



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Agnitio
Operis

FISICC-IDEA

UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA

Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA

FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“COMPENSACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE LA ESCALA SALARIAL PARA
MANTENER LA EQUIDAD, ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO
HUMANO”**

PRESENTADO POR:

María de los Angeles Tagre Gómez

Carné IDE12008600

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 03 de julio 2022

INDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo General	6
2.2 Objetivos Específicos.....	6
3. MÉTODO	7
3.1 Técnica	7
4. MARCO TEÓRICO.....	8
4.1 Antecedentes	8
4.2 Gestión de Recursos Humanos	11
4.2.1 Importancia de la Gestión de Recursos Humanos	12
4.3 Remuneración	14
4.3.1 El Salario	16
4.4 Las Compensaciones Laborales	17
4.4.1 Objetivos de la Administración de las Compensaciones.....	18
4.5 La Importancia del Sistema de Retribución	20
4.5.1 Principales Objetivos del Sistema de Retribución.....	22
4.5.2 La Retribución Fija.....	24
4.5.3 La Retribución Variable	25
4.5.4 La Retribución en Especie.....	26
4.6 Salario Emocional y su Importancia	28
4.6.1 El Salario Emocional como Atracción y Retención del Talento	30
4.7 Equidad en las Compensaciones	32
4.7.1 Equidad Interna.....	33
4.7.2 Equidad Externa	35

4.8	Valuación de Puestos	37
4.8.1	Métodos de Valuación de Puestos	38
4.9	Escala Salarial	40
4.9.1	La Importancia de la Escala Salarial	42
4.9.2	Fases del Proceso de Diseño de la Escala Salarial	44
4.9.3	Pasos para Establecer la Escala Salarial	46
4.9.4	Tipos de Escala o Tabulador	48
4.10	Análisis y Descripción de Puestos	49
4.10.1	Importancia del Análisis y Descriptor de Puestos	52
4.11	Atracción del Talento	55
4.11.1	Factores que Determinan la Atracción y Retención del Talento Humano	56
4.12	Retención de Empleados	58
4.12.1	Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano	61
4.12.2	Estrategias Monetarias	63
4.12.3	Estrategias No Monetarias	64
4.13	Política Salarial	67
5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	69
5.1	Análisis	69
6.	CONCLUSIONES	75
7.	RECOMENDACIONES	79
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
9.	ANEXOS	87
9.1	Anexo 1, Figura 1 Componentes de la Retribución Total	87
9.2	Anexo 2, Figura 2 Métodos de Evaluación de Puestos	88
9.3	Anexo 3, Figura 3 Valuación de Puestos para la Asignación Salarial: Escala de Porratero	89

9.4 Anexo 4, Figura 4 Escala Salarial91

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos es fundamental dentro de una organización, ya que son los que se encargan de ejecutar y administrar todas las tareas relacionadas al talento humano. Todos los trabajadores de una empresa deben ser considerados como lo más importante que se tiene, ya que de estos depende el alcance de las metas establecidas a nivel organizacional.

Las compensaciones laborales son parte de lo que una empresa ofrece a sus trabajadores como pago de las tareas realizadas, las cuales deben ser creadas, ejecutadas y administradas correctamente para lograr atraer y retener al talento humano.

Si bien es de mucho interés para cada persona recibir una retribución monetaria a cambio de la prestación de un servicio, también existen otras retribuciones como: incentivos, bonos, especies y el llamado salario emocional, con las cuales se pretende mejorar la calidad de vida de cada trabajador, y por parte de la organización se logra mantener la motivación, identificación e integración constante.

La escala salarial es la herramienta más importante para el manejo de las compensaciones, con esta se determina el valor justo y real que un puesto de trabajo debe tener conforme a la estructura organizacional y al perfil de puesto. Una escala salarial bien estructurada refleja el pago que realmente se le debe dar a cada trabajador conforme a las habilidades, educación y carga de trabajo que se obtenga dentro de la valuación y análisis de puesto, y de la evaluación que se debe realizar de forma externa para la comparación de los salarios a nivel de puestos similares en otras empresas para que el talento humano se sienta retribuido justamente.

El talento humano constantemente cambia sus necesidades de vida tanto laboral, profesional y personalmente, por esta razón la gestión de recursos humanos debe evaluar periódicamente estas necesidades e implementar estrategias que aseguren el beneficio de la empresa y del talento para contribuir al logro de los objetivos.

Es importante reconocer que la buena administración de las retribuciones aporta significativamente a la equidad, atracción y retención del talento humano, por lo que al utilizar el método más adecuado para la valuación y elaboración de la escala salarial permite ofrecer un resultado real y ejecutable conforme a las políticas que se establezcan.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Fundamentar los elementos de la compensación en la gestión de recursos humanos y poder así establecer la importancia que una escala salarial tiene, para lograr la equidad, la atracción y la retención del talento humano dentro de las organizaciones y contribuir al cumplimiento del logro de los objetivos dentro de la gestión de recursos humanos.

2.2 Objetivos Específicos

- Justificar para que es importante contar con una gestión de recursos humanos con la capacidad de manejar de la forma más adecuada la parte de compensaciones, y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la misma.
- Identificar los elementos de la compensación en la gestión de recursos humanos, para mantener la equidad, atracción y retención del talento humano.
- Determinar la importancia que representa tener una escala salarial bien estructurada dentro de las organizaciones.
- Enumerar los beneficios que proporciona contar con una escala salarial dentro de las organizaciones.
- Orientar el conocimiento que se pretende adquirir en el presente proyecto, para ampliarlo a todos los aspectos importantes de la compensación, y lo impactante que puede ser con relación al capital humano.

3. MÉTODO

La presente investigación es de tipo bibliográfico, en donde se investiga de fuentes confiables, se recolectan, organizan y analizan datos importantes de autores que han aportado al conocimiento de la humanidad. Es una de las principales técnicas que proporcionar el conocimiento de datos ya existentes (teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas), se considera uno de los pasos más importantes ya que permite la observación, indagación, interpretación, reflexión y el análisis de lo que se pretende resolver.

3.1 Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación es el fichaje, un recurso valioso para el apoyo de la investigación bibliográfica, la cual consiste en la recopilación de información que se inserta en fichas que permiten administrar de una forma práctica y dinámica la información de diferentes autores.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

Conforme el paso del tiempo se ha incorporado dentro de las organizaciones la gestión del recurso humano y su apoyo estratégico ha ido fortaleciéndose para contribuir a la atracción y retención del capital humano.

La gestión del recurso humano es un proceso que empezó en los años 90 por empresas que identificaron que el éxito obtenido fue por el talento y las habilidades de sus colaboradores, preocupándose así por mejorar la búsqueda de atraer y reclutar candidatos calificados con formación idónea según perfil y descriptor del puesto, por administrar y definir sueldos competitivos acordes al mercado y a cada puesto de trabajo, capacitar y aportar al desarrollo individual de cada colaborador, establecer procedimientos, normas y políticas para manejar el desempeño, la administración de ascensos y traslados para dar oportunidad de crecimiento dentro de la empresa para lograr así la alimentación de los indicadores que competen a la gestión del recurso humano para medir los resultados obtenidos y contribuir al logro de los objetivos.

El patrono tiene la obligación de contratar a una persona con su respectivo contrato individual de trabajo y presentarlo ante el Ministerio de trabajo en los próximos 15 días hábiles, en este se especifican los datos personales de identificación tanto del patrono como del nuevo colaborador, el puesto a ocupar, la fecha de inicio de la relación laboral y el salario devengado, con el fin de respetar las condiciones y establecer la relación laboral y el cumplimiento del salario que está estipulado conforme a la ley.

Anualmente el gobierno hace evaluaciones de incremento al salario mínimo y de ser aprobado por el presidente de la república, el patrono debe cumplir con la aplicación el primer pago del año.

Dentro de las gestiones importantes de la administración de recursos humanos también esta velar por que los colaboradores cuenten con los beneficios establecidos en ley, los cuales son: el cumplimiento del salario mínimo según actividad económica de la empresa, el cumplimiento de pago de prestaciones laborales, el derecho a gozar del periodo de vacaciones al cumplir un año laboral, los asuetos existentes en cada país, las ausencias justificadas con goce de sueldo, el horario de la jornada laboral, el derecho al seguro social, la recreación y el desarrollo, las cuales se encuentran establecidas en cada ley de país, por ejemplo en Guatemala la ley que respalda es el código de trabajo, y actualmente el Reglamento Interior de Trabajo que todo patrono debe gestionar de forma obligatoria a partir de contar con más de 10 colaboradores contratados en planilla.

Las entidades de apoyo que existen en Guatemala establecidas en ley para los beneficios de los colaboradores son: el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social “IGSS” el cual fue el 30 de octubre de 1946 que el Congreso de la República de Guatemala emite el Decreto número 295 que es la ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en la creación de una institución autónoma de derecho público, el 31 de mayo de 1985 en el artículo 100, el estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la nación, todo colaborador contratado y reflejado en la planilla de pago tiene el derecho de estar inscrito en el seguro y el patrono tiene la obligación de inscribirlo, cubrir por parte del

colaborador la cuota laboral que corresponde al 4.83% de su salario base, y el patrono tiene la obligación de cubrir el 10.67% correspondiente a la cuota patronal establecida.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad “INTECAP” el cual fue creado mediante el decreto No. 17-72 del Congreso de la República de Guatemala, que fue publicado en el Diario Oficial el 19 de mayo de 1972, esta fue una iniciativa del sector empresarial guatemalteco para la aportar a la formación profesional en el país y asistir técnicamente al mismo, el cual el patrono debe aportar el 1% dentro de la planilla del IGSS para que los colaboradores tengan derecho a capacitaciones y el desarrollo individual.

El Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala “IRTRA” creado para brindar a todos los guatemaltecos trabajadores del sector privado la oportunidad de la recreación, por el decreto 1958 del Congreso de la República de Guatemala, en 1963 inició el proyecto de Don Ricardo Castillo Sinibaldi, lograr cumplir con su sueño, actualmente se cuenta con varios parques de recreación los cuales lo pueden disfrutar los afiliados y su familia como también el sector turístico, para los trabajadores del sector privado el patrono debe aportar el 1% dentro de la planilla presentada ante el IGSS, para que sus colaboradores tengan derecho a la afiliación y puedan ingresar a los parques de forma gratuita deben presentar el carné correspondiente.

Con el paso del tiempo las empresas han ido en busca de la mejora continua con el paquete de beneficio que ofrecen a sus colaboradores adicional a los ya establecidos en ley, ofrecen otros beneficios dentro de sus políticas internas como, por ejemplo: bonos adicionales, descanso por día de cumpleaños, bolsa estudiantil, becas universitarias, capacitaciones en otras entidades privadas entre otros.

La buena administración de estos beneficios se ha logrado en gran parte por la gestión del departamento de recursos humanos.

4.2 Gestión de Recursos Humanos

Contar con una gestión de recursos humanos es importante para poder administrar de una mejor manera todo lo que tenga relación con el capital humano. Por lo que para Moreno García (2012)

“La gestión de recursos humanos hace referencia al conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional, encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a los RRHH de la empresa con el fin de conseguir aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella” (p. 23).¹

Se debe considerar que las tareas que realizan en el departamento de recursos humanos, son cada vez más importantes, ya que esta gestión aporta a la mejora continua y el logro de los objetivos de la organización, administrar adecuadamente, para contar con el mejor capital humano y con la motivación del mismo. Werther, Davis y Guzmán (2017) “Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los administradores a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el personal que cuente con las características que se necesitan” (p. 3).²

¹ Moreno García, Virginia. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. P. 23

² Werther William, Davis Keith y Guzmán Martha. (2017) *Administración de Recursos Humanos*. P. 3

Actualmente más empresas cuentan con un departamento de recursos humanos que tiene a cargo la gestión y administración de todas las tareas relacionadas a las necesidades del capital humano.

En Universidad Cisneros (2019) establece:

“La Gestión de Recursos Humanos (RRHH) define los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización la gestión de recursos humanos es un área con un peso cada vez mayor dentro de los comités ejecutivos de las empresas, sea cual sea el tamaño de las mismas. Esta gestión involucra áreas como la retribución, la gestión del talento, la formación en las empresas, la selección, movilidad internacional de trabajadores, la gestión de clima laboral, la evaluación del desempeño, la gestión de los cambios organizacionales que afecten al personal, la resolución de conflictos laborales, la implantación de políticas sobre el personal y otras muchas funciones entre las que por supuesto se incluyen las tareas administrativas derivadas de estas áreas”.³

Conocer lo indispensable que es hoy en día la gestión de recursos humanos y cuáles son las tareas que se realizan en la misma aportara al reconocimiento de la buena administración que los administradores de la gestión humana proporcionan, para el logro de los objetivos organizacionales.

4.2.1 Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

Para que la gestión de recursos humanos funcione, es importante que los integrantes de la gestión humana tengan claros los objetivos y se identifiquen con la empresa, para poder transmitir de la

³ UniversidadCisneros.es (2019)” *Gestiones de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos*”. [Consultado el 22 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.universidadcisneros.es>

mejor manera a todos los empleados y gestionar adecuadamente utilizar las mejores herramientas que se tengan, recursos humanos no se debe enfocar solamente en contratar personal, sino en cubrir todas las necesidades tanto del cliente externo como del cliente interno. En Universidad Cisneros (2019)

“El impacto de la gestión de RRHH puede ser notable en la compañía si se manejan sus políticas adecuadamente. Hay que tener en cuenta que esta área es el nexo de unión entre la misión, visión y valores de la compañía y los empleados que trabajan en ella [...] La gestión de recursos humanos tiene la función de comunicar todas estas políticas y de preocuparse de fomentar los valores de la organización en los empleados [...] Conseguirlo supone la mejora del clima laboral, una mayor sensación de pertenencia a la organización, un mayor grado de conciencia organizacional y, en consecuencia, mayores datos de desempeño y productividad que facilitan enormemente la operativa diaria de la empresa”.⁴

Se entiende que conforme el paso del tiempo las organizaciones han ido dándole importancia a la administración de recursos humanos, una nueva manera de administrar al personal, viéndolos como recursos vitales, para lograr el éxito más allá de pensar que el recurso humano sirve para sacar la producción y cumplir con los números, también son los que aportan a la mejora continua. Chiavenato (2009) menciona que:

“Los departamentos de recursos humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Los RH se

⁴ UniversidadCisneros.es (2019)” *Gestiones de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos*”. [Consultado el 22 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.universidadcisneros.es>

convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa” (p. 37).⁵

La sociedad va actualizándose constantemente y con ella deben de cambiar la forma de trabajar con el recurso humano para lograr los resultados esperados, por eso es que se trata de comprender que la gestión de recursos humanos aporta de gran manera para el logro de los objetivos de toda la organización. En La creciente importancia de la gestión de recursos humanos (s.f.)

“la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización”.⁶

En la gestión de recursos humanos se deben preocupar por aportar, administrar e implementar estrategias que aporten al bienestar tanto de la empresa como del capital humano, el capital humano debe ser la parte más importante y es por ello que la gestión de recursos humanos debe ser la adecuada.

4.3 Remuneración

La remuneración se comprende como el salario que recibe el trabajador por la realización del trabajo asignado en una empresa. En Compensaciones, Retribuciones o Remuneraciones (s.f.)

⁵ Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. P. 37

⁶ La creciente importancia de la gestión de recursos humanos (s.f.). [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.mheducation.es>. P. 10

se menciona que: “Es la compensación económica que recibe el trabajador por el pago de la prestación de sus servicios en una organización”.⁷

Al prestar un servicio se espera el pago por el tiempo invertido, el conocimiento y la productividad, por lo que el salario siempre será lo primero que se deba negociar al iniciar una relación laboral. Hernández (2019) menciona que:

“La remuneración es el pago o la retribución que se ofrece a una persona por la prestación de un servicio en un tiempo determinado y en un lugar en específico. Este concepto salarial también se conoce como salario, paga o sueldo, que viene a ser el pago o la nómina que se le ofrece a un trabajador por parte de su empleador para ocupar una vacante en su empresa”.⁸

La importancia de comprender que la remuneración no solamente se recibe en dinero, sino que también está la remuneración en especie en la fecha estipulada para la acreditación de la misma. Lindo (s.f.) menciona que: “Se entiende por remuneración ordinaria aquella que percibe el trabajador semanal, quincenal o mensualmente, según corresponda, en dinero o en especie, incluido el valor de la alimentación”.⁹

⁷ Compensaciones, Retribuciones o Remuneraciones. (s.f.) [Consultado el 26 de junio 2022] Recuperado de: https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/101_arh/modulo6/contenidos/tema6.1.html

⁸ Hernández, Raquel. (2019) Definición de Remuneración. [Consultado el 26 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/remuneracion>

⁹ Lindo, Carlos. (s.f.) Remuneración. [Consultado el 26 de junio 2022] Recuperado de: <https://es.scribd.com/presentation/361183037/remuneracion>

4.3.1 El Salario

Se identifica que el salario es lo que el trabajador recibe a cambio de la prestación de sus servicios. Para Ortega (2019) “El salario es el pago por el trabajo acordado entre un empleado y su empleador”.¹⁰

El salario pretende ser la retribución que el trabajador debe recibir y que la misma se establece conforme el tiempo y la cantidad de producción que se realice. En El Salario (2016) se menciona que:

“El salario es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo”.¹¹

Es importante comprender la definición del salario aportara al conocimiento y buen manejo de las compensaciones dentro de la gestión de recursos humanos. Para Lourenco (2021) “El salario puede definirse como un conjunto de ventajas económicas y/o sociales ofrecidas a los trabajadores en contraprestación por los servicios prestados al empresario” (p. 40).¹²

Los administradores de la gestión humana deben ejecutar con claridad la remuneración que se va a ofrecer a cada trabajador según su puesto a ocupar, para que este reciba un pago justo conforme a las tareas asignadas y al perfil que se requiere en el puesto, para que se establezca una relación laboral adecuada y estable.

