Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS

1-1-2017

La compensación factor motivacional del trabajador. Caso: Universidad del Rosario

Andrea Chiquiza Forigua
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Chiquiza Forigua, A. (2017). La compensación factor motivacional del trabajador. Caso: Universidad del Rosario. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1435

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

2017

LA COMPENSACIÓN FACTOR MOTIVACIONAL DEL TRABAJADOR

Caso: Universidad del Rosario

ANDREA CHIQUIZA FORIGUA
Universidad de la Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

LA COMPENSACIÓN FACTOR MOTIVACIONAL DEL TRABAJADOR

ANDREA CHIQUIZA FORIGUA[1]

Resumen

Este artículo pretende determinar la relación existente entre la compensación y la motivación laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario, para ello presenta de manera general los elementos que integran esta relación; en primer lugar, se revisa el salario, su historia y las teorías que se han planteado y que sustentan su importancia en las relaciones laborales; en segundo lugar se define la compensación y el impacto que tiene en la administración de personal; seguido por las teorías de motivación que permiten determinar el efecto de la compensación en las organizaciones y en la motivación del trabajador. Para sustentar el marco conceptual descrito se realiza un análisis de caso en la Universidad del Rosario aplicando un cuestionario sobre nivel de motivación salarial. Así el objetivo principal de este artículo es determinar si la compensación es un factor motivacional para los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario, con base en la pregunta ¿Cómo impacta la compensación en la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario?

Palabras claves

Salario, remuneración, compensación, motivación, trabajador

Abstract

This article aims to determine the relationship between compensation and work motivation in the administrative workers of the University of Rosario, for this it presents in general the elements that integrate this relationship; First, we review the salary, its history and the theories that have been raised and which support its importance in labor relations; Secondly, the compensation and the impact it has on the personnel

[1] Estudiante de Administración de Empresas

administration are defined; Followed by theories of motivation that determine the effect of compensation in organizations and motivation of the worker. To support the conceptual framework described, a case analysis is carried out at the University of Rosario applying a questionnaire on the level of salary motivation. Thus the main objective of this article is to determine if the compensation is a motivational factor for the administrative workers of the University of the Rosary, based on the question How does the compensation in the motivation of the administrative workers of the University of the Rosary impact?

Keywords

Salary, remuneration, compensation, motivation, employee

Introducción

Las organizaciones necesitan disponer de un sistema de compensación que les permita gestionar eficazmente la atracción, la motivación y la retención del talento humano; para ello las organizaciones, específicamente las áreas de gestión humana diseñan y establecen esquemas de compensación que integran elementos tangibles e intangibles como la remuneración, los incentivos y las prestaciones, estos elementos permiten a las organizaciones ofrecer a sus trabajadores un programa de recompensas como contraprestación del trabajo realizado, siempre y cuando él como trabajador ayude a cumplir las expectativas de la organización (Castaño, Montoya, & Restrepo de Ocampo, 2009). Partiendo de esta afirmación y dentro de la línea de investigación gestión, administración y organizaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle, para el caso de este artículo, se busca establecer si la compensación salarial es un factor motivacional para los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario, bajo la pregunta ¿Cómo impacta la compensación en la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario?

Para analizar y dar respuesta al cuestionamiento planteado fue necesario realizar un marco conceptual en el que se describieron cada uno de los elementos mencionados anteriormente; en principio, haciendo un relato de los antecedentes históricos del salario

en el mundo y en Colombia, seguido por las principales teorías salariales que permita al lector conocer la evolución y formación de lo que hoy conocemos como salario; dando paso a la compensación y las teorías que se han definido para plantear la importancia de remunerar al trabajador de forma integral y más allá del salario; seguido de esto se menciona la motivación laboral y las teorías que se han planteado para explicar la relación de las personas con el trabajo y su influencia en el desempeño laboral.

Una vez finalizado el marco conceptual se busca dar respuesta al cuestionamiento inicial con la aplicación de una encuesta a los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario; analizando cada una de las preguntas con sus respuestas para así definir las conclusiones y recomendaciones que den a lugar.

Historia del salario

De acuerdo con Álvarez (1980) tanto el sueldo como el salario son la retribución que percibe un trabajador a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo; partiendo de esta definición se puede decir que el salario es tan antiguo como el trabajo humano, puesto que desde las primeras civilizaciones, la humanidad ha trabajado la tierra para garantizar su subsistencia y en función de subsistir ha desarrollado relaciones de intercambio que han desencadenado en lo que hoy se conoce como salario. A continuación, se enuncia la evolución del salario a través del tiempo según los aportes de Varela (2006)

El salario en la edad antigua se remota al poblado Eschuna ubicado en Mesopotamia, en el cual los trabajadores recibían una unidad de trigo como forma de pago por el trabajo realizado; para la época se evidenciaban elementos como la periodicidad de pago y la jerarquización de los trabajadores, pues se precisaba si la entrega del alimento era diaria, una vez finalizada la labor o si la entrega del trigo se realizaba al iniciar el periodo de trabajo, igualmente se definía la cantidad de alimento a entregar para los tipos de trabajadores que se tenía, segador, esclavos y trabajadores libres.

En Egipto el trabajo que se realizaba en tumbas, estatuas, pirámides etc. era pagado por los reyes con pan, tejidos, aceites y trigo en grandes cantidades; los reyes egipcios creían que asegurar la subsistencia de sus trabajadores con abundancia les permitiría recibir como contraprestación trabajo de un corazón agradecido.

Entre tanto en Grecia el trabajo era recompensado con alimento de acuerdo a las tendencias que se han revisado anteriormente, sin embargo, en el reinado de Diocleciano (año 300 d. C) el salario tendría un cambio importante, pues se definía una lista de salarios de acuerdo al encarecimiento de la mercancía y del trabajo, estableciendo así el valor del salario que cada trabajador recibiría por la tarea cumplida, es decir, se definía un salario para las tejedoras, otro para trabajadores de campo, trabajadores agrícolas, soldados y trabajadores calificados.

