mayores bonificaciones y demostrando la importancia que representa para este país la retención de talentos y su compromiso por este tipo de incentivos, comparándolo con el promedio global. Como ejemplo se ilustra en el artículo la bonificación anual de un Gerente que recibía 1,1 meses de salario hace cinco años y que en la actualidad está recibiendo en promedio 2,5 como compensación. Por último se resalta las características que deben tener las remuneraciones variables: Deben reflejar el modelo de negocio y la cultura de trabajo de la empresa, medición del rendimiento, trabajo en equipo, el desarrollo del capital humano y la lealtad de los clientes.

Referente a los incentivos de “Salario Emocional” se comenta en el (El Tiempo, 2014) que actualmente a los empleados no solo les importa el salario cuantitativo, en especial a la población joven, por

lo cual las empresas deben adaptarse a la “renovación generacional del mercado laboral”. *“Atrás quedan los beneficios tradicionales como la remuneración efectiva, la participación en planes corporativos para que el celular salga más barato, el derecho al uso del parqueaderos en la compañía, los planes médicos especiales, seguro de exequias, entre otras. Ahora juegan más los llamados salarios emocionales, las compensaciones flexibles, la maximización del ingreso y la generación de bienestar”.*

Se debe tener en cuenta que la generación nueva está en busca de retos por lo cual cambian rápido de empresas y para asegurarse en un puesto de trabajo por un tiempo considerable es necesario el uso de Salarios emocionales donde se facilite un balance entre vida personal y laboral como lo menciona Carlos Rubio Gerente de Consultoría de Beneficios de Mercer Marsh en el mismo artículo (El Tiempo., 2014) quien menciona las siguientes opciones: *“Jornadas reducidas, horas de trabajo flexibles, ocho tardes en el año para realizar vueltas personales, cinco días adicionales al tiempo de vacaciones establecido, las tardes de los viernes libres o las tardes del día del cumpleaños para el empleado son algunas de las alternativas que están sobre la mesa y que se están utilizando ya”.* También es relevante la siguiente cifra, mencionada en el artículo de una encuesta realizada por la firma Mercer en 116 Compañías Colombianas: el 25,8 por ciento de las compañías elegiría a los incentivos emocionales para su implementación generando optimismo al cambio que deben emprender los Gobiernos empresariales en Colombia.

Carlos Rubio en otro artículo titulado “lo que el dinero no puede comprar” (Dinero, 2014) destaca que el salario emocional es una estrategia que favorece a la productividad y Garantiza la sostenibilidad a mediano y Largo plazo y a demás estos programas emocionales son de bajo costo económico pero de alta rentabilidad en términos emocionales para sus empleados. Si un empleado siente que su compañía no solo se preocupa por su faceta laboral sino también la personal y le ayudan a reducir sus cargas de sus problemas personales o familiares

se sentirán comprometidos con la Empresa, generando productividad para la compañía y a su vez la Compañía podrá retener su talento.

Continuando con los artículos de revistas de nuestro país, en un reciente artículo titulado “Los colombianos trabajan mucho, pero les rinde poco” en el cual mencionan que “Se requieren 4,5 trabajadores para hacer la misma actividad que hace uno en EE. UU.” Se describe la falta de productividad que demuestran los colaboradores Colombianos a pesar por su empeño en la elaboración de labores en comparación a la remuneración que recibe un empleado en Estados Unidos.

En el escrito realizado por Morales Manchego (2014) se identifican distintos aspectos que afectan la productividad; algunos de ellos son: La inadecuada formación de los colombianos, la carencia de un sistema de ciencia, de Tecnología e innovación y una falta de política de desarrollo productivo. Por lo anterior es claro que se necesita mejorar aspectos como la educación y la ciencia y la tecnología en el País, pero aparte de esto las corporaciones pueden utilizar estrategias como incentivos tanto monetarios, como no monetarios para mejorar la productividad de los empleados. Como se ha demostrado anteriormente, los incentivos no monetarios tienen en cuenta las capacitaciones y oportunidades de estudio que se les brinda a los colaboradores, consiguiendo motivar y mejorar la productividad laboral y la satisfacción social.