¹⁰ Ortega, Octavio. (2019). El Salario definición. [Consultado el 27 de junio 2022] Recuperado de: <https://trabajopersonal.com/salario/>

¹¹ El Salario. (2016). [Consultado el 27 de junio 2022] Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/310567421/El-Salario>

¹² Lourenco, Joaquim Carlos. (2021). *Remuneración, salario, cargos y funciones*. P. 40

4.4 Las Compensaciones Laborales

Las compensaciones se entienden como las retribuciones directas o indirectas que los empleados de una organización reciben a cambio de prestar sus servicios. Dolan, Valle, López y Chiavenato (2019) indican que:

“La retribución total de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad la empresa. La retribución total de una persona está formada por dos partes: la retribución directa, normalmente de carácter monetario, y la retribución indirecta, vinculada a servicio o beneficios recibidos por el empleado” (p. 22).¹³

Se considera que la compensación se da en cualquier momento de la vida, pero se enfoca más en compensar por algo que se haya realizado a cambio de un pago por el servicio o trabajo prestado. En Concepto definición (2021) se menciona:

“El termino Compensación es un término genérico, utilizado en cuestiones de la vida cotidiana en las que son necesarias emplear elementos de cualquier índole con el fin de balancear algo, bien sea una ecuación, una razón social o alguna estructura la cual debe tener los componentes necesarios a fin de establecer una sostenibilidad adecuada. Sin embargo, la aplicación del término compensación recae más que todo en el ámbito

¹³ Dolan Simón, Valle Ramón, López Álvaro, Chiavenato Idalberto. (2019). *Especialidad en Recursos Humanos* 3. P. 22

económico, área en la que las compensaciones son por lo general monetarias o beneficios en forma de recompensa por una labor ejercida”.¹⁴

Se puede apreciar que el concepto de compensaciones habla de retribución y esto puede ser en dinero o especie, incentivos, premios, gratificaciones entre otros que aporten al reconocimiento de la labor y desempeño de los colaboradores. En *Compensaciones y Beneficios. Definición* (2008) se indica que:

“Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes conceptos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan”.¹⁵

Es importante que se establezca bien y se identifique el paquete de compensación dentro de la organización, para el manejo adecuado del mismo.

4.4.1 Objetivos de la Administración de las Compensaciones

Los objetivos de la administración de las compensaciones cada vez son más importantes y se deben cumplir, deben ser claros y realistas, para no caer en un desfase e incumplimiento tanto del lado personal como del lado laboral, es cumplir con los intereses de ambas partes y utilizar un buen sistema de compensación como una herramienta clave para el logro de los objetivos.

Dolan, Valle, López y Chiavenato (2019) determinan que:

¹⁴ Concepto definición (2021). *Definición de Compensación*. [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: <https://conceptodefinición.de/compensación/>

¹⁵ *Compensación y Beneficios. Definición*. (2008). [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/compensaciones-y-beneficios-definicion/>

“Los sistemas de compensación o retribuciones de las organizaciones desempeñan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual. Para la organización representa un coste y para la persona un ingreso. Conjugar los intereses de ambas resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta eficaz de gestión eficaz de las personas” (p. 22).¹⁶

La buena gestión de las compensaciones para los colaboradores se debe considerar fundamental en las estrategias organizacionales, esto permite desarrollar al talento humano y medir la inversión que se hace en cada uno de ellos y cuál es el retorno de la misma, con el logro de los objetivos y resultados de la empresa. Objetivos de la administración de compensaciones (2015)

“Como parte esencial de esta metodología, la empresa debe contar con programas y procedimientos formales [...] Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción del trabajador generada por la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa. Las compensaciones tienen como principales objetivos: Recompensar el desempeño de los colaboradores para su propia satisfacción y la de la organización. Mantener a la empresa competitiva en el mercado laboral. Motivar el desempeño futuro de los empleados. Atraer y retener talento humano. Incrementar la eficiencia y productividad de la empresa. Fomentar valores organizacionales como la calidad, el trabajo en equipo, la innovación y la consecución de las metas.”¹⁷

¹⁶ Dolan Simón, Valle Ramón, López Álvaro, Chiavenato Idalberto. (2019) *Especialidad en Recursos Humanos 3* P. 22

¹⁷ Objetivos de la administración de compensaciones (2015). [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: En PeopleNext <https://blog.peoplenext.com.mx>

La gestión de recursos humanos debe tener claros sus objetivos y lo pueden lograr si identifican los aspectos importantes de las políticas existentes, la política de salarios aporta a administrar de una mejor manera los salarios y a tener más claridad de cuánto es lo que realmente vale un puesto según las tareas a realizar y el perfil de puesto que corresponda. Chiavenato (2000) menciona que:

“Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios. El nivel de salarios es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados” (p. 409).¹⁸

Administrar de forma correcta las compensaciones del capital humano, para no cometer errores y perjudicar tanto a la empresa, como a los trabajadores que en ellas prestan sus servicios, establecer bien los objetivos y lograrlos debe ser el motor de cada día de la administración en recursos humanos.

4.5 La Importancia del Sistema de Retribución

Es importante que las organizaciones cuenten con un sistema de retribución bien estructurado para utilizar la herramienta de la mejor manera y mantener el equilibrio retributivo equitativamente. Por lo que Dolan, Valle, López y Chiavenato (2019) mencionan que:

“El entorno económico obliga a controlar los elevados costes de la masa salarial, lo que a su vez está asociado a mantener un equilibrio y un sistema retributivo digno, atractivo y motivante, que reconozca y recompense las contribuciones de las personas a la

¹⁸ Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. P.409

empresa. Sin un sistema de retribución apropiadamente diseñado pueden fracasar los objetivos estratégicos de la empresa” (p. 22).¹⁹

Un sistema de retribución parece ser una herramienta que las empresas tienen para llevar un mejor control de sus costes en relación al pago de sus colaboradores, con un sistema bien estructurado se aseguran de poder ofrecer a sus empleados un salario justo. En Aretéactiva (2018)

“Un sistema retributivo es la fórmula que elige una compañía para remunerar a sus empleados por el trabajo que han realizado. Una buena estrategia de retribuciones va más allá de la nómina a final de mes. Hay otras fórmulas que la empresa puede utilizar para compensar el esfuerzo realizado, el compromiso, los conocimientos y la evolución de sus empleados”.²⁰

En la gestión de recursos humanos se debe considerar determinar bien los puestos de trabajo para poder crear su sistema de retribución adecuada y eficaz que cumpla con las necesidades que se tengan y pueda dar los resultados esperados. Alteco Consultores (S.f.)

“Un sistema retributivo ha de estar fundamentado en la eficaz valoración de los puestos de trabajo. Esta valoración constituye el punto de partida para establecer esquema de remuneración equilibrado. Esencialmente, la valoración de los puestos establece la contribución relativa de aquellos a la organización”.²¹

¹⁹ Dolan Simón, Valle Ramón, López Álvaro, Chiavenato Idalberto (2019) *Especialidad en Recursos Humanos 3*. P. 22

²⁰ Aretéactiva (2018). En *Sistema Retributivo*. [Consultado el 22 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.arete-activa.com/principales-sistemas-retributivos/>

²¹ Alteco consultores (s.f.). En *Sistema Retributivo*. Valoración de Puestos. [Consultado el 22 de mayo 2022]

Comprender que el sistema de retribución de una empresa es una herramienta que aportará grandemente a la gestión de administración de las compensaciones, ya que con este se determinan y establecen las políticas salariales y se logra la equidad interna y externa.

4.5.1 Principales Objetivos del Sistema de Retribución

Poder contar con un sistema de retribución que logre el cumplimiento de sus objetivos es importante ya que si estos se logran quiere decir que se también se cumple con la realización adecuada de la parte de las compensaciones y beneficios del capital humano. Para Dolan, Valle, López y Chiavenato (2019) los principales objetivos son:

“Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo [...] Retener a los buenos empleados [...] Motivar a los empleados [...] Administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal [...] Facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización [...] Lograr una ventaja competitiva mediante el control de los gastos de personal [...]”
(P. 23).²²

Un sistema de retribución es importante dentro de las organizaciones y es la herramienta que apoya a la atracción y retención del capital humano, el capital humano debe ser lo más importante para la organización y contar con un sistema de retribución ayudará a contar con salarios acordes al puesto de trabajo que se percibirá por el ocupante del puesto como un pago digno y adecuado a sus actividades y responsabilidades de su cargo. En Bizneo glob (s.f.) se indica que:

Recuperado de: <https://www.aiteco.com/gestion-de-recursos-humanos/sistema-retributivo/>

²² Dolan Simón, Valle Ramón, López Álvaro, Chiavenato Idalberto (2019) *Especialidad en Recursos Humanos 3*. P. 23

“El objetivo de la función de retribución en RR. HH es, en cualquier caso, la de establecer las fórmulas salariales –estructura de la nómina, componentes variables y fijos, pagos en especie–, los niveles salariales según las categorías o puestos, y la política de incentivos”.²³

Comprender cuales son los objetivos de un sistema de retribución hará que la gestión y administración del capital humano sea la adecuada y se logre el cumplimiento de cada uno de los mismos. Chiavenato (2007) menciona que:

“La administración de sueldos y salarios al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, se procede alcanzar los siguientes objetivos: Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa [...] Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación [...] Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos [...] Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándoles los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera [...] Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa [...] Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados” (P. 287).²⁴

Lograr los objetivos que se tienen con el sistema de retribución aportará a la buena administración de los paquetes de compensación que existan dentro de las organizaciones,

²³ Bizneo glob (s.f.) *La función de retribución en Recursos Humanos*. [Consultado el 23 de mayo 2022]
Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/la-funcion-de-retribucion-en-recursos-humanos/>

²⁴ Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. P. 287

es importante definir bien estos objetivos, que sean viables y reales para el alcance de los mismos

4.5.2 La Retribución Fija

Se entiende que la retribución fija es lo que habitualmente recibe un trabajador y lo primero que la empresa ofrece a la hora de la contratación, sería el salario acordado a la hora de entregar la oferta de trabajo. Al consultar en 3 tipos de retribución en el mercado laboral (s.f.) se encuentra que:

“Es la retribución económica mínima que la empresa garantiza a sus trabajadores y que se fija dependiendo de las funciones que desempeñan o del cargo que ostentan. Asegurarse ingresos fijos y estables representa una gran tranquilidad para los empleados, una sensación de equilibrio que en la mayoría de los casos revierte positivamente en el rendimiento productivo”.²⁵

Al momento en que el candidato a ocupar un puesto es seleccionado se le presenta la oferta de trabajo en donde indica el salario ofrecido, esto se considera como retribución fija. En La función de retribución en recursos humanos (s.f.) hace referencia que:

“La retribución fija es la retribución económica mínima que las empresas garantizan a sus empleados. Este tipo de retribución se pacta con cada trabajador antes de la firma del contrato y su cuantía depende del cargo o de las funciones el trabajador que irá desempeñando”.²⁶

²⁵ 3 tipos de retribución en el mercado laboral (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.inadem.gob.mx/3-tipos-de-retribucion-en-el-mercado-laboral/>

²⁶ La función de retribución en Recursos Humanos (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de:

Es importante comprender que la retribución fija entonces se entiende que es el salario fijo establecido que el trabajador recibe de forma semanal, quincenal o mensual, como se entiende en: Qué es la Remuneración fija (s.f.) “La retribución fija es la remuneración total anual que recibe el trabajador, independientemente del número de horas que trabaja o la calidad de su desempeño”.²⁷

4.5.3 La Retribución Variable

La retribución variable pretende ser la parte en la que se le paga el trabajador por los resultados obtenidos de las metas establecidas en sus tareas laborales, por ejemplo, una venta que realice donde puede ganar un cierto porcentaje de comisión. En 3 tipos de retribución en el mercado laboral (s.f.) se indica que: “Se establece en función de los resultados que se alcanzan. Para ello se debe crear un sistema de medidas de los resultados que permitan una remuneración real con base en estos objetivos”.²⁸

Un trabajador que ocupe un puesto en donde tenga la parte de retribución variable podría ser un vendedor, un asesor, o un puesto de apoyo a los antes mencionados, que garanticen el logro de los objetivos de la empresa, y que por este motivo reciban una retribución a parte de la retribución fija. En La función de retribución en recursos humanos (s.f.) se indica:

“Los sistemas de retribución variable suponen un importante incentivo para el trabajador y suelen usarse para motivar a los equipos comerciales a cerrar acuerdos o ventas [...]”

<https://www.bizneo.com/blog/la-funcion-de-retribucion-en-recursos-humanos/>

²⁷ Qué es la Remuneración fija (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.prucommercialre.com/que-es-la-remuneracion-fija/>

²⁸ 3 tipos de retribución en el mercado laboral (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.inadem.gob.mx/3-tipos-de-retribucion-en-el-mercado-laboral/>

Dependiendo de la calidad del trabajo realizado, los incentivos económicos pueden presentarse de diferentes maneras:

- Bonus discrecionales.
- Bonus por objetivos.
- Comisiones.
- Participación en beneficios de la empresa”.²⁹

Obtener buenos resultados en las metas por productividad es importante para los trabajadores ya que de esto puede depender la retribución variable que perciban en un cierto periodo de tiempo. Por lo que Dolan, Valle, López y Chiavenato (2019) indican: “En los sistemas de retribución basados en el rendimiento la remuneración está vinculada, por tanto, a los resultados” (p.31).³⁰

4.5.4 La Retribución en Especie

Se puede comprender que la retribución en especie son algunos tipos de beneficios que las organizaciones proporcionan a los trabajadores, los cuales aportan a la motivación, atracción y retención del capital humano. En 3 tipos de retribución en el mercado laboral (s.f.) se define la retribución en especie como:

“Consiste en complementar el salario base o la retribución variable con una serie de beneficios no monetarios a los empleados. Hay muchos ejemplos de retribución en

²⁹ La función de retribución en Recursos Humanos (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/la-funcion-de-retribucion-en-recursos-humanos/>

³⁰ Dolan Simón, Valle Ramón, López Álvaro, Chiavenato Idalberto (2019) *Especialidad en Recursos Humanos 3*. P. 31

especie: días de vacaciones, flexibilidad de horario, viajes, regalos, formación de alto nivel, uso del vehículo de la empresa, descuentos, en otros”.³¹

Se puede considerar que la retribución en especie no es el pago de los servicios prestados con dinero, sino con otras formas de retribuir el buen desempeño de los trabajadores. Se puede leer en La función de retribución en recursos humanos (s.f.) que:

“La retribución en especie, también conocida como retribución flexible, se diferencia de todos los demás tipos de retribución en que ésta no se paga con dinero, sino con productos o servicios que la empresa pone a disposición del trabajador. Los tipos de servicios de los que suele constar son:

- El almuerzo, en forma de tickets restaurante.
- Los seguros médicos y de vida.
- Los cursos de formación.
- Las tarjetas de transporte público.
- Los cheques de guardería.
- Los planes de pensiones privados.
- Los coches de empresa.
- Los pases de tarifa plana para ir al gimnasio”.³²

³¹ 3 tipos de retribución en el mercado laboral (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.inadem.gob.mx/3-tipos-de-retribucion-en-el-mercado-laboral/>

³² La función de retribución en Recursos Humanos (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/la-funcion-de-retribucion-en-recursos-humanos/>

Para los trabajadores es importante que se reconozca su trabajo no solo con el salario mensual que reciben en dinero, sino también con las retribuciones en especie que fomenten a la identificación con la empresa y a la motivación del trabajador para desempeñar de una mejor manera sus tareas y aumentar la productividad. En *Retribución en especie: Todo lo que necesitas saber* (2021)

“Las retribuciones en especie son un tipo de pago que, en lugar de hacerse de forma dineraria, se realiza a través del uso, consumo u obtención de bienes o servicios de forma gratuita o precio reducido. Por ejemplo, retribuciones en especie serían la utilización gratuita de una vivienda por parte de los empleados, los cheques guardería o la concesión de préstamos con un tipo de interés menor”.³³

Se puede comprender que las retribuciones y las forma de retribuir a los trabajadores son varias y dependen del alcance en las que se establezcan dentro de la gestión del capital humano, el ser humano es activamente atraído y constantemente desarrollado para mejora, por lo que contar con un sistema de retribución bien estructurado aporta al logro de los objetivos, a la motivación del personal y atracción y retención del mismo. Además, que con un sistema de retribución bien definido se administra adecuadamente la nómina y los paquetes de beneficios que se les proporcionan a los colaboradores. (Ver anexo 1, figura 1)

4.6 Salario Emocional y su Importancia

Comprender que el salario emocional es un aparte fundamental en las organizaciones, pues es todo lo que se le puede ofrecer a los empleados que no tengan relación con dinero, pero que de

³³ *Retribución en especie: Todo lo que necesitas saber* (2021) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/retribucion-especie>

alguna manera cumplan el objetivo de hacer sentir a las personas parte de la cultura organizacional y que los motiven a aportar sus conocimientos y realizar su labor, para conseguir un muy buen clima laboral. En Salario Emocional. (s.f.) se menciona:

“El salario emocional se refiere a aquellas ventajas o beneficios que una empresa ofrece a su fuerza de trabajo con el fin de mejorar sus niveles de satisfacción laboral sin que esto signifique ofrecerle un beneficio monetario, el trabajador recibe de la empresa para la que trabaja, además del salario normal, una serie de fórmulas creativas adaptadas a las necesidades de los trabajadores actuales”.³⁴

Se entiende que el salario emocional es una forma de retribución al trabajador para garantizar su bienestar dentro de la empresa. Para Padilla Ruiz (s.f.)