Por su parte, Roma estableció las actividades laborales de acuerdo con el estatus personal del trabajador; los romanos dividieron la población trabajadora en tres grupos: el primer grupo correspondía a los trabajadores que carecían de personalidad jurídica (esclavos), los esclavos eran personas que no contaban con una relación laboral, pues se consideraban como “cosas”, y por esta connotación, se creían como propiedad de un dueño con el derecho a enajenarlos o adquirirlos; los esclavos eran sometidos a trabajo diario hasta de 17 horas sin derecho a una remuneración por el trabajo realizado. El segundo estatus establecido por los romanos eran las personas con libertad restringida, a diferencia de los esclavos a este grupo de trabajadores se les consideraba como “personas”, su jornada laboral era hasta de ocho horas y tenían derecho al trabajo remunerado bajo la orden de un dueño. El último grupo de trabajadores que definieron los romanos fueron las personas con condición jurídica libre, gozaban de plena capacidad jurídica de ejercer libremente su actividad laboral, y contaban con el beneficio de negociar su jornada y de recibir una remuneración justa por su trabajo.

Posteriormente en la edad media, los salarios eran definidos de acuerdo a ordenanzas del rey vigente, estas ordenanzas contemplaban aspectos políticos y sociales de la época para determinar el salario al que tenía derecho la clase trabajadora. Durante la edad media el mundo enfrento la pandemia de peste más devastadora en la historia de la humanidad, de acuerdo con Valera (2006) la población disminuyó a causa de la peste un 67%, lo que ocasionó un aumento del 18% de los salarios en los cien años siguientes a la propagación de la peste; la variación de los salarios tiene una relación directa con la población, si disminuye la población la oferta de mano de obra tendrá el mismo comportamiento, presentándose así la necesidad de aumentar los salarios para atraer la mano de obra existente; sin embargo es preciso considerar que el salario depende al mismo tiempo del consumo y la producción; la relación salario – población se mantendría así hasta el año 1475 con incrementos salariales hasta del 13%.

Continuando, la edad moderna se caracterizó por los movimientos expansionistas, el descubrimiento de América y la revolución francesa. El descubrimiento de América marcaria las relaciones comerciales, sociales y laborales de la época, pues surgirían sistemas regulatorios para las relaciones comerciales y labores; estos sistemas se describen más adelante en el capítulo “historia del salario en Colombia”.

Finalizada la edad moderna se da inicio a la expansión comercial del siglo XVII, los mercaderes capitalistas debieron buscar alternativas que les permitiera aumentar la producción de mercancías disponibles en un menor tiempo y a un menor costo, originando así una división y subdivisión del trabajo a través de la especialización de la mano de obra; la especialización aumentó el número de operarios y, por lo tanto, los salarios por pagar.

Los capitalistas buscaron disminuir el tiempo de producción y los costos de la mano de obra, a través de la investigación de alternativas mecánicas y sistemáticas que cumplieran con el objetivo de aumentar la producción; es así que para el año 1790 se sustituyó la fuerza hidráulica por la de vapor en el servicio de las fábricas dando inicio a la revolución industrial.

El desplazamiento del obrero a causa de la máquina, generaría desempleo puesto que los salarios pagados se depreciaron por el exceso de oferta de trabajo, la población se deshumanizó dado que la producción pasó a ser lo más importante. Las condiciones de vida de los obreros cambiaron drásticamente, pues tuvieron que trasladarse a viviendas cercanas a las fábricas sin importar las condiciones en las que se encontraban, se desintegró la institución de la familia y se legisló apoyando al capitalista y dejando de lado al trabajador.

Por último, en la época moderna y transcurridos años de la instalación de la industria, se transformaron los sistemas de producción, las formas de organización del trabajo y las relaciones de las distintas clases sociales; se establecería un nuevo orden jurídico, político y filosófico en la sociedad.

La evolución y transformación del salario no es solo un fenómeno internacional, pues en Colombia también se marcaron puntos importantes en la historia del salario como se describe a continuación.

Historia de los salarios en Colombia

La historia del salario en Colombia se remota a los inicios de la época precolombina, cuando las culturas indígenas alcanzaron su mayor nivel de desarrollo, para el caso de este articulo solo se enunciará a los muiscas, una de las culturas con mayor desarrollo en América y que ilustra el surgimiento del salario en el país.

De acuerdo con Calvi y Giraldo de Puech (1986) los muiscas se ubicaron en las altiplanicies de Cundinamarca y Boyacá, eran un cacicazgo organizado en 56 tribus gobernadas por dos caciques, Zipa de Bacatá (Funza) y el Zaque de Hunza (Tunja). Los muiscas se organizaban en familias, clanes y tribus, cada uno de sus integrantes debía asumir un rol dentro de la organización social. Los caciques y usaques comandaban el ejército y hacían cumplir las leyes, los gêchas eran jefes militares con el propósito de cuidar el territorio de las invasiones españolas y de otras civilizaciones, los jeques o sacerdotes eran los encargados de cuidarlos y de contactarlos con los dioses; el resto de la población se ocupaba como artesanos, mineros, comerciantes y agricultores. Los muiscas pagaban impuestos a los caciques con trabajo o con cosecha, con el fin de ser almacenados y administrados en épocas de sequía o de guerra para el beneficio colectivo. Para la época no existía el salario como se conoce hoy en día, el salario que recibían los muiscas era en especie, y correspondía a la distribución que los usaques realizaban de lo producido dentro de la política del beneficio colectivo.

En el siglo XVI las potencias colonialistas de Europa llegan a América, dando así inicio a la colonia, durante la colonia los pueblos indígenas que ocupaban el territorio americano se vieron sometidos al dominio político, económico y cultural de sus colonizadores. En el caso de Colombia, el territorio y pueblos indígenas fueron colonizados por los españoles Tirado (1971).