## 5. Conclusiones

Los incentivos han existido desde la antigüedad pero su relevancia ha surgido en las últimas décadas y sigue en proceso evolutivo al destacarse actualmente los incentivos no monetarios o emocionales en las empresas. Se argumenta que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización.

A partir de este argumento, se consideró que una empresa está compuesta por dos partes esenciales, basada en la Teoría de la Agencia. (El propietario: el cual provee su capital) y el (Agente o empleado:

quien aporta su trabajo). Según esta teoría, se requiere de un sistema de incentivos adecuado como instrumento de gestión y control para la dirección, lo cual limita al agente las desviaciones de los intereses del principal. Mikael Priks, argumenta que la competencia más intensa genera más información, que puede utilizarse para mitigar los problemas de riesgo moral. Esto hace el pago de incentivos más atractivos (Priks, 2011).

Los directivos tienden a actuar de una manera que maximizan la utilidad animando el sub-registro cuando los factores contextuales conducen a una mala alineación de los incentivos de sus empresas. Sin embargo, la teoría de la agencia implica que los socios van a reaccionar de manera diferente a sub-registro de los gerentes. Como propietarios de la empresa, sus intereses están más alineados con los intereses de la empresa por lo cual ellos deben velar que los gerentes no manipulen la información y mucho menos influyan sobre el trabajo de sus colaboradores.

Los incentivos monetarios a la productividad inducen los hombres, ya sea para indicar su capacidad mejor que las mujeres lo hacen, o trabajar más duro que los hombres que son incentivados por este tipo de beneficios económicos, mientras que este no es el caso para las mujeres. Más las mujeres tienden a cumplir la tarea asignada, así como pueden, aparentemente sin tener en cuenta el plan de incentivos. Estos resultados pueden ayudar a explicar la brecha salarial de género: las mujeres no son extremadamente sensibles a este tipo de incentivos, aquí se podría argumentar que esta es la señal de que las mujeres son más reacios al riesgo: es decir, licitan más para aumentar la probabilidad de ganar el contrato preferido. Esto puede ser cierto, pero las diferencias con respecto a los varones son pequeñas y no significativas.

Schmidt, (1997; citado en Priks, 2011) sostiene que, por un lado, un nivel más alto de la competencia aumentará el beneficio marginal de la reducción de costos actividades y, por tanto, el contrato proporcionará incentivos más pronunciados para inducir al empleado para que ejerza un mayor esfuerzo. Muchas organizaciones han proporcionado los sis-

temas de recompensas como estrategias de gestión críticas para fomentar conductas de intercambios de conocimientos de los empleados; como un mercado de crecimiento constante y de investigación.

## 6. Referencias

- Boyd, B., Santos, M., & Shen, W. (2012). International developments in executive Compensation. *Corporate Governance: An International Review*.
- Carroll, J. B. (1993). Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies. *Cambridge University Press*.
- Dinero. (2012, 05 26). Incentivos, estrategia ganadora de las empresas. *Revista Dinero*. Retrieved 10 1, 2015, from <http://www.dinero.com/negocios/articulo/incentivos-estrategia-ganadora-empresas/151993>.
- Dinero. (2014, Mayo 29). Lo que el dinero no puede comprar. *Dinero*. Retrieved Octubre 1, 2015, from <http://www.dinero.com/edicion-impresa/tiempo-extra/articulo/lo-dinero-no-puede-comprar/196721>.
- El Tiempo. (2014, Noviembre 10). Incentivos del 'salario emocional' que más están usando las empresas. *El Tiempo*. Retrieved 10 1, 2015, from <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/beneficios-no-salariales/14803722>
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. (2009). El Concepto de un Incentivo en Administración. Una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, *11*(21), 73-91.
- Huck, S., Kübler, D., & Weiboll, J. (2010). Social Norms and Economic incentives in firms. *Journal of economic Behavior Organization*.
- Morales, M. (2014, Septiembre 27). Los colombianos trabajan mucho, pero les rinde poco. *El Tiempo*. Retrieved 10 01, 2015, from <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/baja-productividad-en-colombia-/14603116>.
- Priks, M. (2011, July 5). Firm competition and incentive pay: Rent seeking at work. *Economics Letters*, 154-156.
- Zapata, G., & Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de la Agencia. *Pensamiento & Gestión*, 56-86. Retrieved Marzo 10, 2015, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64619990004>.