“El salario emocional es aquella parte de la retribución del empleado que no se basa en el dinero, la complementa, y que sirve para mejorar la motivación y la retención del talento de aquel. Las Administraciones deben aprender a valorar y aplicar este otro salario, pues no sólo ayuda a mejorar la motivación y satisfacción en el trabajo, sino a crear un entorno laboral más atractivo”.³⁵

También se considera como una retribución no monetaria que aporta a la mejora continua de los colaboradores y a lograr los objetivos de productividad que se pretenden alcanzar. Menciona Sánchez De La Vega (s.f.)

³⁴ Salario emocional. (s.f.). [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.questionpro.com>

³⁵ Padilla Ruiz, Pedro (s.f.) *Salario emocional*. [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: <https://pedropadillarui.es/salario-emocional>

“El salario emocional es un factor clave en la satisfacción del empleado, no podemos darnos el lujo de tener personas insatisfechas ya que esta insatisfacción incide en la productividad de la organización [...] Recuerde 2 cosas: -Es más caro tener una rotación constante de trabajadores que brindarles un ambiente sano y donde se puedan desarrollar”.³⁶

Para demostrar el valor tan importante que aportan los talentos humanos, es necesario que las organizaciones se preocupen por no solo retribuir con el salario en las fechas de pago correspondientes, sino darse a la tarea de generar esos tipos de salarios emocionales que existen para garantizar la satisfacción de patrono – empleado.

4.6.1 El Salario Emocional como Atracción y Retención del Talento

El salario emocional se entiende que es un aparte fundamental para el trabajador por lo que es importante reconocer que se debe implementar, mantener y actualizar dentro de las organizaciones, para lograr la atracción y retención del talento humano Sornosa (2020) menciona: “El salario emocional es una forma de retribuir al trabajador que ha ido ganando peso desde la revolución industrial hasta nuestros días, convirtiéndose a día de hoy en una herramienta fundamental para atraer y retener el talento”.³⁷

Debido a que el salario emocional es lo que hoy en día también se busca dentro de una organización, se debe tener claro y ofrecerlo de la mejor manera posible para obtener los

³⁶ Sánchez De La Vega, Lourdes (s.f.). *El salario emocional y su importancia*. [Consultado el 1 de mayo 2022]
Recuperado de: En academia.edu. <https://www.academia.edu>

³⁷ Sornosa, Miguel (2020). *Salario emocional, atrae y retiene talento*. [Consultado el 10 de junio 2022]
Recuperado de: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/salario-emocional-atrae-y-retiene-talento/>

resultados esperados. Oliva (s.f.) “los empleados valoran cada vez más que su puesto de trabajo permita la conciliación entre la vida laboral y personal”.³⁸

Actualmente el talento humano se enfoca en encontrar una organización donde se sienta a gusto de prestar sus servicios profesionales, y esto solo se consigue si el paquete de beneficios que las empresas ofrecen es recompensable tanto económicamente como beneficios adicionales que ofrezcan al trabajador la motivación constante. En El salario emocional, un factor clave dentro del programa de atracción del talento (s.f.)

“Las empresas deben saber innovar en sus programas de atracción del talento si quieren contar con los mejores, sobre todo en un momento como el actual en el que cada vez son más las que declaran tener dificultades para encontrar candidatos. Es importante que desarrollen nuevas estrategias de atracción y retención de empleados, como recurrir a beneficios, más allá de los puramente dinerarios, por los que puedan estar interesados sus candidatos”.³⁹

Para toda persona es importante que exista un balance en su vida laboral, profesional y personal, es por ello que es fundamental que en las organizaciones exista el salario emocional, para poder logra ese equilibrio que se busca en la productividad de un trabajador y la satisfacción del mismo, para juntos alcanzar los objetivos generales de la empresa.

³⁸ Oliva, Paula (s.f.). *El salario emocional, clave en la retención del talento*, [Consultado el 10 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/opinion/el-salario-emocional-clave-en-la-retencion-del-talento.html>

³⁹ El salario emocional, un factor clave dentro del programa de atracción del talento (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.sodexo.es/blog/salario-emocional-clave-programa-atraccion-talento/>

4.7 Equidad en las Compensaciones

La equidad en las compensaciones debe ser importante para mantener el ambiente laboral deseable, atraer, retener y motivar a los empleados debe ser uno de los principales objetivos para la gestión de recursos humanos. Wayne y Robert (2005) mencionan que:

“Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes, como el sistema de compensación económica de una empresa desempeña un papel importante en el logro de estas metas, las organizaciones deben esforzarse en lograr la equidad. La equidad en el contexto de la compensación económica significa un trato salarial justo para los empleados” (P. 285).⁴⁰

Considerar que para todos los colaboradores en una empresa es importante que se trabaje con equidad, para sentirse en un ambiente con valoración para las personas, no solo verlas como una fuente de producción las cuales se les debe de reconocer de alguna manera sin evaluar el valor que cada uno representa según su puesto de trabajo, capacidades y atribuciones. En Significados.com (s.f.) se indica que:

“Se conoce como equidad a la justicia social por oposición a la letra del derecho positivo. La palabra equidad proviene del latín "equitas" Como tal, la equidad se caracteriza por el uso de la imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno, utilizando la equivalencia para ser iguales. Por otro lado, la equidad adapta la regla para un caso concreto con el fin de hacerlo más justo”.⁴¹

⁴⁰ Wayne Mondy, Robert Noe. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. P. 285

⁴¹ Significados. (S.f.). *En Significado de Equida*. [Consultado el 26 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.significados.com/equidad/>

Al parecer conforme pasan los años los directores de las empresas se han visto involucrados en la importancia de su capital humano, y reconocen que son el activo más importante dentro de la organización, por lo mismo se deben enfocar en ampliar y actualizar el sistema de beneficios, manejar adecuadamente y con estrategias que garanticen la equidad para cada puesto de trabajo. Palavicini (2018) hace mención que:

“A lo largo de los años, las organizaciones han comprendido lo que realmente significa la compensación y los beneficios de tener las mejores prácticas en su gestión. Desde hace mucho, el tema dejó de ser un monto de dinero que se paga quincenal o mensualmente. Se trata de una retribución que se le da al colaborador por el trabajo realizado, pero, además, es un elemento que asegura que cada uno de ellos tenga la mejor calidad de vida que se pueda, independientemente de su cargo en la organización”.⁴²

4.7.1 Equidad Interna

Derivado de la equidad en las compensaciones se divide en la equidad interna y la equidad externa, con referencia a lo que significa la equidad interna según teoría, se puede entender que al parecer es retribuir a los colaboradores justamente, a trabajo igual, igual compensación. Kokemuller (s.f.) indica que: “pagar a los empleados dentro de la organización de manera justa y equitativa, lo cual provee protección en contra de la discriminación real o percibida”.⁴³

⁴² Palavicini, Giulina. (2018). En *Cómo lograr equidad en las prácticas de compensación de su empresa*. [Consultado el 26 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.larepublica.net>

⁴³ Kokemuller, Neil. (s.f.). En *Qué es una escala salarial*. [Consultado el 26 de mayo 2022] Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-escala-salarial-11521.html>

Revisar y analizar el valor que un puesto de trabajo debe tener, para proporcionar un pago justo. Para: Wayne y Robert (2005) “Existe cuando los empleados reciben un salario de acuerdo con la importancia relativa de su puesto dentro de la misma organización” (P. 285).⁴⁴

Al tener claro el valor de cada puesto de trabajo se puede lograr el equilibrio y satisfacer las necesidades internas de la organización, externas con los clientes y con todos sus colaboradores, ya que si no se cuenta con colaboradores con sentimiento de que están bien retribuidos, no se podrá lograr que se identifiquen con la empresa, perjudicar el ambiente y los resultados esperados para lograr el éxito. Según Sange, (1998)

“la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor” (P.2).⁴⁵

Otro aspecto importante que se puede apreciar es que, si un puesto de trabajo tiene mayor grado de atribuciones y responsabilidades, mayor debe ser el salario a recibir, para que la persona que ocupe el puesto se sienta cómodo en el mismo y sienta que esta bien compensada justamente. En Wikilibro.com (s.f.) hace referencia que:

“Al plantearse una empresa su intención de intentar ser equitativo en la administración de los salarios, el primer centro de atención suele ser intentar pagar en función del grado de contribución que la persona hace a la compañía. Dicho de otra manera, el impacto

⁴⁴ Wayne Mondy, Robert Noe. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. P. 285

⁴⁵ Sange, Peter. (1998). *Como impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligente*. P. 2

que su trabajo puede tener en los resultados de la misma. A mayor contribución o impacto, le corresponderá mayor salario”.⁴⁶

4.7.2 Equidad Externa

La equidad externa se comprende como la misma línea del valor de los puestos entre las organizaciones, la competitividad de cada empresa mantener y respetar el valor de cada puesto.

Entre ellas Kokemuller (s.f.) hace referencia que:

“La equidad externa tiene que ver con la comparación de la escala de pagos de una compañía con la de otras compañías en la misma industria. Una compañía necesita una escala de pagos competitiva que atraiga a los mejores talentos y evite una rotación frecuente del personal”.⁴⁷

Para la sociedad resulta importante ver que se maneje un escalón de salarios según puesto y que sean comparables de forma positiva externamente con otras organizaciones, para tener claro que se recibe un salario competitivo y acorde al mercado laboral. Wayne y Robert (2005) indican que: “Existe cuando los empleados de una empresa reciben un salario equiparable al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas” (P. 285).⁴⁸

Obtener un poco más de conocimiento en Wiki Culturalia (2016) en donde se puede apreciar que:

⁴⁶ Wikilibro.com (s.f.) *Recursos humanos. En Características principales de los modelos retributivos en recursos humanos.* [Consultado el 23 de mayo 2022] Recuperado de: [https:// www.eoi.es/wili/index.php](https://www.eoi.es/wili/index.php)

⁴⁷ Kokemuller, Neil. (s.f.). *En Qué es una escala salarial.* [Consultado el 19 de mayo 2022] Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-escala-salarial-11521.html>

⁴⁸ Wayne Mondy, Robert, Noe. (2005) *Administración de Recursos Humanos.* P. 285

“Equidad externa representa la percepción de los empleados estructura y compensación de la empresa. En una sociedad de mercado, las empresas necesitan más que pagar la tasa de mercado para contratar a empleados competentes. Pagar por debajo de los resultados de la tasa de mercado en capital externo negativo como individuos no ven valor en el trabajo para el negocio. Las tasas de compensación por encima de la tasa de mercado atraerán a más potenciales empleados, pero nada garantiza que estas personas son mejores que los pagados a la tasa de mercado. Empresas pueden medir su equidad externa percibida a través de una revisión de los factores internos y externos de recursos humanos”.⁴⁹

El equilibrio se puede conseguir al retribuir equitativamente, conforme el valor que le corresponde a cada puesto de trabajo, es importante evaluar cómo están los salarios externamente, para conservar la misma línea y poder atraer y retener al capital humano.

Wikilibro: Recursos humanos (s.f.)

“Encontrar el mejor equilibrio posible entre pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales, y gestionar eficazmente los costes salariales las organizaciones tratan de comparar regularmente sus prácticas de compensación con aquellas de otras organizaciones líderes de su sector y fijan sus parámetros retributivos en base a esta revisión”.⁵⁰

⁴⁹ Wiki Culturalia (2016). En *Qué es equidad externa*. [Consultado el 01 de junio 2022] Recuperado de: <https://edukavital.blogspot.com/>

⁵⁰ Wikilibro:Recursos humanos (s.f.). *Características principales de los modelos retributivos en recursos*. [Consultado el 01 de junio 2022] Recuperado de: *humanos*. https://www.eoi.es/wili/index.php/Caracter%C3%ADsticas_principales_de_los_modelos_retributivos_en_Recursos_humanos

La equidad se comprende como algo que se obtiene en partes iguales, por lo que es importante que dentro de la gestión de recursos humanos evalúen e implementen estrategias que permitan encontrar esa equidad necesaria, tanto de forma interna como externamente, para lograr y mantener la atracción y retención del capital humano, es importante que la empresa maneje con equidad las retribuciones, ya que al tener valor justo por cada puesto de trabajo, los trabajadores se sentirán motivados y con el conocimiento de ser retribuidos adecuadamente.

4.8 Valuación de Puestos

Se comprende que la valuación de puestos debe ser necesaria y tiene que abarcar varios aspectos para que aporten en gran manera y se pueda identificar a cada puesto de trabajo, tener una buena estructura dentro de la organización, con puestos y salarios acorde al grado de dificultad que cada uno tenga. Por lo que Chiavenato (2007) dice: “Es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos” (P.287).⁵¹

Con la valuación de puesto se puede revisar bien el contenido que tiene cada puesto de trabajo y poder identificar uno de otro, para lograr los objetivos de cada uno y retribuir de la manera correcta. (Dessler, 2001, como se citó en García Solarte, 2010) afirma que: “la valuación de puestos pretende determinar el valor relativo del trabajo, compara un puesto con los otros, basándose en su contenido” (p.117).⁵²

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. P. 287

⁵² García Solarte, Mónica. (2010) *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. P. 117

(Rodríguez, 2002 como se citó en García Solarte, 2010) agrega que: “la valuación de puestos muestra las diferencias esenciales entre los puestos” (p. 117).⁵³

4.8.1 Métodos de Valuación de Puestos

se pueden encontrar varios métodos de valuación de puestos, y la gestión de recursos humanos debe conocer muy bien cómo se realizan, utilizan y analizan, para obtener los resultados esperados, se conoce que el método más utilizado es el método de puntos, un método muy completo que proporciona datos con valores de cada factor para proporcionar los resultados verídicos. Chiavenato (2007) menciona los métodos que se pueden ejecutar:

“**Método de jerarquización** (Job ranking) [...] **Método de escalas por grados** (Job clasificación) [...] **Método de comparación de factores** (factor comparison) [...] **Método de valuación por puntos** (point rating): este método, también llamado método de valuación de factores y puntos, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott y se convirtió en el método de valuación de puestos más empleado en las empresas” (P. 287-295).⁵⁴

Cada método es diferente y se ajusta a las necesidades que se tengan, para valuar de la forma correcta los puestos que existan dentro de la organización, estos dos autores lo explican de la siguiente manera. Dessler (2001) y Rodríguez (2002) citados en García Solarte (2010) indican los métodos que existen de la siguiente manera:

⁵³ García Solarte, Mónica. (2010) *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. P. 117

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. P. 287-295

“**Método de graduación:** También denominado Job Ranking, consiste en la comparación del puesto, según su importancia y puede ser en orden ascendente o descendente.

El método de alineamiento: consiste en graduar los puestos por medio de una técnica numérica de promedio, a través del uso de tarjetas que contienen las especificaciones para cada puesto, en el orden de importancia que las tarjetas presentan.

El método de comparación de factores: el método de comparación de factores reúne los principios del método de puntos, pero la diferencia radica en que utiliza pocos factores, lo que lo hace más rápido y sencillo.