Según Tirado (1971) para la época de la colonización en España, no se había desarrollado el capitalismo, pues aún predominaba el feudalismo. Con las tendencias feudales y al encontrarse con sociedades indígenas desarrollas en número y en civilización vieron el espacio propicio para someter a los indígenas e imponer el trabajo y la tributación que les permitiera conservar sus hábitos respecto al trabajo material y vivir de sus rentas a costa de los sometidos. Las comunidades indígenas de Colombia se caracterizaban por el trabajo agrícola que habían desarrollado, lo que permitió a los españoles preservar la organización indígena y ponerla a producir y a tributar más fácilmente, pues no tuvieron la resistencia que tribus más belicosas si impusieron.

Una vez sometidos los indígenas, la corona española se planteó dos intereses: el primero mantener el dominio a través de la explotación de los aborígenes como aliciente para los conquistadores, y el segundo preservar a las organizaciones indígenas para que no se extinguieran, con el objeto de continuar con su explotación. Estos dos intereses se cumplieron con la instauración de tres instituciones que regulaban el sistema de trabajo de la época: la encomienda, la mita y el peonaje, evidenciándose así con estas instituciones las características del salario en la época de la colonia en Colombia.

Según Varela (2006, p. 9) la encomienda significó “el reparto de indios entre los conquistadores, a fin de que ellos se encargaran de cristianizarlos y protegerlos, a cambio de utilizar sus servicios”, los indígenas encomenderos trabajaban para permitir que los conquistadores vivieran de la renta de su trabajo y para pagar los tributos que le correspondía: tributo para el encomendero, las pensiones particulares, el quinto para el rey, el estipendio para el cura doctrinero y el sueldo para los corregidores.

Otra institución que impusieron los españoles fue la mita:

> institución colonial de origen indígena, e implicaba para un grupo de indios, clan o tribu, el deber de trabajar obligatoriamente en un lapso determinado, por turnos y mediante remuneración en dinero en ciertas labores económicas importantes, especialmente en la explotación de las minas. (Tirado, 1971, p. 30)

De acuerdo con los expuesto por Tirado (1971) se puede concluir que, durante la mita, la corona española ofrecía al mitayo el salario para que este pudiera cumplir con sus obligaciones fiscales, así la corona recibía los beneficios por el trabajo de la tierra y el retorno de un porcentaje de la remuneración que ofrecía al mitayo a través de los tributos.

En consecuencia, el peonaje convirtió al indígena en peón de haciendas, minas y de los obrajes, el peón se mantenía bajo la condición de servidumbre, aunque tenía derecho a una remuneración de dos reales que le permitía satisfacer sus necesidades básicas. Durante el peonaje los indígenas continuaron con una jornada laboral de 12 horas diarias y con las costumbres de sometimiento que se presentaron durante la época de la colonia.

Con la abolición de la colonia por parte de los movimientos independentista que experimento América y para nuestro caso Colombia durante el siglo XIX, el salario

continuó con su evolución hacia lo que hoy conocemos. Una vez se alcanzó la independencia de los españoles los comerciantes y artesanos se vieron interesados en abolir la esclavitud e instituciones como la encomienda, la mita y los resguardos, con el fin de que los indígenas recibieran un salario por su trabajo y así dar un impulso a la economía monetaria, aumentando la capacidad adquisitiva en beneficio del comercio que se impulsaba en la época. Con la noción de comerciantes y artesanos se da inicio en Colombia al salario como una remuneración por un servicio prestado. (Tirado 1971).

El salario como lo conocemos en la actualidad está fundamentado en la constitución política, el ordenamiento legal colombiano, y la doctrina. El Código Sustantivo de Trabajo define tres elementos esenciales para que exista una relación laboral (contrato de trabajo) los cuales son:

1. La actividad o servicio prestado debe ser realizado por sí mismo

2. Exista subordinación (dependencia del trabajador respecto del empleador), el empleador estará en la facultad de exigir al trabajador el cumplimiento de órdenes en cualquier momento.

3. Un salario como retribución del servicio

El planteamiento del salario como un elemento esencial de la relación laboral y de acuerdo con la obligatoriedad que el CST (Código Sustantivo del Trabajo) en los artículos 27 y 57 le imprime a la remuneración por parte del empleador, marcan el tratamiento que la Constitución Política de Colombia en el artículo 53 le dio al salario, pues lo contempló como un principio fundamental, al establecer:

> Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. (Constitución Política de Colombia, 1991, Art 53)

La igualdad de oportunidades que el artículo 53 de la Constitución Política plantea, se enlaza con la remuneración mínima vital y móvil.

La remuneración mínima vital y móvil es definida como el tope básico de remuneración que un trabajador puede recibir, de modo que pueda cubrir sus necesidades vitales y las de su grupo familiar. Esta remuneración deberá mantener su factor indexatorio, es decir conservar la relación justa del salario con el costo de vida, con el fin que el salario no pierda su capacidad de cubrir las necesidades vitales de los trabajadores.

Los artículos anteriormente citados establecen que para la fijación del salario mínimo se deben tener en cuenta factores como costo de vida, las modalidades de trabajo, la capacidad económica de las empresas y las condiciones de cada región o actividad económica; razón para que la fijación del salario mínimo se realice mediante una política de negociación, basada en un proceso de concertación entre trabajadores, productores y gobierno, que buscarán definir el salario mínimo que regirá el mercado laboral, dado el caso de no llegar a un salario concertado el gobierno lo decretará.

Es así que el salario constituye las relaciones laborales como un elemento fundamental para su existencia, como lo menciona Manrique (2013) el salario en Colombia es definido de acuerdo con el artículo 14 de la Ley 50 de 1990 como:

> “No solamente la remuneración ordinaria fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o especie, como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones”. (Congreso de la República de Colombia, 1990, Ley 50 Art 14)

La definición otorgada por la Ley 50 orienta el desarrollo del sistema laboral colombiano.