Método de puntos: el método de puntos se denomina también Point Rating, consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o sub factores que forman el puesto, llegando a establecer un ordenamiento entre ellos” (p. 117).⁵⁵

Con los métodos de valuación de puestos se puede trabajar en la escala salarial, para direccionar y establecer los salarios por puestos y jerarquización, y que exista la equidad que se pretende mantener, para la satisfacción del patrono y colaborador, es importante que se realice la valuación de puestos he identificar las necesidades aportar a la mejora continua y el logro de los objetivos en general. Dolan, Valle, López y Chiavenato (2019) mencionan los métodos de valuación de puesto que existen:

⁵⁵ García, Mónica. (2010) *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. P. 117

“**Método de ordenación:** la información del análisis del puesto de trabajo puede emplearse para construir una jerarquía o escala que refleje su dificultad o valor relativo para la empresa. **Método de clasificación de puestos de trabajo:** es parecido al método de ordenación, excepto en que se establecen clases o categorías, para luego incluir los puestos dentro de ellas [...] **El método de clasificación por puntos:** más utilizado para evaluar los puestos de trabajo es el de la clasificación por puntos, que consiste en asignar valores a los factores retribuíbles previamente establecidos, analizar con qué intensidad están presentes en los puestos y sumar todos los valores de los factores para calcular el valor total. **El método de comparación de factores:** el método de comparación de actores se parece al de clasificación por puntos en que en ambos se utilizan factores retribuíbles. Sin embargo, el método de clasificación por puntos de emplean grados y puntos en cada factor para medir los puestos, mientras que, en la comparación de factores, se utilizan puestos de referencia y valores monetarios en los factores” (P.25-27).⁵⁶

(Ver anexo 2, figura 2)

4.9 Escala Salarial

La escala salarial pretende ser una herramienta eficaz que aporte a la buena administración de las compensaciones para la mejora continua y poder así cumplir con la equidad, atracción y retención del capital humano, ofrecer un paquete de compensación bien ejecutado. García (2014) menciona que es:

⁵⁶ Dolan Simón, Valle Ramón, López Álvaro, Chiavenato Idalberto. (2019) *Especialidad en Recursos Humanos* 3. P. 25-27

“Una herramienta utilizada en la administración de salarios que busca establecer los rangos en los que debe estar una justa remuneración para cada cargo de la empresa, teniendo en cuenta un análisis del mercado y la valoración de puestos de trabajo”.⁵⁷

La escala salarial se comprende que es la representación del valor de cada puesto de trabajo y el ordenamiento de la nómina, contar con una escala salarial ayuda grandemente a las organizaciones para tener claro cuan es el valor de cada puesto de trabajo y permite analizar hasta que nivel se puede llegar a modificar un salario si es viable o no dentro de la política de salarios. Ortiz y Aduén (2018) indican que las escalas salariales:

“Representa el valor relativo de los distintos puestos de trabajo expresado en pesos. Generalmente se presenta en un cuadro de remuneraciones, aunque también permite ser graficada. La estructura de pagos está diseñada para facilitar la administración salarial en las organizaciones, para garantizar la equidad salarial interna y garantizar la competitividad en el mercado; resultante de la coherencia externa de los salarios” (P. 52).⁵⁸

Es importante que la gestión de recursos humanos comprenda la estructura de la escala salarial y que la misma sea entendible, viable y acorde al valor real que cada puesto debe tener, que se respete la política de salarios para poder ejecutar la escala de forma correcta, el manejo de la escala salarial aporta a la equidad, al equilibrio dentro de la administración de las compensaciones para el logro de los objetivos. En *Qué es una escala salarial* (s.f.) se encuentra

⁵⁷ García, Juliana. (2014). *Diseño de una Escala Salarial en la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal*. Universidad Tecnológica de Pereira. [Tesis Licenciatura] P. 42

⁵⁸ Ortiz Diana y Aduén Sandra. (2018). *Propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería*. Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología. [Tesis Maestría] P. 52

que: “Una escala salarial es un documento o tabla diseñada para determinar cuánto ganará un empleado en su trabajo. Muchas compañías tienen una escala establecida antes de contratar nuevos empleados, y pueden mostrarla a los posibles empleados antes de contratarlos”.⁵⁹

4.9.1 La Importancia de la Escala Salarial

Es importante que en las organizaciones y la gestión de recursos humanos se realice la escala salarial, para equilibrar el valor real de cada puesto de trabajo, esto aportara a la equidad interna y externa. En El diseño de estructuras salariales (2016) se menciona que:

“La estructura salarial de una organización está constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales, asignadas a quienes ocupan dichos puestos o niveles jerárquicos. El objetivo de una estructura salarial es lograr un adecuado equilibrio entre los dos aspectos clave: la equidad interna y la competitividad externa”.⁶⁰

Una escala salarial aportará a la administración correcta de salarios, a respetar el valor de cada puesto de trabajo, a identificar hasta donde se puede mejorar el valor de cada puesto de trabajo conforme el tiempo en caso de los aumentos que se puedan dar, ha mantener y respetar la política de salarios y a lograr la equidad, atracción, retención y motivación del capital humano. En Escala salarial, un bien necesario (s.f.) se puede identificar que:

⁵⁹Qué es una escala salarial (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://spiegato.com/es/que-es-una-escala-salarial#>

⁶⁰ El diseño de estructuras salariales (2016) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-diseno-de-estructuras-salariales>

“La escala salarial responde a un análisis interno, basado en la equidad, y externo, fundamentado en la competitividad. El análisis interno busca valorar los cargos y correlacionarlo con los salarios, con el objetivo de encontrar la tendencia central de pagos y las bandas de equidad, de acuerdo a los niveles, cargos y estructura de la empresa”.⁶¹

Se puede comprender que la importancia de la escala salarial en las organizaciones es fundamental ya que proporciona la transparencia y equilibrio en las compensaciones del capital humano, con una buena estructura salarial se logra la equidad y la satisfacción del trabajador por recibir la retribución justa según sus atribuciones en el puesto de trabajo. En Estructuración de salarios (s.f.) se menciona que:

“Si se diseña una estructura de salarios correctamente permite establecer los siguientes aspectos: se remunera el empleado de acuerdo con el puesto que ocupa, recompensarlo correctamente por su empeño y dedicación, atrae y retiene los mejores trabajadores para los cargos de acuerdo a los requisitos, se mantiene el equilibrio entre intereses financieros de la organización y sus políticas de relación con los empleados, se obtiene la aceptación por parte de empleados con el sistema de remuneración adoptados por la empresa”.⁶²

⁶¹ Escala salarial, un bien necesario (s.f.). [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://mundoadecco.com/escala-salarial-un-bien-necesario/>

⁶² Estructura de salarios (s.f.). [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://asesoresnelmejoramientodelth.webnode.com.co/>

4.9.2 Fases del Proceso de Diseño de la Escala Salarial

Que la gestión de recursos humanos reconozca cuales son las fases del proceso de retribución o del diseño de la escala salarial es fundamental, ya que de esto depende la buena estructura de la misma. Escat Cortés (s.f.) indica que el proceso del diseño de una escala salarial debe pasar por las siguientes fases:

“Análisis previo de:

- Puestos (análisis, clasificación y evaluación)
- Personas (perfiles, experiencia, resultados)
- Competitividad (análisis de las bandas salariales, análisis de mercados)
- Organización (cultura de la empresa, objetivos a corto y largo plazo, análisis de procesos de producción, análisis de la política de desarrollo, análisis de la fase de la empresa: nacimiento, desarrollo o madurez y aspectos legales: contratos)
- Diseño de la estructura salarial: incluyendo las formas de entrega y percepción
- Comunicación
- Revisión
- Implantación”.⁶³

Para poder ejecutar bien una escala salarial no se pueden pasar de percibidos los procesos a seguir y se deben ejecutar adecuadamente, si alguno de este proceso no se lleva a cabo conforme se establece, el resultado no será el esperado y no aportará el logro de los objetivos, por esto es

⁶³ Escala Salarial (s.f.). [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/escala-salarial/>

importante conocer cada paso a seguir y ejecutarlo correctamente. En El diseño de estructuras salariales (2016) mencionan que:

“Evaluar y clasificar los cargos en la empresa [...] Los diferentes puestos de la empresa deben ser clasificados y agrupados en niveles como: ejecutivos, supervisores y operativos. Identificar y delimitar el perfil de cada cargo [...] Identificar las características cuantitativas y cualitativas de cada cargo [...] Definir las prestaciones de cada bloque de puestos y unificarlas en caso que tengan diferencias [...] Determinar las prestaciones adicionales que puede otorgar la empresa [...] Reglamentación y transparencia: es importante contar con un reglamento en el que se establezca claramente los procedimientos, plazos y condiciones generales para acceder al salario que le corresponda al trabajador de acuerdo a los criterios establecidos de responsabilidad, desempeño, antigüedad, etc. Comunicar el paquete de prestaciones: los empleados deben saber el contenido de los procedimientos internos relacionados con la política remunerativa de la organización y ver que en la reglamentación hay coherencia, equidad y transparencia”.⁶⁴

Seguir los pasos desde el principio hasta el fin, con su orden establecido y evaluar cada detalle que pueda ser importante para la mejora de la estructura, ejecutar de la forma adecuada para determinar los rangos salariales que corresponden a cada puesto de trabajo. En Escala salarial: herramienta clave para reducir rotación de personal (2019) menciona que se debe realizar lo siguiente:

⁶⁴ El diseño de estructuras salariales (2016). [Consultado el 11 de junio 2022]Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-diseno-de-estructuras-salariales>

“Realice una descripción de cargos: evalúe la clasificación, responsabilidades y condiciones que requiere cada posición [...] Clasifique cada cargo: para obtener un equilibrio en la distribución de la escala, esta clasificación de estar conformada por el salario base y pagos adicionales, si aplican. Establezca una política salarial y de incentivos: esta se constituye en una función crucial de la administración en beneficio del empleado y de la empresa. Esta le permitirá brindar estímulos para motivar a sus colaboradores y obtener un mayor desempeño en las actividades realizadas”.⁶⁵

4.9.3 Pasos para Establecer la Escala Salarial

Para que en la gestión de recursos humanos aprovechen los grandes beneficios que tiene una buena elaboración y administración de la escala salarial, es importante que se conozcan cuáles son los pasos a seguir para establecer la misma. López (2015) menciona que se debe: “Realizar una encuesta de sueldos. Determinar el valor de cada puesto: Evaluación de puesto. Agrupar puestos similares en grados de remuneración. Asignar un valor a cada grado de remuneración mediante las curvas salariales. Ajustar los niveles de sueldo”.⁶⁶

La escala salarial debe ser justa, por lo que se debe evaluar tanto externa he internamente, contemplar cada paso a seguir para la estructura de la misma. En *Cómo hacer la escala salarial de tu empresa paso a paso* (2021) indican que se debe:

- “Valora la posición en tu escala salarial [...]”

⁶⁵ Escala salarial: herramienta clave para reducir rotación de personal (2019). [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/escala-salarial-herramienta-clave-para-reducir-rotacion-de-personal-529829>

⁶⁶ López Henaó, Juan Camilo (2015). *Escalas Salariales*. [Consultado el 15 de junio 2022] Recuperado de: <https://prezi.com/za0nate4rti8/elaboracion-de-escalas-salariales/>

- Compara tu escala de salarios con la industria y la competencia [...]
- Determina un valor máximo y mínimo en tu escala salarial [...]
- Toma la decisión [...] con una cantidad clara para ofrecer, busca entonces mejorar el salario con beneficios, incentivos y salario emocional [...]
- Acuerdo salarial: el proceso debe estar abierto a la negociación [...]”.⁶⁷

Cada paso es importante por eso se debe llevar a cabo correctamente, analizar, evaluar estrategias a seguir para lograr los objetivos, Verde Cáceres (2014) presenta los pasos a seguir:

- “Determinar una escala base que sea capaz de clasificar las empresas por tamaño, en función de las variables ventas anuales y número de empleados.
- Seleccionar los instrumentos, análisis y descripción de cargos [...]
- Llevar a cabo el diagnóstico. Análisis de equidad interna y análisis competitiva externa. [...]
- Realizar el diseño. Definir las políticas y posicionamientos competitivos. costo de la política salarial [...] realidades económicas del entorno.
- Estrategias y objetivos de la organización.
- Requerimientos y planes de recursos humanos.
- Administración: Elaborar las guías administrativas y desarrollar los controles [...] Comunicar el Programa de Compensación [...] Administrar la compensación individual [...]”.⁶⁸

⁶⁷ Como hacer la escala salarial de tu empresa Paso a paso (2021). [Consultado el 15 de junio 2022]Recuperado de: <https://blog.sodexo.co/escala-salarial-empresa-guia>

⁶⁸ Verde Cáceres, Darbel (2014). *Elaboración de Escalas Salariales*. [Consultado el 15 de junio

4.9.4 Tipos de Escala o Tabulador

Para elaborar una escala salarial bien estructurada y que aporte al logro de los objetivos de la organización es importante identificar los tipos de escala que existen para la elaboración de la misma, ya que esta herramienta determina el valor de cada puesto de trabajo y lo mantiene según las necesidades que se deban cubrir. En Escala Salarial (2019) se menciona el siguiente tipo de escala o tabulador:

- “Escala o Tabulador Rígidos: es una estructura que se compone de un valor numérico para el puesto, ya sean puntos, grados o niveles, con un valor único en dinero (sueldo o salario) para esa o esas posiciones”
- Escala o Tabulador Flexible: Es una estructura que se compone de un intervalo de valor numérico para uno o varios puestos, ya sean puntos, grados o niveles. Con un intervalo de valores en dinero (sueldos o salarios), este tabulador tiene como finalidad distinguir niveles de actuación o de antigüedad de los empleados”.⁶⁹

La administración de recursos humanos en relación a las compensaciones debe asegurarse de contar con una herramienta que permita administrar de manera adecuada las retribuciones de cada trabajador, conocer los modelos de escala salarial que hay y cómo manejarlos es muy importante. Aldana Galán (2020) menciona que: “Hay dos tipos de tabuladores, los rígidos que marcan un sueldo único para cada categoría y el flexible que establece desde un mínimo hasta un máximo para cada una de ellas”.⁷⁰

2022]Recuperado de: <https://prezi.com/za0nate4rti8/elaboracion-de-escalas-salariales/>

⁶⁹ Escala Salarial (2019). *Tipos de Escala o Tabulador*. [Consultado el 29 de junio 2022] Recuperado de: <https://es.scribd.com/presentation/398922699/ESCALA-SALARIAL-pptx>

⁷⁰ Aldana Galán, Javier (2020). *Tabulador de sueldos*. [Consultado el 01 de julio 2022] Recuperado de:

Que en la administración de las compensaciones se logre Identificar el método más recomendado y eficaz para elaborar una escala salarial bien estructurada y que aporte al logro de los objetivos de la organización es importante ya que con esta herramienta se define y determina el valor de cada puesto de trabajo. En una escala salarial se podrá valorar correctamente los puestos de trabajo ya que la valoración y evaluación se hace de forma interna y externa, para mantener la equidad y compensar de la forma correcta bajo la política establecida. (Ver anexo 3. Figura 3)

4.10 Análisis y Descripción de Puestos

El análisis y descripción de puestos parece ser una herramienta importante y necesaria que la gestión de recursos humanos debe utilizar para lograr los objetivos de cada puesto de trabajo, cada puesto de trabajo tiene una cantidad de actividades a realizar y para realizarlas correctamente también se debe contar con un candidato que vaya a ocupar el puesto y que cumpla con el perfil del mismo, con las capacidades, habilidades y conocimientos acorde a las necesidades que se tengan, para Chiavenato y Hernández (2018)

“La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su ocupante [...] Mientras por un lado la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), por el otro lado el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que le puesto

exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación” (p. 42).⁷¹

Con el análisis de puestos se pueden lograr los objetivos, considerar que es muy importantes para la clasificación de tareas y el orden de las mismas, para no cargar demasiado a cada puesto, también aporta en la estructura de la política retributiva, en contar con el conocimiento del nivel académico que se necesita que el colaborador tenga para poder ejecutar las tareas correctamente, también se involucran las compensaciones que se puedan ofrecer dentro del puesto de trabajo y disminuir las enfermedades laborales como el estrés laboral, Amo Arturo (s.f.) hace mención que: “En el análisis de puestos de trabajo conseguiremos ubicar los diferentes puestos de trabajo dentro de una organización, así como descubrir su misión, sus funciones y sus tareas principales para cubrir correctamente las necesidades del puesto” (P.39).⁷²

Y la descripción de puesto se comprende que es lo siguiente después del paso del análisis de puesto, en donde ya se deja escrita la estructura desde los datos del puesto que sería el nombre, área, sección, tipo de trabajo, las tareas a realizar, los tiempos con los que se van a realizar las tareas, el nivel de dificultad para realizarlas, la relación que se tendrá con el cliente interno y externo, y el perfil del candidato que se necesita para poder ocupar el puesto. Para Gómez Mejía (2000)

“las descripciones de puestos son el resultado de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica,

⁷¹ Chiavenato Idalberto, Hernández Roberto. (2018) *Recursos Humanos I*. P. 42

⁷² Amo Arturo, Ana. (2019) *Dirección de Recursos Humanos*. P. 39

define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones” (P.85).⁷³

Reconocer lo que se pretende establecer para la creación de un puesto es importante y por este motivo es necesario tener claro lo que es el análisis y la descripción de puestos. En Werther, Davis y Guzmán (2017) mencionan que: “Análisis de puestos Recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos. Descripción de puestos Declaración escrita en la que se detallan responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto” (P. 66-72).⁷⁴

Para que un trabajador tenga claro cuáles son sus responsabilidades dentro de su puesto de trabajo es importante contar con un descriptor de puesto que proporcione la información necesaria y correcta para la ejecución de las tareas a realizar. Para: Pérez (2018) “Una descripción del trabajo generalmente describe las habilidades necesarias, la capacitación y la educación que necesita un posible empleado. Explicará los deberes y responsabilidades del trabajo”.⁷⁵

Moreno García (2012) menciona que: “El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) es un proceso sistemático cuyo objetivo es especificar las funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades, destrezas y competencias necesarias para el desempeño exitoso de puestos en una organización” (P.114).⁷⁶

⁷³ Gómez, Mejía. (2000): *Gestión de Recursos Humanos*. P. 85

⁷⁴ Werther William, Davis Keith y Guzmán Martha (2017) *Administración de Recursos Humanos*. P. 66-72

⁷⁵ Pérez, Oscar (2018). La importancia en las descripciones de puestos. [Consultado el 01 de julio 2022]
Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/la-importancia-de-las-descripciones-de-puestos>

⁷⁶ Moreno García, Virginia. (2012) *Gestión de Recursos Humanos*. P. 114

4.10.1 Importancia del Análisis y Descriptor de Puestos

Se puede identificar que es importante que la gestión de recursos humanos administre de la manera adecuada a los puestos de trabajo que existen dentro de la estructura organizacional, poner énfasis y darle la importancia que se merece el análisis de puesto, para poder diseñar los descriptores acordes a las necesidades que se tengan, el análisis de puesto proporciona muchas razones por las cuales es importante realizarlo en las empresas. Torres (2014) nos indica porque es importante el análisis de puestos:

“Ayudar a decidir la manera en que puede dividirse el conjunto total de las tareas en unidades, divisiones, departamentos [...] la definición de los tramos de control y los niveles jerárquicos [...] Contribuye al proceso de planificación del talento humano [...] Facilita los procesos de reclutamiento y selección de personal [...] Brinda elementos para el diseño de los programas de entrenamiento y desarrollo [...] Puede informar sobre los conocimientos que se requieren para desempeñar un cargo con efectividad [...] Sirve de base para la valoración de cargos en diseños de estructuras salariales y programas de retribución o remuneración [...] Ayuda a descubrir obligaciones o funciones no asignadas, cuando por necesidad de las áreas de la organización se debe recurrir a la asignación de actividades que no quedan especificadas en la descripción y que en la mayoría de las ocasiones se encuentran mal direccionadas. A través del análisis se pueden corregir dichas situaciones y ajustar las funciones al cargo correcto” (P.147-149).⁷⁷

⁷⁷ Torres, José Luis. (2014): *Diseño y análisis de puestos de trabajo*. Barranquilla (Colombia). Ed. Universidad del Norte. P. 147-149

Que el diseño de cada análisis y descriptor de puesto sea el adecuado conforme cada puesto de trabajo y que tenga coherencia con las tareas, cantidad y dificultad junto con el perfil del candidato que se necesita para ocupar y desempeñar la posición. Chiavenato (2007) hace referencia que:

“Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, la ARH necesita describirlos y analizarlos para saber cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes, para administrarlos mejor. Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes” (P.236).⁷⁸

Considerar que una de las actividades más importantes debe ser la de la gestión del análisis de puestos para no caer en errores de tareas mal ejecutadas, carga de trabajo, perfil inadecuado, que solo contribuya al retraso del alcance de los objetivos. Según Sotomayor Alfonso (s.f.)

“Una de las actividades esenciales en la administración de Recursos Humanos es precisamente el análisis de puestos constituyendo una actividad que explora los deberes, así como las responsabilidades que se efectúan en tal forma que se relacionan funciones, tiempos, enlaces e información compartidas pues el objetivo básico es el de identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas se desprende junto con el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general”(p. 79).⁷⁹

⁷⁸ Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. P. 236

⁷⁹ Sotomayor, Alfonso. (s.f.) *Administración de recursos humanos Su proceso Organizacional*. P. 79

El análisis se comprende que es la evaluación de las necesidades de cada puesto de trabajo y el descriptor de puesto de trabajo se entiende que es un documento donde se plasman las actividades a realizar. Para lograr el análisis y la estructura del descriptor de puesto adecuado se debe evaluar bien a la organización he identificar cuantos puestos de trabajo se requieren para cubrir las necesidades de la empresa y que actividades debe tener cada puesto de trabajo.

Al comprender la importancia del descriptor de puesto dentro de las organizaciones se puede determinar que debe ser uno de los primeros documentos que se le entregue al candidato a ocupar el puesto ya que este informa cuales son las tareas a realizar y describe también el perfil que se necesita para cubrir un puesto, es importante para tener el conocimiento de cuanto es lo que realmente vale el puesto y la carga de trabajo que se tiene en el mismo. Pérez (2018) menciona que:

“Una buena descripción de puesto sirve como una guía de referencia para los futuros candidatos, ayuda a maximizar el dinero invertido en la compensación de los empleados al garantiza que la experiencia y las habilidades necesarias para el trabajo se detallen y ajusten a los posibles solicitantes, funciona como base para desarrollar preguntas durante la entrevista, sirve como documentación legal para las empresas y proporciona una base para las revisiones de los empleados (aumentos salariales, establecimiento de objetivos, vías de crecimiento”.⁸⁰

La descripción de puestos aportará considerablemente a la gestión de recursos humanos al ser importante en varios ámbitos relacionados con el talento humano y las tareas a realizar en cada

⁸⁰ Pérez, Oscar (2018). La importancia en las descripciones de puestos. [Consultado el 01 de julio 2022]
Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/la-importancia-de-las-descripciones-de-puestos>

puesto de trabajo. Moreno García (2012) menciona que: “Son muchas las aplicaciones que tiene el ADPT en el área de recursos humanos. Algunas de las más importantes son:

- Reclutamiento.
- Selección de personal.
- Planificación de carreras.
- Evaluación del desempeño.
- Formación y desarrollo.
- Salud laboral y prevención” (p.114).⁸¹

4.11 Atracción del Talento

Es importante comprender que las empresas deben atraer a su capital humano ya sea interna o externamente para que se sientan identificados y les interese ser parte de la organización, prestar sus servicios de la mejor manera y pretender la estabilidad laboral con motivación, entrega e identificación con la empresa. En Viterbit.com (2021) se indica que:

“El objetivo de una estrategia de atracción de talentos es encontrar los candidatos apropiados para puestos de trabajo que requieren de habilidades muy específicas. Una búsqueda intencional como esta, garantizara la inclusión de empleados identificados con los valores de la empresa, dispuestos a convertirse en futuros líderes dentro de las organizaciones”.⁸²

⁸¹ Moreno García, Virginia. (2012) *Gestión de Recursos Humanos*. P. 114

⁸² Viterbit.com (2021). En *¿cómo atraer y retener al mejor talento? Principales estrategias*. [Consultado el 01 de junio 2022] Recuperado de: <https://viterbit.com/recursos/insigts/atraer-y-retener-talento>

La gestión de recursos humanos debe identificar y tener claras las necesidades de la empresa para poder atraer al talento humano adecuado que cumpla con el perfil de cada puesto de trabajo. En humaniq.com (s.f.): “La atracción de talento humano es un conjunto de actividades estratégicas. Para poder determinarlas, es necesario saber identificar las nuevas necesidades de la empresa”.⁸³

No es una tarea fácil para la gestión de recursos humanos, poder contar con los candidatos ideales para los puestos, se deben realizar estrategias que aporten al alcance de los objetivos y se logre atraer al capital humano idóneo para cada puesto de trabajo, González (2018) menciona:

“La atracción de talento es la capacidad de la organización para predisponer a candidatos que se consideran de calidad, e idóneos para las posiciones clave, a participar en los procesos de selección de la compañía con intención de incorporarse de manera preferente a su plantilla de trabajo, facilitando así contratar profesionales valiosos cuando lo consideran necesario o deseable”(p.135).⁸⁴

4.11.1 Factores que Determinan la Atracción y Retención del Talento Humano

Para atraer al capital humano es necesario reconocer los factores que se deben considerar para contar con talento humano idóneo que ocupe los puestos, realice las tareas y se sienta identificado con la organización. Maisch Molina (2013) indica que los factores para la atracción y retención son:

⁸³ Humaniq.com(s.f.). En *Atracción del talento humano*. [Consultado el 03 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.humaniq.com.mx/atracccion-del-talento-humano.php>

⁸⁴ González, Jaime (2018). *Efectos de las prácticas de responsabilidad social y mediambiental corporativas en la atracción y retención de talento*. Universidad Complutense de Madrid[Tesis Doctoral] P. 135

“[...] factor remunerativo [...] factor es el de la organización misma (su imagen, prestigio, reconocimiento) incluyendo las relaciones que posee con sus stakeholders [...] factores que impulsan que el talento se comprometa y se fidelice con la organización y sus proyectos [...] El siguiente factor es el liderazgo [...] El otro factor es el sistema de dirección [...] El verdadero talento se compromete también a formar, desarrollar y actualizar el talento de otros porque le apasiona hacerlo y la mejor oportunidad que va a encontrar es en el desarrollo de sus propios equipos de trabajo”.⁸⁵

Estos factores son muy importantes, ya que si el talento humano se siente atraído he identificado va aportar sus conocimientos y tendrá el deseo de desarrollarse dentro de la organización, se puede identificar en: *Atracción y Retención del Talento* (2022)

“Actualmente, la “Atracción y Retención del Talento” es un concepto estrechamente ligado a concebir una organización que es capaz de identificar el ciclo de vida completo del colaborador en su trabajo. Para ello, las compañías deben esmerarse en propiciar un clima laboral óptimo, donde los equipos puedan potenciar sus talentos, capacitarse para mejorar sus debilidades y definir su propósito dentro de la organización, generando como resultado un mayor sentido de pertenencia”.⁸⁶

⁸⁵ Maisch Molina, Elena (2013). *Seis Factores para la Atracción, Retención y Desarrollo del Talento en una empresa*. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://puntoedu.pucp.edu.pe/voces-pucp/6-factores-atraccion-retencion-desarrollo-talento-empresa/>

⁸⁶ *Atracción y Retención del Talento: Los múltiples factores que permiten proyectarse en una organización*. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://home.hcmfront.com/blog/atraccion-y-retencion-del-talento-los-multiples-factores-que-permiten-proyectarse-en-una-organizacion>

Entonces al considerarse estos factores, las organizaciones están expuestas al logro de sus objetivos, ya que tendrá un capital humano idóneo, involucrado con la empresa, motivado y con deseos de formar parte de la misma durante varios años. Nieva (2018) hace mención que:

“El departamento de recursos humanos de una empresa ha de dedicar tiempo y esfuerzos a las gestiones del talento si pretende entrar en la competición por el talento. De esta forma son capaces de aumentar la productividad y fortalecer la competitividad en su mercado. Las estrategias de atracción y retención son esenciales para aumentar el compromiso y reducir la fuga del talento”.⁸⁷

4.12 Retención de Empleados

Se entiende por retención de empleados la tarea que la gestión de recursos humanos debe realizar para lograr retener a los colaboradores, mantener aquellos colaboradores que aportan al crecimiento de la organización, crear estrategias que puedan impedir que un buen colaborador decida ir a prestar sus servicios en otra empresa, por mejoras personales y/o laborales. González (2018) comenta que:

“Retención de talento es la capacidad de la organización para mantener en la plantilla aquellos trabajadores que se consideran de calidad, e idóneos para las posiciones clave, desarrollando capacidades para gestionar y controlar el abandono voluntario del talento de la empresa” (p.140).⁸⁸

⁸⁷ Nieva, Clara. (2018) Cómo atraer al talento humano a la empresa. [Consultado el 11 de junio 2022]
Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/como-atraer-al-talento-humano-a-la-empresa.html>

⁸⁸ González, Jaime. (2018). *Efectos de las prácticas de responsabilidad social y mediambiental corporativas en la atracción y retención de talento*. Universidad Complutense de Madrid [Tesis Doctoral] P. 140

La administración del recurso humano debe ser llevada adecuadamente, cuidar de que el personal se sienta a gusto, conforme he identificado con la empresa, para garantizar que la persona pretenda fortalecer su estabilidad laboral y no se enfoque en aceptar ofertas de trabajo externamente por otras empresas, es necesario que la gestión de recursos humanos pueda contar con estrategias que sirvan de apoyo a la retención del capital humano. Por lo que Werther, Davis y Guzmán (2017) determinan que:

“Se presenta un caso especial cuando una compañía trata de atraer a un empleado de otra y le hace una oferta, lo cual se conoce como pirateo. Aunque los especialistas en capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa o desea deshacerse de un empleado valioso, y tiene que renegociar, lo cual puede complejo. En general, el efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa, así como para el grupo de personas que ordenan al individuo que acaba quedándose en la misma organización, pero en mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertas ocasiones las empresas no desean prescindir de determinados empleados clave, y el administrador de capital humano debe actuar con habilidad y tacto” (p. 93).⁸⁹

Atraer al capital humano no es una tarea fácil, pero al lograr la contratación, la otra tarea que tampoco es fácil es lograr la retención, el departamento de recursos humanos realiza varias actividades estratégicas que aportan a la buena retención, pero hay ocasiones en que no se puede retener a la persona si los objetivos que tiene como meta personal van más hay de lo que la

⁸⁹ Werther William, Davis Keith y Guzmán Martha (2017) *Administración de Recursos Humanos*. P. 93

empresa le pueda ofrecer en un determinado tiempo. Chiavenato, Dolan, Valle y López, mencionan que:

“Sin duda uno de los mecanismos que existen para hacer frente a los problemas que plantea el reclutamiento es evitando la salida de personas que la empresa no desea que se marchen, es decir, a través de la retención. Las medidas que pueden adoptarse para retener a los empleados pueden ser muy variadas, pero para poder efectuar un correcto diseño de ellas lo primero que hay que hacer es analizar y entender las razones que conducen a la rotación” (p. 6).⁹⁰

La gestión de recursos humanos debe trabajar constantemente para logra mantener los indicadores de rotación, para esto es fundamental que se vea la forma de retener a los empleados, buscar estrategias que apoyen al logro del objetivo y a la tranquilidad de cada trabajador, para que se sienta valorado dentro de la empresa, identificado con su puesto de trabajo y con las retribuciones y beneficios que se le ofrezcan. En Fundación Universidad-Empresas (s.f.) hacen mención que:

“los departamentos de recursos humanos de las empresas no solamente tienen que prestar atención a la contratación de trabajadores, sino a toda la estrategia que engloba a la gestión del personal. Una vez que se ha llevado a cabo el proceso de selección y contratación, es fundamental que se garantice la continuidad del empleado en la empresa”.⁹¹

⁹⁰ Chiavenato Idalberto, Dolan Simón, Valle Ramon, y López Álvaro. (2019) *Recursos Humanos 2*. P. 6

⁹¹ Fundación Universidad-Empresas (s.f.). En *Retención de empleados: 5 estrategias claves para tu empresa*. [Consultado el 03 de junio 2022] Recuperado de: <https://fundacionuniversidadempresa.es/es/blog-retención->

En la actualidad más empresas reconocen la labor e importancia que cada trabajador aporta en su puesto de trabajo, por este motivo es que se deben preocupar por la retención de los buenos trabajadores, aceptar que hoy en día el capital humano es lo más importante dentro de una organización y que de ellos depende los resultados de la productividad y el éxito. Moreno Herrera (2021) menciona que:

“Para una empresa la necesidad de contar siempre con personal capacitado es de vital importancia, y es que se debe reconocer al empleado como un activo valioso, un activo que la empresa debe mantener. A medida que los cambios externos y la competitividad evolucionan, las empresas deben afrontar los nuevos desafíos y buscar mejores estrategias de retención”.⁹²

4.12.1 Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano

Determinar que estrategias se van a implementar para lograr la atracción y retención ni es una tarea fácil, sin embargo, al identificarlas y ponerlas en práctica se consigue el resultado esperado. Meneses Pinto (2019) hace mención que:

“Se hace necesario que las organizaciones a través de su área de recursos humanos, dirijan todos sus esfuerzos a diseñar estrategias flexibles, acordes a las dinámicas que exige la globalización de los mercados. Las principales estrategias de retención de

personal-estrategias-clave-para-tu-empresa/
⁹²Moreno Herrera, Alan Alfredo (2021) *Estrategias de retención del talento humano*. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://amrevistadigital.com/2021/05/24/estrategias-de-retencion-de-talento-humano/>

personal [...] **salario y las remuneraciones** [...] **la formación y el desarrollo de sus trabajadores**, [...] **el ambiente laboral y el salario emocional** [...]" (p.23).⁹³