De acuerdo con Cortés (2010) a mediados de la década del noventa, Colombia experimentó una política de reajuste adaptativa, que buscaba mantener la capacidad de compra de los trabajadores a partir de la tasa de inflación registrada durante el año inmediatamente anterior, esta política abarcó tanto a los trabajadores que perciben el SMMLV (salario mínimo móvil legal vigente) como la de todos aquellos trabajadores con un salario mayor. Igualmente, para Cortés (2010) en los últimos años la política de

reajuste salarial se ha enfocado en un principio de expectativas racionales, es decir los reajustes salariales se han realizado con base en la inflación esperada para el año siguiente.

Teorías salariales

Con la consolidación del salario como es conocido hoy en día, se formularon teorías que permitieron estructurar un marco conceptual del cual se pueden puntualizar los factores determinantes del salario y su importancia dentro de la administración de personal.

La teoría de la Subsistencia de David Ricardo o también conocida como “ley de bronce”, sostiene que las organizaciones deben pagar un salario “natural”, es decir un salario mínimo que asegure la subsistencia del trabajador; si un trabajador gana menos de lo que naturalmente necesita, puede llegar a padecer hambre, pero si gana más, se puede presentar un aumento de la población con familias numerosas que alterarán la oferta al aumentar la mano de obra. Castillo (2006)

La teoría del Fondo de Salarios expuesta por Stuart Mill, supone que las organizaciones destinan una suma de dinero a un fondo, con el fin de pagar los salarios de las personas que conforman la clase trabajadora; de acuerdo con esta teoría la clase trabajadora podrá aumentar su ingreso promedio si limita el tamaño de sus familias, pues al no aumentar la población la oferta de mano de obra se mantendrá controlada y habrá mayor posibilidad de acceder y mantenerse en un puesto de trabajo. De acuerdo con Álvarez (1980) los salarios varían en razón directa a la cantidad de capital e inversamente al número de trabajadores.

Otra teoría expuesta por Álvarez (1980) es la teoría de la Plusvalía de Marx, que contempla el trabajo como la medida de valor de cambio de todas las cosas, para Marx el salario paga la fuerza de trabajo, es decir, la capacidad de trabajar; las personas se ven en la necesidad de vender su fuerza laboral por ser la única posibilidad para subsistir. A razón de esto Marx diferencia el trabajo en dos categorías: la primera hace referencia al tiempo de trabajo socialmente necesario, aquel que produce los medios de subsistencia, y la segunda el trabajo que genera ganancia para el capitalista (empresario). La diferencia entre el salario que un trabajador recibe y el valor del artículo que se produce para generar ganancia es definida por Marx como la plusvalía. La plusvalía obtenida es enviada a un fondo comunal que tiene como objeto la financiación

de servicios sociales como: el servicio de salud, educación, y vivienda a través de un salario social que el capitalista distribuye a los trabajadores como parte de un salario justo.

Finalizando con las teorías salariales, el autor Álvarez (1980) plantea la teoría de los salarios altos de Henry Ford como la “teoría de consumo”, afirmando que los salarios altos incrementan el consumo de los trabajadores y por tanto la productividad, es decir cuando se aumentan los salarios se incrementa el poder adquisitivo de la población aumentando el consumo, y este a su vez impulsa una nueva producción.

Una vez finalizada la revisión teórica del salario se revisará el salario dentro del marco de la compensación.

Compensación

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se puede inferir que el salario fue durante muchos años un recurso que permitía a las organizaciones obtener trabajo como contraprestación de un servicio y a los trabajadores tener la posibilidad de cubrir sus necesidades con la remuneración pactada. Esta finalidad ha cambiado en los últimos años, pues han surgido nuevas necesidades en esta relación; la globalización y competitividad de los mercados han obligado a las organizaciones a tener en sus equipos de trabajo a los mejores, y se han visto en la obligación de promover estrategias que les permitan cumplir con este objetivo. (Hurtado 2013).

Es por esto, que las empresas han cambiado las estrategias de administración de personal pues han entendido que:

> el reconocimiento del logro y la retribución de los trabajadores no es un tema meramente económico, y han cambiado sus estrategias de atracción y retención del talento ideando fórmulas donde el salario es el resultado de números e incentivos emocionales, con un impacto directo en la productividad del trabajador y, por ende, en los resultados de toda la organización. (Hurtado,2013, p. 32)

Para Puchol (2007), la compensación es una herramienta estratégica de la administración de personal pues tiene “la finalidad de atraer, retener y mantener motivados a las personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas” (p. 228).

Es así, que la compensación es una estrategia de la administración de personal que busca remunerar al trabajador de forma integral con el fin de alcanzar el engagement

(alinear a los trabajadores con los objetivos de la empresa y comprometerles con su proyecto); para que las organizaciones alcance el engagement deben tener en cuenta que la remuneración es para muchos trabajadores un elemento fundamental en su vida, para Varela (2006) el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida del trabajador como en su desarrollo dentro de la comunidad, pues le da la oportunidad de asumir posiciones de poder y autoridad. Es por esta razón que las organizaciones han dado mayor importancia al área de compensación y a los programas que promuevan la compensación total.

La compensación total está integrada por tres elementos: el primero se refiere al salario base, el segundo a los incentivos y el tercer elemento a las prestaciones. Para Chiavenato (2009) la remuneración básica (salario base) es la paga fija que el trabajador recibe en forma de sueldo mensual, quincenal, semanal o de salario por hora; los incentivos salariales son una cantidad monetaria variable cuya cuantía dependerá del buen desempeño del trabajador, las organizaciones diseñan programas de recompensas que permitan medir el rendimiento o consecución de objetivos de los trabajadores, los incentivos generalmente están representados en bonos, comisiones, primas entre otros. El último elemento de la compensación total son las prestaciones o remuneración indirecta, hace referencia a los beneficios, que son destinados a mejorar la calidad de vida presente y futura del trabajador, mediante: seguros, planes de pensiones, entre otros, y por las contribuciones sociales, (apartados para el pago de prestaciones sociales, seguro social obligatorio, paro forzoso y regímenes de pensión).