Al llevar a cabo estas estrategias también se obtienen varios beneficios que aportan al logro de los objetivos generales de la empresa, en los cuales se podría mencionar una buena comunicación, lograr que el capital humano se sienta identificado con la empresa, que sienta la responsabilidad que tiene bajo su puesto de trabajo y que aporte a la mejora continua de la organización. Ibáñez (2020) menciona que se debe:

“Cuidar a los colaboradores clave [...] El nuevo modelo de estabilidad laboral [...] La tecnología es uno de los elementos para establecer una estrategia de administración del talento [...] Uso de la Inteligencia artificial [...] Crear oportunidades de desarrollo [...] Planes de un mejor salario emocional [...] Desarrollar equipos colaborativos [...]”.⁹⁴

La gestión del talento humano tiene la capacidad de crear estrategias y ejecutarlas de forma adecuada para lograr lo que se pretende, la atracción y retención del talento humano, Moreno Herrera (2021) indica que:

“La estrategia del talento humano es la aplicación de un conjunto de acciones direccionadas al objetivo de la organización, utilizando las capacidades y habilidades de los empleados, para que la organización sea más competitiva. De esta manera la estrategia de gestión del talento humano actúa como disciplina que auxilia al estudio del

⁹³ Meneses Pinto, Kelly Johanna (2019). *Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano para disminuir la Rotación de personal*. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/>

⁹⁴ Ibáñez, Humberto (2020). *7 estrategias para atraer y retener al talento empresarial*. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://blog.izabc.com.mx/estrategias-para-atraer-y-retener-al-talento-empresarial>

talento del personal, su administración y la aportación que el empleado pueda brindar a la organización”.⁹⁵

4.12.2 Estrategias Monetarias

Existen 2 tipos de estrategias para la atracción y retención del talento humano y estas son las monetarias y las no monetarias, en las monetarias se pueden considerar los salarios y todo lo que tenga que ver con el pago al trabajador en dinero para motivar su desempeño. Gonzalez Miranda (2009) menciona que:

“**Beneficios económicos.** Esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias. **Bonificación Incentivos.** Esta estrategia describe las bonificaciones otorgadas a los empleados por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo. **Políticas salariales.** En este caso, la atención recae sobre los salarios de los empleados como estrategia de retención al ofrecérsele un salario superior al salario mínimo legal vigente. **Compensación variable.** En esta estrategia se incluyen los salarios variables. **Compensación flexible (desalarización).** Se utiliza la desalarización de parte de los ingresos de los ejecutivos con el fin de no afectar la retención” (p.59-60).⁹⁶

Una de las estrategias monetarias es que la empresa cuente con una escala salarial bien definida que proporcione esa seguridad, atracción y equidad para sus trabajadores, como para las

⁹⁵ Moreno Herrera, Alan Alfredo (2021) *Estrategias de retención de talento humano* [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://amrevistadigital.com/2021/05/24/estrategias-de-retencion-de-talento-humano/>

⁹⁶ Gonzalez Miranda, Diego René (2009) *Estrategias de retención del personal*. P. 59-60

personas que están en búsqueda de aplicar y colocarse en una empresa. García (2018) menciona que:

“La remuneración económica, las empresas que tienen escalas salariales estructuradas y muy competitivas son profundamente atractivas para los profesionales, al reconocer su trabajo a través de la compensación monetaria, siendo común también que algunas empresas incluyen bonos por cumplimiento de metas, primas extralegales, aumentos salariales anuales y por mejoras en el perfil de sus trabajadores”.⁹⁷

Meneses Pinto (2019) indica que: “Las principales estrategias de retención de personal implementadas por las organizaciones, están relacionadas con aspectos de compensación como el salario y las remuneraciones” (p.24).⁹⁸

4.12.3 Estrategias No Monetarias

En las estrategias no monetarias se encuentran varios factores importantes que son parte de la vida del trabajador, que hacen que se sientan parte de la organización y se motiven para seguir en contribución al logro de los objetivos de la misma, dentro de las estrategias no monetarias Gonzalez Miranda(2009) también menciona:

“Formación y capacitación [...] Calidad de vida [...] Plan de carrera [...] Proceso de ingreso. [...] Clima laboral [...] Integridad familiar [...] Estabilidad laboral [...] Plan de

⁹⁷ Garcia, Claudia (2018) *Atracción y retención del talento humano en las organizaciones* [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://rhpositivo.net/atraccion-y-retencion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>

⁹⁸ Meneses Pinto, Kelly Johanna (2019). *Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano para disminuir la Rotación de personal*. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/>

sucesión [...] Reconocimiento [...] Sentido de pertenencia [...] Tareas desafiantes [...] Gestión del conocimiento [...] Contraprestación legal [...]” (p.60).⁹⁹

Al conocer cuáles son las estrategias no monetarias que se pueden ejecutar para el bienestar de los trabajadores se reconocen como parte de los incentivos no monetarios para recompensar a los trabajadores. En 10 incentivos no monetarios para recompensar a tus trabajadores (2022) hacen mención de los cuales son y la importancia para la vida personal y laboral de cada uno de los integrantes de la organización:

“Flexibilidad horaria [...] Aporta valor a su formación profesional [...] Reconoce sus méritos y dale importancia a sus logros [...] Prioriza su bienestar [...] Fomenta la cultura corporativa e invítalos a participar en momentos de ocio [...] Otorgarles beneficios según sus interés personales[...] Promueve la sinergia entre los equipos [...] Premia sus éxitos [...] Bríndales la oportunidad de tomar parte en actividades altruistas [...] Crea un entorno laboral desafiante y dinámico [...] Reconoce el valor de sus aportes”.¹⁰⁰

Es importante reconocer bien cuáles son las estrategias que se deben implementar para el logro de los objetivos, las estrategias no económicas deben ser consideradas como parte fundamental en la gestión del talento humano para que se establezca esa necesidad de superación y pertenencia por parte de los trabajadores dentro de la organización. En Técnicas beneficiosas

⁹⁹ Gonzalez Miranda, Diego René (2009) *Estrategias de retención del personal*. P. 60

¹⁰⁰ 10 incentivos no monetarios para recompensar a tus trabajadores (2022). [Consultado el 11 de junio 2022]
Recuperado de: <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/employer-branding/10-incentivos-no-monetarios-para-recompensar-a-tus-trabajadores/>

para atraer y retener talento humano (2022) se puede apreciar que indican que es importante reconocer las siguientes técnicas:

“Salario Emocional: El factor económico no es únicamente lo que motiva y retiene a los empleados; por tanto, se recomienda contar con salario emocional, es decir, un valor agregado que promueva una sensación de felicidad y satisfacción por parte de los colaboradores [...] **Desarrollo del liderazgo:** Consciente El talento humano actual demanda directivos que sean capaces de escucharlos, comprender sus diferentes situaciones y preocuparse por ellos. [...] **Reconocimiento de los logros:** Esta estrategia consiste en implementar una política de retribución económica, en función a las metas alcanzadas. Con la finalidad de promover que los empleados desarrollen su trabajo de la mejor manera posible, cultivando valores y actitudes de compromiso por parte de los trabajadores”.¹⁰¹

Se determina entonces que existen varias estrategias para lograr la retención y atracción del talento humano, y que es importante que cada organización las maneje de forma adecuada y conforme sus posibilidades, sin dejar a un lado el objetivo y el reconocimiento de que con estas estrategias se puede lograr la retención del capital humano, la motivación del mismo y el interés por formar una carrera profesional dentro de la empresa, la gestión de recursos humanos se debe enfocar en crear y evaluar estas estrategias y hacer que los trabajadores las identifiquen, las

¹⁰¹ Técnicas beneficiosas para atraer y retener al talento humano (2022) [Consultado el 11 de junio 2022]
Recuperado de: [tps://carrerasuniversitarias.com.co/maestria-en-recursos-humanos/tecnicas-beneficiosas-para-atraer-y-retener-el-talento-humano](https://carrerasuniversitarias.com.co/maestria-en-recursos-humanos/tecnicas-beneficiosas-para-atraer-y-retener-el-talento-humano)

perciban, reciban y sean de su aceptación, para mantener la equidad y el buen ambiente laboral dentro de la empresa.

4.13 Política Salarial

La política salarial se entiende que es un documento en el cual se pretende dejar bien establecidas las reglas respecto al uso correcto de las remuneraciones de los colaboradores, para no caer en inconformidades o en actividades que perjudiquen la buena administración de los salarios. Chiavenato (2007) indica que: “La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores” (P.306).¹⁰²

Al contar con una escala salarial se debe también tener en cuenta la creación de la política de salarios, para respetar cada aspecto que se indique en la misma, respecto a la administración de las compensaciones y benéficos de los colaboradores, Aguirre Chacón (2008) menciona:

“Debido a que las escalas salariales, proporcionan franjas de salarios para los puestos, las políticas describen la funcionalidad de las mismas. De esta manera los encargados de administrar los salarios, tendrán la oportunidad de conocerlos objetivamente los límites mínimos y máximos de salarios a los que puede optar un puesto” (p. 24).¹⁰³

Se puede mencionar que la política de salarios es sumamente importante para que se ejecute y respete la escala salarial, en donde se establecen criterios a tomar, para saber cómo se manejarán

¹⁰² Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. P. 306

¹⁰³ Aguirre Chacón, Reyna. (2008). *Diseño de una Escala Salarial para los puestos de trabajo de las oficinas administrativas del colegio de economistas, contadores públicos y auditores y administradores de empresas*. Universidad de San Carlos de Guatemala. [Tesis Licenciatura] P. 24

las condiciones salariales de los colaboradores, y contribuir a la mejora continua y al logro de los objetivos en general de la organización. En impulsa Popular (s.f.)

“La política salarial es el conjunto de orientaciones que tienen como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización”.¹⁰⁴

La política salarial pretende ser el documento donde se establezcan las acciones, responsabilidades, reglas y normas que se deben cumplir para la buena retribución de los salarios, compensaciones y beneficios para el capital humano, elaborar de forma correcta esta política y dar a conocer al personal es parte fundamental ya que si una política se desconoce no se pueden llevar a cabo o respetar lo que en ella se indica.

¹⁰⁴ Impulsa Popular (s.f.). En *Política salarial, su importancia dentro de tu empresa*. [Consultado el 04 de junio 2022] Recuperado de: <https://impulsapopular.com/legal/derecho-laboral/politica-salarial-su-importancia-dentro-de-tu-empresa/>

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

Actualmente las empresas se han preocupado un poco más en la calidad de vida laboral de sus trabajadores, es por este motivo que existe la gestión de recursos humanos, un departamento dedicado a realizar, organizar y administrar todas las tareas que tengan relación con el personal, en donde cada actividad que realizan es de suma importancia para el apoyo al logro de los objetivos organizacionales. Moreno García (2021), Werther, Davis y Guzmán (2017) concuerdan con que la gestión de recursos humanos es importante para mantener y retener al talento dentro de la organización.

Compensación laboral se entiende como todo aquello que se entrega como un pago monetario o en especie a cambio de la realización de las tareas laborales que hace cada persona dentro de una organización, (Dolan, Valle, López y Chiavenato (2019) como también en (Concepto definición 2021) comparten el concepto de lo que significa compensación, ya que lo ven como la forma de recompensar la labor ejercida. Es importante la buena administración de las compensaciones puesto que de eso depende la estructura salarial bien definida y el valor justo de cada puesto de trabajo, como también identificar y poder otorgar beneficios que mantengan la equidad, la atracción y retención del capital humano.

Toda organización debe considerar como parte fundamental la importancia que tiene su sistema de retribución ya que de esto depende el logro de sus objetivos organizacionales, la identificación del personal con la empresa y establecer una retribución justa para cada puesto de trabajo. Al ver lo que opinan (Donal, Valle, López y Chiavenato (2019) y también nuevamente (Chiavenato 2007) tienen similitudes en su opinión en que los objetivos de un

sistema de retribución son mantener el equilibrio, la equidad, retener y atraer al talento humano, aportar a la motivación del mismo con salarios justos, administrar adecuadamente los sueldos de cada puesto de trabajo y todo lo relacionado con retribución.

Una de las compensaciones laborales que aportan grandemente a la motivación, la identificación con la empresa y a la atracción y retención del capital humano es el Salario Emocional y esto es prácticamente una retribución no monetaria que se puede dar de varias maneras como beneficio que aporte a la satisfacción de la persona y se logre mejoras en la productividad. En (Salario Emocional (s.f.) y (Sánchez De La Vega (s.f.) concuerdan que el salario emocional es fundamental para la satisfacción del personal. (Oliva (s.f.) dice que el salario emocional es valorado por los empleados y permite la conciliación entre la vida personal y laboral del trabajador, como también está la opinión de (Sornosa (2020) que indica que es una herramienta fundamental para atraer y retener al talento humano. Por lo que esta forma de retribuir al trabajador es de gran importancia dentro de la gestión del capital humano para lograr los objetivos y aportar a la satisfacción tanto personal, profesional y laboral de cada persona que ocupa un puesto dentro de la empresa.

Al manejar adecuadamente las compensaciones laborales se logra la equidad, esto significa un equilibrio justo, para cada puesto de trabajo con relación al salario devengado y a los beneficios que puedan proporcionar a los trabajadores. Tanto (Wayne y Roberto 2005) como en (Significados.com (s.f.) concuerdan que se trata de lo justo equitativamente. Mientras que (Palavicini 2018) lo ve como un elemento que asegura la mejor calidad de vida que se pueda independientemente del cargo dentro de la organización que tenga cada persona. Existen dos tipos de equidad, la equidad interna y la equidad externa, la equidad interna se refiere al pago

equitativo y justo para todos los puestos de trabajo y la equidad externa es que las empresas mantengan un equilibrio de rangos salariales para cada puesto de trabajo en comparación con otras organizaciones para que puedan de alguna manera y con el apoyo de sus beneficios atraer al personal y este sentirse satisfecho de laborar dentro de la empresa.

La Valuación de puestos se utiliza para establecer cada puesto de trabajo conforme las tareas a realizar y las necesidades de la empresa, una valuación de puesto bien definida cumple con el objetivo de la estructura justa para cada puesto, para (Chiavenato 2007) es equitativa, justa y aceptable, para (Dessler 2001) es una comparación de un puesto con los otros y la determinación de su valor y también está la opinión de (Rodríguez 2002) como la muestra de las diferencias entre los puestos, conceptos que concuerdan con el significado de lo que se pretende buscar en la elaboración y ejecución de la valuación de puestos de trabajo. Hay varios métodos que se utilizan para la valuación de puestos, pero para (Chiavenato 2007) como para (Dolan, Valle y López 2019) el método más utilizado en las empresas es el de clasificación por puntos.

La escala salarial es una herramienta que sirve para determinar el valor de cada puesto de trabajo, después de la valuación de puestos es importante ejecutar la elaboración de una escala salarial ya que, esta permitirá a la empresa identificar cual es el valor de cada puesto de trabajo conforme a las tareas asignadas a cada uno, la escala salarial debe ser equitativa y justa para cada puesto, es algo que no todas las empresas tienen en su gestión pero al tenerla aporta una buena administración de los salarios, es un beneficio para cada trabajador y para la empresa ya que se determinan pagos justos y equitativos conforme a la estructura organizacional y puesto, por parte del factor externo en la comparación de los salarios de otras empresas para lograr mantenerlo al margen de tal forma que un salario no sea irrelevante a un puesto o demasiado

proporcionado. (García 2014), (Ortiz y Aduén 2018) concuerdan con que la escala salarial es la administración de los salarios. La importancia que una escala salarial tiene dentro de la gestión de compensaciones y beneficios es grande ya que esta herramienta proporciona la equidad, atracción y retención del capital humano, conceptos que concuerdan al consultar en (El diseño de estructuras salariales 2016), (Escala salarial, un bien necesario (s.f.) y (Estructuración de salarios (s.f.). Para las organizaciones la buena administración de las compensaciones manteniendo un equilibrio en sus finanzas en relación al buen manejo de la nómina de trabajadores. Para contar con una buena escala salarial se deben seguir fases del proceso de retribución o del diseño de la escala salarial, la cual según las opiniones de (Escat Cortés (s.f.), en el (Diseño de estructuras salariales 2016) y (Escala salarial: herramienta clave para reducir rotación de personal 2019) comparten cuales son las fases y concuerdan con los pasos a seguir para contar con una buena escala salarial que aporte al logro de los objetivos de la organización y también a la motivación del personal que ocupa cada puesto de trabajo al sentirse valorado de forma equitativa, justa y con la información clara de cuánto vale su puesto de trabajo. Para realizar una buena escala salarial se debe contar con la valuación de puestos, tener bien definido cada puesto de trabajo y la estructura organizacional, haber realizado estudios de mercado para comparar los rangos salariales externos y conocer la capacidad financiera de la empresa para poder otorgar estos salarios justos y equitativos, la elaboración de la política de salarios es importante para el cumplimiento del manejo de la escala salarial, ya que en esta se establecen todas las reglas del juego en relación a la buena administración de los salarios y de los beneficios que se le puedan proporcionar a los trabajadores.

El Análisis y descripción de puestos es una herramienta necesaria para determinar cada puesto de trabajo, con esta herramienta se evalúa, ordena, selecciona y estructura a cada puesto de

trabajo, se establecen las tareas a realizar y los perfiles en relación al talento humano que se necesitan para cubrir dichos puestos. (Chiavenato y Hernández 2018), (Amo Arturo s.f.) y (Gómez Mejía 2000) se encuentra la relación de sus contenidos en donde englobado se determina que el análisis de puesto es el estudio que determina los requisitos que un puesto debe tener en relación a las tareas y al perfil del talento humano. También concuerdan con que mientras el análisis de puestos es ubicar los diferentes puestos de la organización derivado de este está el descriptor de puestos que es el documento donde se identifican y definen las tareas a realizar, las responsabilidades y obligaciones que se tiene, las relaciones internas y externas y el perfil que se debe cumplir en cada puesto de trabajo.

La gestión de recursos humanos se debe preocupar y enfocar en la atracción y retención del talento humano implementar estrategias que cumplan con los objetivos para atraer y retener al capital humano, (Viterbir.com 2021) y (humaniq.com s.f.) concuerdan que para atraer al talento humano se deben crear estrategias con las cuales se logre la inclusión de empleados competitivos para cada puesto de trabajo según las necesidades de la empresa, por otro lado (González 2018) dice que la atracción del talento es la capacidad para predisponer a candidatos que se consideren de calidad. Existen factores que determinan la atracción y retención del talento humano los cuales comparan conceptos de (Maisch Molina 2013), en (Atracción y Retención del Talento: Los múltiples factores que permiten proyectarse en una organización 2022) y (Nieva 2018) se concuerda con que los factores tienen que ver con la remuneración, la imagen de la empresa, el reconocimiento, el liderazgo, el buen clima laboral, y la ejecución de estrategias para aumentar el compromiso y reducir la fuga de talentos. Reconocer al talento humano es una tarea que la gestión de recursos humanos debe llevar a cabo todos los días, para implementar acciones de

mejora continua que fortalezcan al interés del talento humano a sentirse identificado y motivado dentro de la organización.

Para tener una buena estructura salarial y lograr esa equidad que se busca junto con la atracción y retención del talento humano, se debe realizar un buen paquete de compensaciones y beneficios con la funcionalidad adecuada y que cumpla con todos los aspectos que se requieren para lograr los objetivos, parte de las tareas importantes al realizar todo el proceso de identificación, decisión de las compensaciones y de la elaboración adecuada de la escala salarial se debe establecer una política salarial, esto para (Chiavenato 2007) es el conjunto de principios y directrices en relación a remuneración de los colaboradores, (Aguirre Chacón 2008) dice que la política describe la funcionalidad de las franjas de salarios para los puestos, y en (impulsa Popular s.f.) mencionan que la política salarial tiene como finalidad orientar a distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal. Son tres aportaciones que tiene en común y logran dar por entendido que una política salarial es el documento donde se establecen los lineamientos a seguir para la buena administración de las compensaciones y beneficios que la empresa proporciona al talento humano.

6. CONCLUSIONES

1. La gestión de recursos humanos tiene la función de administrar todas las tareas relacionadas con todo el personal de la empresa, en referencia al reclutamiento y selección, retención, compensaciones, beneficios y desarrollo, crear estrategias que aporten al cumplimiento de los objetivos para atraer y retener a los mejores talentos dentro de la organización y fuera de ella al necesitar cubrir un puesto en específico.
2. Compensación laboral es la retribución que recibe un trabajador a cambio de prestar sus servicios y realizar las tareas correspondientes a su puesto de trabajo, estas compensaciones pueden ser monetarias o no monetarias siempre que cumplan con la retribución justa para cada puesto de trabajo.
 - La retribución fija es todo lo relacionado a lo monetario y en cuestiones laborales es lo que al salario corresponde pagar al trabajador, lo que se pacta al inicio de la relación laboral.
 - La retribución variable es todo lo relacionado a los pagos adicionales que el trabajador recibe como un complemento de su salario y que no son fijos si no de forma variable, como los bonos por productividad, los incentivos y las comisiones.
 - La retribución en especie es esa forma de pagos que de alguna manera contribuyen al bienestar personal del trabajador, como programas de almuerzos, cursos y capacitaciones, transporte, planes de pensión, días de vacaciones, la flexibilidad de horario, proporción del equipo de cómputo para laborar desde casa.

3. Parte de las compensaciones está el salario emocional, que son ventajas o beneficios que en algunas empresas implementan para motivar al capital humano y lograr la retención y atracción de los mismos. Algunos ejemplos de salario emocional pueden ser: días de descanso con goce de sueldo, vacaciones adicionales, el teletrabajo, guardería para los hijos entre otros, son estrategias que la gestión de recursos humanos debe de implementar para lograr la identificación y motivación del personal.
4. La equidad en las compensaciones debe ser justa, entiéndase en relación a recibir un salario acorde para los trabajadores. En relación a la equidad esta la equidad interna que es el manejo del sistema de retribución adecuado con salarios correspondientes al puesto de trabajo según la estructura organización y el perfil que tenga cada uno, hacer valer justamente y correctamente un puesto de trabajo. Y la equidad externa es la evaluación que cada empresa debe realizar a las empresas externas para llevar un promedio de salarios equitativos con los puestos de trabajo que tengan relación, para que el talento humano pueda sentirse atraído de una empresa que ofrece un salario acorde a lo que ofrece el mercado laboral y a sus necesidades.
5. La valuación de puestos es sumamente importante y la gestión de recursos humanos es la responsable de llevar a cabo, esto con la finalidad de evaluar y establecer correctamente cada puesto de trabajo, en la valuación de puestos se identifican las necesidades que se tengan y garantizar un puesto bien diseñado con el perfil correcto de la persona a ocupar el mismo, también se establece el valor retributivo que se le debe dar al puesto.

Existen varios métodos de valuación de puestos, pero el más utilizado es el método de valuación por puntos, este método consiste en asignar valores llamados puntos, en donde

se dividen en función de varios factores como la habilidad, el esfuerzo, la formación, el conocimiento, los peligros, la responsabilidad que se va a requerir cubrir para el desempeñar bien un puesto de trabajo.

6. La escala salarial es una herramienta creada y utilizada para establecer los salarios y beneficios que tenga cada puesto de trabajo según jerarquía organizacional. Es administrar los salarios de la forma más justa y equitativa para cada cargo de la empresa, esto corresponde a que la gestión de talento humano realice una evaluación de las empresas a nivel externo, deben evaluar cómo se encuentran los salarios de los puestos similares y, a nivel interno en estructurar cada puesto con su valor justo a ser retribuido. Para lograr la creación y ejecución de una escala salarial se debe pasar por el proceso de valuación de puestos, realizar bien el análisis para poder elaborar cada descriptor de puestos según estructura organizacional, definir las prestaciones fijas y adicionales que se puedan ofrecer y utilizar la herramienta más adecuada para la elaboración de la escala salarial. La escala salarial tiene como objetivo disponer de una buena administración de los salarios y beneficios para los trabajadores, en donde se implementan estrategias que cumplan con la motivación, retención y atracción del talento humano.
7. Al implementar la escala salarial y lograr administrar de forma adecuada todas las compensaciones y beneficios para el capital humano, se logra la atracción del talento que se necesita dentro de la organización, para cubrir un puesto específico y cumplir con los objetivos del mismo, ya que se garantiza proporcionar una remuneración equitativa. Atraer es una de la tarea más difícil de la gestión de recursos humanos, puesto que cada día se deben de implementar estrategias para encontrar a los candidatos ideales que cumplan con todos los requisitos del perfil y con la capacidad de realizar las tareas del

descriptor de puesto para cubrir todas las necesidades de cada puesto de trabajo. Al contar con una estructura retributiva bien definida y el buen uso de la herramienta para manejar la nómina de los trabajadores, se logran los objetivos generales tanto de los trabajadores como de la organización.

8. La importancia que la escala salarial tiene dentro de la administración de las retribuciones es muy valiosa para la retención del talento humano, ya que al ofrecer una retribución equitativa y justa en cada puesto de trabajo aporta a la confianza y la satisfacción de parte de cada ocupante del puesto o de cada candidato interesado en ocupar el mismo, la escala salarial no solo es una herramienta que administre adecuadamente los salarios de la nómina sino que es parte de la mejora continua para retener al personal y disminuir la rotación, si no se consigue la satisfacción, motivación, identificación del trabajador se puede llegar a perder a un buen elemento, si la empresa no cumple con las expectativas del mismo y se ve en la necesidad de mejorar su ámbito laboral, su desarrollo profesional o su estabilidad económica, afectara de gran manera los indicadores de retención y al logro de los objetivos.

7. RECOMENDACIONES

1. La gestión de recursos humanos debe capacitarse constantemente para la buena administración de las compensaciones laborales, ya que de cómo se manejen las compensaciones en una empresa va a depender de la satisfacción del trabajador y su identificación con la misma, puesto que todo trabajador tiene como una de las prioridades de que su paquete de compensaciones y beneficios sea equitativo y justo para cumplir con sus objetivos personales y aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización.
2. Identificar la importancia que tiene la buena administración de las compensaciones laborales, y se lleven a cabo equitativamente y con el valor correspondiente a cada puesto de trabajo. Contar con un sistema de retribución es indispensable ya que en este se establecen claramente las compensaciones y los beneficios que tendrán los trabajadores dentro de una organización, en esos sistemas de retribución pueden mejorar: el pago de salario, las bonificaciones, los incentivos, las actividades de recreación, entre otras que aporten a la motivación de todos los trabajadores.
3. Que las organizaciones se unan a la idea de que para lograr mantener la atracción y retención del talento es importante implementar el salario emocional, evaluar las posibilidades y empezar con pequeños beneficios que aporten a la aceptación del personal para su motivación.
4. Lo más importante para las personas es un salario justo que cubra con sus necesidades, por lo que es indispensable que el paquete de beneficios y compensaciones sea elaborado con equidad y se refleje el valor correcto para cada puesto de trabajo.

5. Ejecutar de la forma más adecuada la valuación de puestos, para garantizar la correcta estructura, utilizar el método que se considere más adecuado. En relación al método el más utilizado es el de método de valuación por puntos, por lo que la empresa debe considerar evaluar su ejecución y determinar si es el que le conviene según sus necesidades.
6. Al implementar la escala salarial, aportará un gran beneficio tanto para el talento humano, como para la empresa misma, puesto que al contar con una buena estructura y escala salarial se logra determinar, ejecutar y administrar los salarios y beneficios que se puedan otorgar a los trabajadores de la forma más equitativa posible.
7. Evaluar constantemente los factores a favor y en contra que puedan ser de aporte para implementar estrategias que permitan la atracción del talento humano, establecer los paquetes retributivos de la forma adecuada y los beneficios que se puedan proporcionar para que la persona se sienta identificada, motivada y sin la necesidad de ser atraído por otra organización en cuestiones de los trabajadores ya contratados y al respecto de los candidatos a atraer, ofrecer una oferta laboral bien estructurada que se pueda cumplir para garantizar la permanencia y el deseo de estabilidad laboral que se pretende.
8. Que la gestión del talento humano implemente estrategias para lograr la atracción y retención, como contar con la escala salarial, la cual es de mucha importancia para que el trabajador se sienta retribuido equitativamente, evaluar correctamente cual es el paquete de compensaciones que se pueda ofrecer, el apoyo al desarrollo profesional y personal y a ejecutar actividades para mantener la motivación de cada persona dentro de su puesto de trabajo.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amo Arturo, Ana (2019). Dirección de Recursos Humanos. Editorial Elearning. P. 39
- Aguirre Chacón, Reyna (2008). Diseño de una Escala Salarial para los puestos de trabajo de las oficinas administrativas del colegio de economistas, contadores públicos y auditores y administradores de empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. [Tesis Licenciatura] P. 24
- Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill, 5ª Edición. P. 409
- Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGrawHill, 8ª edición. Páginas 500.
- Chiavenato Idalberto (2009). Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw Hill, 3ª Edición. P. 37
- Chiavenato Idalberto, Hernández Samperi Roberto (2018). Recursos Humanos 1. México: Editorial McGrawHill, 1ª edición. P. 42
- Chiavenato Idalberto, Dolan Simón L, Valle Cabrera Ramón y López Cabrales Álvaro (2019). Recursos Humanos 2. México: Editorial McGrawHill, 1ª edición. P. 6
- Dolan Simón, Valle Ramón, López Álvaro, Chiavenato Idalberto (2019). Especialidad en Recursos Humanos 3. México: Editorial McGrawHill, 1ª edición. Páginas 74.
- Gómez, Mejía (2000). Gestión de Recursos Humanos. España. Ed. Prentice Hall. 5ª edición. P. 85
- García Solarte, Mónica (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Cali, Colombia. Editorial Universidad del Valle 2010. P. 117
- García, Juliana (2014). Diseño de una Escala Salarial en la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal. Universidad Tecnológica de Pereira. [Tesis Licenciatura] P. 42
- González, Jaime (2018). Efectos de las prácticas de responsabilidad social y mediambiental corporativas en la atracción y retención de talento. Universidad Complutense de Madrid [Tesis Doctoral] Páginas 292
- Gonzalez Miranda, Diego René (2009) Estrategias de retención del personal. Revista Universidad EAFIT. Colombia. P. 59-60
- Ortiz Villafañe Diana, Aduén Sandra (2018). Propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería. Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología. [Tesis Maestría] P. 52

- Lourenco, Joaquim Carlos (2021) Remuneración, salarios, cargos y funciones. Editorial Campina Grande 1ª Edición. P. 40
- Moreno García, Virginia. (2012) Gestión de Recursos Humanos. IC Editorial, 1ª Edición. Páginas 317
- Wayne Mondy, Robert Noe. (2005) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Pearson Educación, 9ª edición. P. 285
- Sotomayor Alfonso. (s.f.) Administración de recursos humanos Su proceso Organizacional. México: Editorial Universitaria UANL. P. 79
- Sange, Peter. (1998). Como impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligente. México: Editorial Granica, S.A. P. 2
- Torres Laborde. J. (2014): Diseño y análisis de puestos de trabajo. Barranquilla (Colombia). Ed. Universidad del Norte. P. 147-149
- Urquijo, J.B. (2008). Remuneraciones del trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios. Caracas. Editorial Texto C.A. P. 382
- Werther William, Davis Keith y Guzmán Martha. (2017) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, 1ª Edición. Páginas 221

EGRAFÍA

- Aretéactiva (2018). En Sistema Retributivo. [Consultado el 22 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.arete-activa.com/principales-sistemas-retributivos/>
- Alteco consultores (s.f.). En Sistema Retributivo. Valoración de Puestos. [Consultado el 22 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.aiteco.com/gestion-de-recursos-humanos/sistema-retributivo/>
- Aldana Galán, Javier (2020). Tabulador de sueldos. [Consultado el 01 de julio 2022] Recuperado de: <https://eboluzio.com/tabulador-de-sueldos/>
- Atracción y Retención del Talento: Los múltiples factores que permiten proyectarse en una organización. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://home.hcmfront.com/blog/atraccion-y-retencion-del-talento-los-multiples-factores-que-permiten-proyectarse-en-una-organizacion>
- Bizneo glob (s.f.) La función de retribución en Recursos Humanos. [Consultado el 23 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/la-funcion-de-retribucion-en-recursos-humanos/>
- Concepto definición (2021). Definición de Compensación. [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: <https://conceptodefinition.de/compensación/>

- Compensación y Beneficios. Definición. (2008). [Consultado el 31 de mayo 2022]
Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/compensaciones-y-beneficios-definicion/>
- Compensaciones, Retribuciones o Remuneraciones. (s.f.). [Consultado el 26 de junio 2022]
Recuperado de https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/101_arh/modulo6/contenidos/tema6.1.html
- Como hacer la escala salarial de tu empresa Paso a paso (2021). [Consultado el 15 de junio 2022] Recuperado de: <https://blog.sodexo.co/escala-salarial-empresa-guia>
- El salario emocional, un factor clave dentro del programa de atracción del talento (s.f.)
[Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.sodexo.es/blog/salario-emocional-clave-programa-atraccion-talento/>
- El Salario. (2016). [Consultado el 27 de junio 2022] Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/310567421/El-Salario>
- El diseño de estructuras salariales (2016) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de:
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-diseno-de-estructuras-salariales>
- Escala salarial, un bien necesario (s.f.). [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de:
<https://mundoadecco.com/escala-salarial-un-bien-necesario/>
- Estructura de salarios (s.f.). [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de:
<https://asesoresenelmejoramientodelth.webnode.com.co/>
- Escala Salarial (s.f.). [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/escala-salarial/>
- Escala salarial: herramienta clave para reducir rotación de personal (2019). [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/escala-salarial-herramienta-clave-para-reducir-rotacion-de-personal-529829>
- Escala Salarial (2019). Tipos de Escala o Tabulador. [Consultado el 29 de junio 2022]
Recuperado de: <https://es.scribd.com/presentation/398922699/ESCALA-SALARIAL-pptx>
- Fundación Universidad-Empresas (s.f.). En Retención de empleados: 5 estrategias claves para tu empresa. [Consultado el 03 de junio 2022] Recuperado de:
<https://fundacionuniversidadempresa.es/es/blog-retención-personal-estrategias-clave-para-tu-empresa/>
- García, Claudia (2018) Atracción y retención del talento humano en las organizaciones
[Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://rhpositivo.net/atraccion-y-retencion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>