De acuerdo con Torres (2016), las empresas deben ir más allá de la compensación total, pues se debe dar un paso hacia la remuneración total que significa:

> una estrategia de recompensa integrada por elementos tangibles e intangibles que permiten atraer, motivar y retener a los trabajadores. Entre los elementos intangibles se encuentran el aprendizaje, el desarrollo, la carrera, el ambiente de trabajo, la conciliación vida-trabajo, la cultura de la organización, la reputación de la organización y sus trabajadores, entre otros. La remuneración total incluye todo lo que una empresa puede ofrecer a su personal y lo que este promete a su empresa. (Torres, 2016, p. 25)

En el artículo “Remuneración total en tiempo adversos” Torres (2016) contempla que las organizaciones que implementen estrategias de remuneración total, están obligadas a buscar herramientas o programas que les permita integrar los elementos de la compensación a tendencias del mercado como: flexibilidad horaria, formación y

oportunidades de carrera, desempeño individual y organizacional, clima organizacional, satisfacción y motivación, o desarrollar combinaciones que garanticen cumplir con el nuevo objetivo de la remuneración, atraer y retener a los trabajadores. Según Hurtado (2013) para dar cumplimiento con el objetivo enunciado, las organizaciones han integrado a sus estrategias de atracción y retención del talento “formulas donde el salario es el resultado de números e incentivos emocionales, con impacto directo en la productividad del trabajador y, por ende, en los resultados de toda la organización” (p. 32).

El salario emocional es compuesto por una serie de “herramientas” (work-life services, políticas de conciliación, teletrabajo, planes de carrera, programas de formación, seguros médicos, ticket comida, guardería gratuita, ayudas al transporte, etc.) que las organizaciones brindan a sus trabajadores con el fin de que estos dispongan de más tiempo para su vida personal; las organizaciones buscan en el salario emocional una motivación para sus trabajadores.

Con las nuevas tendencias de administración de personal ha surgido un nuevo actor de las relaciones laborales, la motivación; para el caso de este artículo se revisará a continuación la motivación en relación a la compensación y remuneración para así contar con un sustento teórico que permita dar respuesta a la pregunta planteada al inicio del mismo.

Motivación Laboral

Según Ibán (2014), la motivación en el ámbito laboral es la realización de acciones o tareas con altos niveles de energía y esfuerzo del trabajador para conseguir un objetivo concreto; la motivación laboral debe ser un objetivo organizacional pues permite que el trabajador alcance altos niveles de eficiencia, desempeño y compromiso. Para alcanzar los niveles descritos, las organizaciones deberán diseñar metodologías que identifiquen los elementos que motivan a los trabajadores y cómo hacerlo; para ello es preciso enunciar que existen dos tipos de motivadores, los externos y los intrínsecos.

Los motivadores externos son todas aquellas decisiones de la organización que afectan al trabajador y sus motivaciones, estas decisiones son: los incentivos, el salario, los beneficios sociales, los premios, los castigos, las nivelaciones y promociones, estos

elementos son controlados y manejados por la organización y afectan directamente al trabajador. Los motivadores intrínsecos son los aspectos generados por la propia actividad que realiza el trabajador, es decir aspectos como la autorrealización, crecimiento, y desarrollo, estos aspectos son controlados por el trabajador pues dependen de la satisfacción alcanzada con el cumplimiento de sus funciones, para Ibán (2014) los motivadores intrínsecos son los que más interesa a las organizaciones pues supone la manera más efectiva de que el trabajador se esfuerce por encima de promedio exigido, puesto que el trabajador disfruta con su esfuerzo.

Alrededor de la motivación laboral se han formulado teorías de gran impacto para la administración de personal a través del tiempo, estas teorías son agrupadas en dos grupos: Teorías de motivación laboral de contenido y teorías de motivación laboral del proceso. (Ibán 2014).

Teorías de motivación laboral de contenido

1. Teoría de la jerarquía de necesidades.

La teoría expuesta por Abraham Maslow explica la motivación como un ordenamiento de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización; para Maslow en la medida en que una de las necesidades sea satisfecha la necesidad de orden superior se activa y queda en una posición dominante, conforme a Robbins (2004) la teoría “afirmaría que, aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar”. (Robbins, 2004, p. 156). Para el caso de este artículo las organizaciones deberán identificar el nivel de necesidad en el que se encuentra el trabajador para direccionar la motivación.

2. Teoría X Y.

Reyes Ponce (2005) en el capítulo políticas de personal expone la teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor, en estas teorías se exponen dos modelos de motivación, el primer modelo “X” hace referencia a una visión pesimista y negativo de las personas, el trabajador tiene poca ambición y evita la responsabilidad, esta visión pesimista condiciona el entorno laboral pues supone que el trabajador cumplirá con sus funciones si tienen supervisión constante. El principal factor motivacional en esta teoría es la remuneración económica.

En contraste la teoría “Y” supone que el trabajador es una persona optimista que disfruta de su trabajo, con pensamientos orientados al logro, capaz de dirigirse a sí mismo y de asumir responsabilidades; en esta teoría gracias al esfuerzo y tesón que el trabajador imprime a su labor la organización podrá desarrollar un entorno laboral libre en oposición a la supervisión constante la modelo “X”.

3. Teoría Bifactorial

La teoría expuesta por Herzberg menciona dos tipos de factores que marcan la insatisfacción o desmotivación del trabajador, pero cuya presencia no produce lo contrario. Los primeros factores fueron llamados “higienizantes” Herzberg los llamó así “porque al igual que la higiene su ausencia produce enfermedades, pero su abundancia no las cura” (Grupo Vértice 2011, p. 8). Estos factores son: el salario, la buena relación con el jefe y compañeros, la organización de la empresa, las instalaciones, el horario, las vacaciones etc. El segundo grupo de factores son los motivadores, si los factores motivadores están presenten estos motivan, pero si están ausentes son neutros, los factores son: el grado de autonomía, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades, la iniciativa, y la creatividad.

4. Teoría de las Necesidades Sociales

David McClelland en su teoría plantea que la motivación se configura en el transcurso de la vida a través de tres necesidades adquiridas, necesidad de logro, necesidad de poder, y necesidad de pertenencia; las necesidades de logro son estímulos que el trabajador tiene de sobresalir y obtener logros. Para Robbins (2005) las necesidades de poder son “necesidades de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo” (p. 396).

La tercera y última necesidad es la de pertenencia, esta necesidad se refiere al deseo que el ser humano tiene de tener relaciones interpersonales.

5. Teoría ERC (Existencia, Relacionamiento, Crecimiento)

Esta teoría fue postulada por Clayton Alderfer (1969) y se caracteriza por tener una relación con la teoría de Maslow anteriormente vista, esta teoría parte de tres necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento, a diferencia de la teoría de Maslow esta teoría no supone una jerarquización de necesidades, de ahí que la persona pueda trabajar en satisfacer las tres necesidades al tiempo o de trabajar en una sin seguir un orden previamente establecido. Ibán (2014)

Teorías de motivación laboral del proceso

1. Teoría de las expectativas.

Para Hitt (2006) la teoría de las expectativas del psicólogo Víctor Vroom se centra en el proceso mental que las personas afrontan cuando están en situaciones de elección, estos procesos pueden llegar a condicionar el grado de esfuerzo que una persona le da a una acción. El primer proceso de Vroom se fundamenta en la relación de desempeño – esfuerzo; una persona que entrega el mayor esfuerzo a una acción tendrá un mejor desempeño, el segundo proceso es una creencia "instrumental" que refiere la relación desempeño – resultado; el desempeño especifico de una persona lo conducirá a la obtención de resultados. La motivación se centra en una "percepción subjetiva que otorga el trabajador hacia la consecución de un fin determinado en base al esfuerzo empleado para conseguirlo" (Ibán, 2014, p. 11).

2. Teoría de la equidad.

Según lo menciona Robbins (2004) la teoría de la equidad de Adams (1963) indica que los trabajadores hacen un balance entre lo que aportan a la organización y lo que reciben de ella. El modelo de Adams está integrado por dos elementos: el primero la comparación social y el segundo la percepción de equidad, el trabajador mide su esfuerzo y remuneración con los integrantes de su grupo de trabajo con el fin de percibir si la relación laboral en la que se encuentra es equitativa, cuando el trabajador percibe un desequilibrio en su recompensa, no considera que está obteniendo "justicia distributiva" buscará el equilibrio disminuyendo su esfuerzo o aumentándolo para alcanzar así un ajuste en su remuneración y para obtener su equidad percibida. La percepción de inequidad del trabajador lo motivará a recuperar el equilibrio.

3. Teoría del establecimiento de metas.

Según Ibán (2014), la teoría de establecimiento de metas de Locke afirma que "las personas deciden conscientemente unas metas a alcanzar y esta decisión es el elemento central de la motivación laboral" (Ibán, 2014, p. 11), es decir los objetivos o metas que las personas estructuran determinarán el esfuerzo con el que se ejecutarán las tares que desbocarán en el cumplimiento de lo establecido.

Estudio de Caso: la compensación y la motivación en la Universidad del Rosario

Una vez analizado el salario, la compensación y la motivación como elementos claves en las relaciones laborales se puede responder si para el caso de la Universidad del Rosario la compensación revisada desde lo planteado en el transcurso del artículo (elemento integrador) es un factor motivacional para sus trabajadores.

La Universidad del Rosario es una institución de educación superior con 365 años de historia, que de acuerdo con su misión se caracteriza por “Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad”. (Tomado de la misión institucional de la Universidad del Rosario).

La Universidad, dentro de su planeación estratégica ha contemplado a los trabajadores como parte fundamental de la comunidad rosarista; la comunidad está integrada por directivas, trabajadores y estudiantes. Los trabajadores de la Universidad del Rosario están integrados por personas administrativas que apoyan el hacer académico y por los profesores; para el caso del artículo se evaluó la compensación como factor motivacional en el personal administrativo, el cual representa un 60% de los trabajadores.

El plan de compensación de la Universidad contempla los tres elementos anteriormente vistos. La remuneración fija de la Universidad del Rosario, está definida de acuerdo con una escala salarial por niveles de cargo, los incentivos salariales son clasificados en dos grupos, el primero comisiones por cumplimientos de metas para los cargos administrativos encargados de atraer estudiantes para los programas académicos que la universidad oferta, el segundo grupo de incentivos son bonificaciones salariales que reciben los profesores por producción académica, participación en investigaciones, publicaciones entre otros. Por último, las prestaciones que otorga la Universidad del Rosario dentro de su plan de compensación se ven representadas en beneficios económicos y sociales que brinda a sus trabajadores. Los trabajadores administrativos reciben beneficios económicos a partir de dos fuentes, la primera son los beneficios otorgados de acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo (prima legal, cesantías, e intereses de cesantías), los segundos son beneficios definidos en el pacto y convención colectiva de trabajo, dentro de los beneficios otorgados se destacan las primas extralegales, auxilio de cumpleaños, quinquenio entre otros.

Adicional a los beneficios económicos que la Universidad ofrece a sus trabajadores, se encuentran los beneficios sociales, dentro de estos beneficios están las vacaciones de semana santa y mitad de año como también los definidos en el programa de bienestar; este programa brinda a los trabajadores administrativos espacios de esparcimiento, y desarrollo a través de diferentes actividades desarrolladas en el transcurso de año (Festival recreo-deportivo, vacaciones recreativas, celebración día de la secretaria, entre otros)

Con el fin de concluir si la compensación es un factor motivacional para los trabajadores se diseñó un instrumento de evaluación (Encuesta) y se aplicó a 100 trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario, la encuesta se dividió en tres factores: remuneración fija, compensación y motivación; la escala de medición utilizada está integrada por cinco criterios de satisfacción (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, y totalmente de acuerdo).