- Hernández, Raquel (2019) Definición de Remuneración. [Consultado el 26 de junio 2022]
Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/remuneracion>
- Humaniq.com(s.f.). En Atracción del talento humano. [Consultado el 03 de junio 2022]
Recuperado de: <https://www.humaniq.com.mx/atracccion-del-talento-humano.php>
- Impulsa Popular (s.f.). En Política salarial, su importancia dentro de tu empresa. [Consultado el 04 de junio 2022] Recuperado de: <https://impulsapopular.com/legal/derecho-laboral/politica-salarial-su-importancia-dentro-de-tu-empresa/>
- Ibáñez, Humberto (2020). 7 estrategias para atraer y retener al talento empresarial. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de:
<https://blog.izabc.com.mx/estrategias-para-atraer-y-retener-al-talento-empresarial>
- 10 incentivos no monetarios para recompensar a tus trabajadores (2022). [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/employer-branding/10-incentivos-no-monetarios-para-recompensar-a-tus-trabajadores/>
- Kokemuller, Neil. (s.f.). En Qué es una escala salarial. [Consultado el 19 de mayo 2022]
Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-escala-salarial-11521.html>
- Kokemuller, Neil. (s.f.). En Qué es una escala salarial. [Consultado el 26 de mayo 2022]
Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-escala-salarial-11521.html>
- La creciente importancia de la gestión de recursos humanos (s.f.). [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.mheducation.es>. P. 10
- La función de retribución en Recursos Humanos (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022]
Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/la-funcion-de-retribucion-en-recursos-humanos/>
- Lindo, Carlos (s.f.) Remuneración. [Consultado el 26 de junio 2022] Recuperado de:
<https://es.scribd.com/presentation/361183037/remuneracion>
- López Henao, Juan Camilo (2015). Escalas Salariales. [Consultado el 15 de junio 2022] Recuperado de: <https://prezi.com/za0nate4rti8/elaboracion-de-escalas-salariales/>
- Maisch Molina, Elena (2013). Seis Factores para la Atracción, Retención y Desarrollo del Talento en una empresa. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de:
<https://puntoedu.pucp.edu.pe/voces-pucp/6-factores-atraccion-retencion-desarrollo-talento-empresa/>
- Moreno Herrera, Alan Alfredo (2021) Estrategias de retención del talento humano. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de:
<https://amvistadigital.com/2021/05/24/estrategias-de-retencion-de-talento-humano/>

- Meneses Pinto, Kelly Johanna (2019). Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano para disminuir la Rotación de personal. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/>
- Nieva, Clara. (2018) Cómo atraer al talento humano a la empresa. [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/como-atraer-al-talento-humano-a-la-empresa.html>
- Objetivos de la administración de compensaciones (2015). [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: En PeopleNext <https://blog.peoplenext.com.mx>
- Oliva, Paula (s.f.). El salario emocional, clave en la retención del talento. [Consultado el 10 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/opinion/el-salario-emocional-clave-en-la-retencion-del-talento.html>
- Ortega, Octavio (2019). El Salario definición. [Consultado el 27 de junio 2022] Recuperado de: <https://trabajoypersonal.com/salario/>
- Padilla Ruiz, Pedro (s.f.) Salario emocional. [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: <https://pedropadillaruiz.es/salario-emocional>
- Palavicini, Giulina. (2018). En Cómo lograr equidad en las prácticas de compensación de su empresa. [Consultado el 26 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.larepublica.net>
- Pérez, Oscar (2018). La importancia en las descripciones de puestos. [Consultado el 01 de julio 2022] Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/la-importancia-de-las-descripciones-de-puestos>
- Qué es la Remuneración fija (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.prucomercialre.com/que-es-la-remuneracion-fija/>
- Retribución en especie: Todo lo que necesitas saber (2021) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/retribucion-especie>
- Salario emocional. (s.f.). [Consultado el 31 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.questionpro.com>
- Sánchez De La Vega, Lourdes (s.f.). El salario emocional y su importancia. [Consultado el 1 de mayo 2022] Recuperado de: En academia.edu. <https://www.academia.edu>

Sornosa, Miguel (2020). Salario emocional, atrae y retiene talento. [Consultado el 10 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/salario-emocional-atrae-y-retiene-talento/>

Significados. (S.f.). En Significado de Equidad. [Consultado el 26 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.significados.com/equidad/>

Técnicas beneficiosas para atraer y retener al talento humano (2022) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://carrerasuniversitarias.com.co/maestria-en-recursos-humanos/tecnicas-beneficiosas-para-atraer-y-retener-el-talento-humano>

3 tipos de retribución en el mercado laboral (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.inadem.gob.mx/3-tipos-de-retribucion-en-el-mercado-laboral/>

UniversidadCisneros.es (2019) "Gestiones de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos". [Consultado el 22 de mayo 2022] Recuperado de: <https://www.universidadcisneros.es>

Verde Cáceres, Darbel (2014). Elaboración de Escalas Salariales. [Consultado el 15 de junio 2022] Recuperado de: <https://prezi.com/za0nate4rti8/elaboracion-de-escalas-salariales/>

Viterbit.com (2021). En ¿cómo atraer y retener al mejor talento? Principales estrategias. [Consultado el 01 de junio 2022] Recuperado de: <https://viterbit.com/recursos/insigts/atraer-y-retener-talento>

Wikilibro.com (s.f.) Recursos humanos. En Características principales de los modelos retributivos en recursos humanos. [Consultado el 23 de mayo 2022] Recuperado de: https://www.eoi.es/wiki/index.php/Caracter%C3%ADsticas_principales_de_los_modelos_retributivos_en_Recursos_humanos

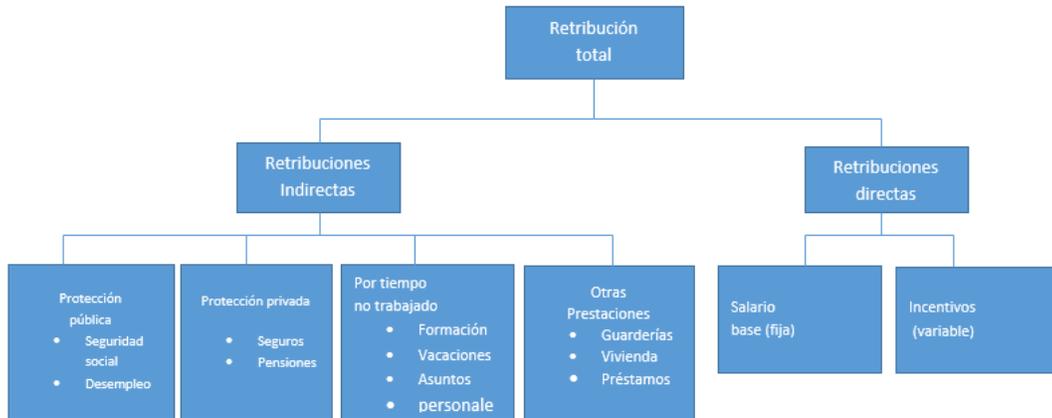
Wiki Culturalia (2016). En Qué es equidad externa. [Consultado el 01 de junio 2022] Recuperado de: <https://educavital.blogspot.com/>

Wikilibro:Recursos humanos (s.f.). Características principales de los modelos retributivos en recursos. [Consultado el 01 de junio 2022] Recuperado de: https://www.eoi.es/wiki/index.php/Caracter%C3%ADsticas_principales_de_los_modelos_retributivos_en_Recursos_humanos

Qué es una escala salarial (s.f.) [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://spiegato.com/es/que-es-una-escala-salarial#>

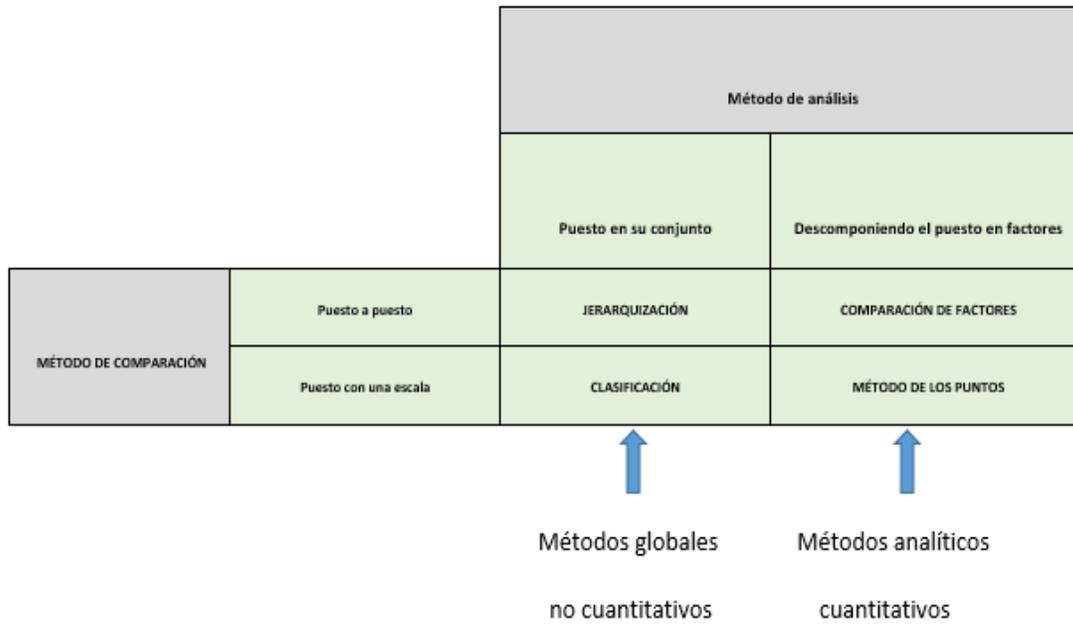
9. ANEXOS

9.1 Anexo 1, Figura 1 Componentes de la Retribución Total



Nota 1: Adaptado de Recursos Humanos 3 (p. 23). Por Dolan s., Valle R., López A. y Chiavenato I., 2019, McGrawHillEducation, México., D.F.

9.2 Anexo 2, Figura 2 Métodos de Evaluación de Puestos



Nota 2: Adaptado de Recursos Humanos 3 (p. 26). Por Dolan s., Valle R., López A. y Chiavenato I., 2019, McGrawHillEducation, México., D.F.

9.3 Anexo 3, Figura 3 Valuación de Puestos para la Asignación Salarial: Escala de

Porratero

Factores	Subfactores	Grados				
		I	II	III	IV	V
Requisitos intelectuales	1. Experiencia					
	2. Conocimiento					
	3. Iniciativa					
Requisitos físicos	4. Esfuerzo físico					
	5. Concentración					
Responsabilidad por:	6. Supervisión de personas					
	7. Manejo de materiales					
	8. Datos confidenciales					
Condiciones de trabajo	9. Riesgos implícitos					
Totales						

Asignación de puntos

Título del puesto	Factor 1 1.2.3	Factos 2 4.5	Factor 3 6.7.8	Factor 4 9.	Total puntos
Auxiliar contable					
Recepcionista					
Secretaria					
Secretaria ejecutiva					
Supervisor					
Técnico industrial					
Técnico administrativo					
Jefe de talento humano					
Gerente de área					

Totales					
Título del puesto	Punto	Salario mensual actual	Salario diario Actual	Salario diario ajustado	Salario mensual ajustado
Auxiliar contable		\$ 380.000			
Recepcionista		\$ 420.000			
Secretaria		\$ 600.000			
Secretaria ejecutiva		\$ 750.000			
Supervisor		\$ 800.000			
Técnico industrial		\$ 880.000			
Técnico Administrativo		\$ 925.000			
Jefe de talento humano		\$ 2.500.000			
Gerente de área		\$ 4.000.000			
Totales					

Ajuste Salarial

Nota 3: Adaptado de Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana (p. 134-135). Por García M., Murillo G. y González C., 2010, Artes Gráficas del Valle, S.A.S., Cali, Colombia

9.4 Anexo 4, Figura 4 Escala Salarial

<p style="text-align: center;">ESCALA SALARIAL 2020 (Expresado en Bolivianos)</p>							
Entidad : 35 MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS Fuente de Financiamiento : 10 TESORO GENERAL DE LA NACION Organismo Financiador : 111 TESOSO GENERAL DE LA NACION Gasto : CORRIENTE							
CATEGORIA	CLASE	NIVEL SALARIAL ESCALA MAESTRA	NIVEL CORRELATIVO	DESCRIPCION DEL CARGO	Nº. DE ITEMS	SUELDO MENSUAL	COSTO MENSUAL
SUPERIOR	2*	1	1	MINISTRO	1	21.556,00	21.556,00
	2*	2	2	VICEMINISTRO	4	20.210,00	80.840,00
EJECUTIVO	3*	3	3	DIRECTOR GENERAL	16	19.535,00	312.560,00
	4*	4	4	JEFE DE UNIDAD I ASESOR	35	19.476,00	681.660,00
	4*	5	5	JEFE DE UNIDAD II JEFE DE GABINETE	9	17.935,00	161.415,00
OPERATIVO	5*	6	6	ESPECIALISTA I	13	17.579,00	228.527,00
	5*	7	7	ESPECIALISTA II	2	16.958,00	33.916,00
	5*	8	8	RESPONSABLE I ESPECIALISTA III	25	15.590,00	389.800,00
	5*	9	9	RESPONSABLE II PROFESIONAL I	13	14.933,00	194.129,00
	5*	10	10	RESPONSABLE III PROFESIONAL II	3	14.258,00	42.774,00
	5*	11	11	RESPONSABLE IV PROFESIONAL III	22	13.738,00	302.236,00
	5*	12	12	PROFESIONAL IV	39	12.995,00	506.805,00
	5*	13	13	PROFESIONAL V	30	12.327,00	369.810,00
	5*	14	14	PROFESIONAL VI	22	11.362,00	249.964,00
	6*	15	15	PROFESIONAL VII TECNICO I	49	10.693,00	523.957,00
	6*	16	16	PROFESIONAL VIII TECNICO II	58	10.173,00	590.034,00
	6*	17	17	PROFESIONAL IX TECNICO III SECRETARIA MINISTRO	46	9.282,00	426.972,00
	6*	18	18	TECNICO IV	43	8.689,00	373.627,00
	6*	19	19	TECNICO V SECRETARIA VICEMINISTRO	85	7.722,00	656.370,00
	6*	20	20	TECNICO VI SECRETARIA DIRECCION GRAL. CHOFER MINISTRO UJIER MINISTRO	87	6.906,00	600.822,00
	6*	21	21	ADMINISTRATIVO I SECRETARIA UNIDAD CHOFER VICEMINISTRO UJIER VICEMINISTRO	56	5.971,00	334.376,00
	6*	22	22	ADMINISTRATIVO II UJIER DIRECCION GRAL.	28	5.494,00	153.832,00
	6*	23	23	ADMINISTRATIVO III UJIER DE UNIDAD	25	4.827,00	120.675,00
6*	24	24	ADMINISTRATIVO IV	19	4.529,00	86.051,00	
7*	25	25	AUXILIAR I	11	4.009,00	44.099,00	
7*	26	26	AUXILIAR II	5	3.340,00	16.700,00	
TOTAL COSTO MENSUAL					746		7.503.507,00
TOTAL COSTO ANUAL							90.042.084,00

Nota 4: Adaptado de Ministerio De Economía y Finanzas Públicas Bolivia: Escala Salarial [fotografía], 2020, https://repositorio.economiayfinanzas.gob.bo/documentos/DGAA/URH/escala_salarial/ESCALA_SALARIAL_2020_MEFP.pdf



Guatemala, 13 de enero de 2023

Señores:
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Maria de los Angeles Tague Còmez que me identifico con número de carné 12008600 y con DPI 11690 444710101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura En Tecnología y Administración y Desarrollo De Recursos Humanos
"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"
"Compensación y la Importancia De La Escala Salarial Para mantener la Equidad, Atracción y Retención Del Talento Humano"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo.

Sin otro particular, me suscribo.

F. 