El primer factor evaluado fue la remuneración fija, este factor se midió con un cuestionario de cinco preguntas orientadas al salario fijo que el trabajador recibe como contraprestación del trabajo realizado, las preguntas y análisis para los resultados de este factor son:

Pregunta 1: ¿Recibe usted una remuneración fija en contraprestación de su trabajo?, el 100% de la población encuestada afirmó que recibe un salario fijo por su trabajo.

Pregunta 2: ¿La remuneración que usted recibe es proporcional a las funciones que usted desempeña?

El 72% de la población considera que la remuneración que recibe es proporcional a las funciones que realiza, de los cuales el 40% afirmó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 32% afirmó estar de acuerdo; ente tanto el 28% de los encuestados consideran que su remuneración no es proporcional al trabajo realizado.

Pregunta 3: ¿Cree que su salario es competitivo frente a las empresas del mismo nivel?

A este cuestionamiento el 88% de los trabajadores encuestados considera que el salario que recibe es competitivo respecto a los salarios ofrecidos por el sector de educación superior y por universidades pares.

Pregunta 4: ¿La remuneración fija que usted recibe satisface sus necesidades?

El 72% de los encuestados afirman que la remuneración fija que recibe satisface sus necesidades, discriminado así: el 52% manifiesta estar de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo; entre tanto el 16% de los encuestados afirman estar en desacuerdo con la pregunta planteada y el 12% restaste se muestra indiferente a esta pregunta.

Pregunta 5: ¿Siente usted que la remuneración fija que recibe condiciona su desempeño?

Frente al cuestionamiento planteado el 48% de los encuestados no consideran que el salario recibido condicione su desempeño afirmando estar en desacuerdo con esta pregunta; mientras que el 36% se manifestó positivamente frente al cuestionamiento planteado, el 16% restante se mostró indiferente frente a esta pregunta.

El segundo factor valorado fue la compensación, este factor se evaluó con cinco preguntas que buscaron identificar si el plan de compensación ofrecido por la Universidad del Rosario cumple con el objetivo principal de los sistemas de compensación.

Pregunta 1: ¿Recibe algún incentivo (comisión o bonificación) por parte de la empresa cuando su desempeño es alto?

A esta pregunta el 68% de los encuestados afirman que no reciben incentivos por desempeño, mientras que el 32% restante manifiesta haber recibido incentivos por su desempeño.

Pregunta 2 ¿Recibe usted algún reconocimiento (no monetario) por el trabajo que usted desempeña?

De los trabajadores encuestados 40% declararon que la Universidad no otorga reconocimientos (no monetarios) por niveles altos de desempeño, entre tanto 44% trabajadores manifestaron haber recibido reconocimientos por su desempeño. El 16% contesto la opción indiferente a este cuestionamiento.

Pregunta 3: ¿Recibe usted beneficios económicos extralegales (primas, auxilios)?

El 100% de los encuestados afirmaron recibir beneficios económicos extralegales, 92 trabajadores manifestaron estar totalmente de acuerdo mientras que 8 personas afirmaron estar de acuerdo.

Pregunta 4: ¿Recibe usted días de descanso adicionales (vacaciones extralegales)?

Los trabajadores encuestados se manifestaron positivamente frente a este cuestionamiento; el 96% declaro estar totalmente de acuerdo y el 4% de acuerdo.

Pregunta 5: ¿Siente usted que recibe una compensación adicional (diferente al sueldo) por su trabajo?

De los encuestados el 36% están totalmente de acuerdo en que la Universidad ofrece compensación adicional a la remuneración fija, entre tanto el 28% está de acuerdo, el 16% se muestra indiferente; el 20% restante se encuentra en desacuerdo con esta afirmación, al considerar que la Universidad no brinda compensación adicional al salario.

El último factor que se evaluó fue la motivación, y sin lugar a dudas el factor que dará respuesta a la pregunta que dio origen a este artículo; para este factor se definieron seis preguntas con el objetivo de identificar si la remuneración y la compensación son elementos que influyen en la motivación de los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario; las preguntas propuestas fueron:

Pregunta 1 ¿Se siente usted seguro con la permanencia laboral que le ofrece la empresa?

Frente a la permanencia laboral que la Universidad ofrece a sus trabajadores, el 76% de los encuestados afirmaron sentir seguridad con la estabilidad y permanencia que la Universidad le brinda a sus trabajadores, el 12% afirmó estar en desacuerdo, mientras que el 12% se inclinó por la opción indiferente.

Pregunta 2: ¿Se siente usted a gusto con las funciones que desempeña?

De la población encuestada el 76% de la población manifestó estar a gusto con las funciones que desempeña, entre tanto el 8% contestó estar en desacuerdo (no sentir gusto) con sus funciones; el 16% no tomo posición frente a este cuestionamiento.

Pregunta 3: ¿Tiene usted posibilidad de ascender en su empresa?

Frente a este cuestionamiento, los resultados obtenidos no marcan una tendencia como los resultados anteriormente vistos, pues evidencian inconformidad con la oportunidad de ascenso que la Universidad brinda a sus trabajadores; los resultados obtenidos fueron: totalmente de acuerdo 32%, de acuerdo 24%, indiferente 24%, en desacuerdo 12% y totalmente en desacuerdo el 8%.

Pregunta 4: ¿Ha pensado usted cambiar de trabajo?

De la población encuestada el 48% trabajadores no han pensado cambiar de trabajo, mientras que 36% trabajadores si lo han contemplado; la población restante se muestra indiferente frente a la posibilidad de cambio.

Pregunta 5: ¿Se siente a gusto con su empresa y las condiciones laborales que le ofrecen?

El 88% de los encuestados están a gusto con las condiciones laborales que la Universidad ofrece en la relación laboral, 64 trabajadores manifestaron estar totalmente de acuerdo y 24 trabajadores de acuerdo. El 4% manifestó estar en desacuerdo con las condiciones ofrecidas y el 8% marco la opción indiferente.

Pregunta 6: ¿El salario, los incentivos y prestaciones que recibe usted es un factor motivacional para usted?,

El 60% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con que la compensación total (salario, incentivos, prestaciones) es un factor motivacional para desempeñar su trabajo, igualmente el 32% de los encuestados están de acuerdo con la relación entre la compensación y la motivación en el entorno laboral, entre tanto el 8% de la población considera que la compensación no es un factor motivacional para su trabajo.

Una vez analizados los resultados de la encuesta aplicada se puede concluir.

Conclusiones

1. La remuneración fija que la Universidad del Rosario ofrece a sus trabajadores administrativos cumple con el principio básico que la teoría de la jerarquía de Maslow expone; satisfacer las necesidades básicas (fisiológicas) para que el trabajador active una necesidad de orden superior.

2. Los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario consideran que su trabajo es remunerado de forma justa, al considerar que el salario ofrecido es equitativo al trabajo realizado (funciones), ya que tienen la precepción de que su salario es competitivo con los salarios del sector.

3. Los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario no consideran que el salario (remuneración fija) que perciben condiciona su desempeño, sin embargo, al momento de preguntar por la compensación total (salario, incentivos y prestaciones), los trabajadores administrativos de la Universidad manifiestan que la compensación total afecta positivamente su motivación y desempeño laboral. De acuerdo con el numeral 1, la remuneración fija que Universidad Rosario ofrece satisface las necesidades fisiológicas de los trabajadores administrativos por lo cual no hay condicionamiento de su motivación y desempeño, entre tanto la compensación total activa las necesidades de orden superior que requieren nuevas estrategias por parte de la organización enfocadas a satisfacer las necesidades y alcanzar la motivación de los trabajadores.

4. El plan de compensación de la Universidad del Rosario contempla recompensas indirectas (primas, auxilios y vacaciones) que ha influido en la sensación de permanencia, seguridad, y satisfacción del trabajador hacia su trabajo y la organización.

5. Dentro del plan de compensaciones los incentivos por desempeño no tienen una ponderación alta, pues los trabajadores administrativos manifiestan no recibir incentivos monetarios y no monetarios por su desempeño o cumplimiento de objetivos, si bien los empleados administrativos manifiestan no recibir incentivos adicionales se puede inferir que su desempeño y motivación no se ven afectados drásticamente pues la remuneración básica, beneficios extralegales y vacaciones subsana la ausencia del segundo elemento de la remuneración total (incentivos) dentro del plan de compensación de la Universidad del Rosario.

Una vez se han planteado las conclusiones de la investigación, se puede afirmar que los trabajadores administrativos de la Universidad del Rosario perciben la compensación total como un factor motivacional para su trabajo, puesto que el plan de recompensas de la Universidad, integra los elementos tangibles e intangibles que permiten a las organizaciones motivar al trabajador: salario justo y equitativo, conciliación vida – trabajo, aprendizaje, desarrollo, carrera, entre otros. Es así que una estrategia de compensación puede impactar positivamente la motivación de los trabajadores siempre y cuando se cumpla con las condiciones de remuneración total y tenga por objetivo

recompensar al trabajador de forma integral y más allá del salario fijo que se paga como contraprestación del trabajo realizado.

Recomendaciones

Definir dentro del plan de compensaciones de la Universidad una política de recompensas por desempeño; desarrollando un programa de evaluación que permita identificar los trabajadores con altos niveles desempeño y cumplimiento de objetivos, esto con el fin de ayudar a la Universidad a retener los buenos empleados, motivar al personal, apoyar el aprendizaje y crecimiento individual y facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Referencias

Alvarez, A. (1980). *La Administración de Sueldos y Salarios.* Bogotá: Romal.

Asamble Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia.* Bogotá: Diario Oficial.

Calvi, G., & Giraldo de Puech, M. d. (1986). *Así éramos los muicas.* Bogotá: Banco de la República.

Castaño, J. C., Montoya, L. S., & Restrepo de Ocampo, L. S. (2009). Compensación Salarial y Calidad de Vida. *Scientia Et Technica*, 89-94.

Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad.* Ecoe ediciones.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México D.F: Mc Graw Hill.

Congreso de la República de Colombia. (1990). *Ley 50.* Bogotá: Diario Oficial.

Cortés, J. G. (2010). Políticas de salarios mínimos en Colombia. Una lectura entre la teoría y la realidad. *Equidad y desarrollo*, 119-126.

Hitt, M. (2006). *Administración.* México D.F: Pearson Educación.

Hurtado Vargas, A. (2013). Salario emocional: la nueva motivación. *Capital Humano*, 32-34.

Ibán, R. (2014). Factores determinantes en las relaciones laborales partiendo desde sus antecedentes históricos: clima, motivación, satisfacción y retribuciones. *Revista Crítica de Historia de las Relaciones Laborales y de la Política Social*, 9-29.

Manrique, P. (2013). El salario mínimo vital y móvil en la jurisprudencia constitucional colombiana (tesis de pregrado). Universidad Externado, Bogotá, Colombia.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ramoni, J., & Harmath, P. (2012). Fronteras estocásticas e ineficiencia en Venezuela. *Economía*, 107-142.

Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Personal, Relaciones Humanas.* México: Limusa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México D.F: Pearson Educación.

Robbins, S., & Mary, C. (2005). *Administración.* México D.F: Pearson Educación.

Tirado, A. (1971). *Introducción a la historia economica de Colombia.* Bogotá: El Áncora Editores.

Torres, C. (2016). Remuneración total en tiempos adversos. *Debates IESA*, 25-29.

Valera, R. (2006). *Administración de la Compensación.* México: Pearson Prentice Hall.

Vértice, E. (2011). *Retribución de personal.* Editorial Vértice.