



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“Sistemas de compensación y beneficios salariales para disminuir la rotación del personal en las organizaciones”

PRESENTADO POR:

Johana Maithé Chumil Pérez

Carné: 15000201

Previo a optar el grado académico de:
LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

Guatemala 09 febrero 2023

INDICE**páginas**

1.INTRODUCCION.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
2.1 Objetivos generales.....	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. METODO.	6
3.1 técnica utilizada	6
4. MARCO TEÓRICO.....	7
4.1 ANTECEDENTES	7
4.2 COMPENSACIÓN SALARIAL	14
4.2.1 La compensación como herramienta estratégica	15
4.2.2 estrategia de recursos humanos	17
4.3 COMPONENTES GENERALES DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN.....	19
4.3.1. Sueldo y salario.....	20
4.3.3. Descripción de puesto.....	24
4.3.4. Sistema de valoración de puesto	25
4.4. FIJACIÓN DE NORMAS DE DESEMPEÑO O POR RESULTADOS	25
4.4.1 Fijación de estándares.....	26
4.5. COMPENSACIÓN VARIABLE LIGADA A INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS.....	27
4.5.1 Estándares por puesto	29
4.5.2 Estándares por resultado	31
4.6. TIPOS DE COMPENSACIONES	33
4.7 ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES	34
4.7.1 Factores internos y externos.....	36
4.8 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS	38
4.8.1. Elementos de un sistema de compensación y beneficios.....	40
4.9 BENEFICIOS SALARIALES.....	43
4.10 LA IMPORTANCIA DE LA COMPENSACIÓN PARA EL TRABAJADOR	44
4.10.1 Motivación.....	46
4.10.2. Bienestar laboral	48
4.11. LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	50

4.11.1. La insatisfacción laboral.....	52
4.11.2 Causas de la rotación de personal.....	53
4.12 TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	54
4.13 Técnicas para Reducir la Rotación del Personal.....	57
4.13.1 Cálculo del Índice de Rotación Personal.....	60
5. ANÁLISIS.....	63
6. CONCLUSIONES.....	69
7. RECOMENDACIONES.....	72
8. BIBLIOGRAFÍA.....	74
E-GRAFIA.....	76
9. ANEXOS.....	82
9.1 Anexo 1 compensación salarial.....	82
9.2 Anexo 2 componentes de la compensación.....	83
9.3 Anexo 3 sueldos y salarios.....	84
9.4 Anexo 4 fijación de estándares.....	85
9.5 Anexo 5 administraciones de compensaciones.....	86
9.6 Anexo 6 beneficios salariales.....	87
9.7 Anexo 7 motivaciones.....	88

1. INTRODUCCION

Existen varios sistemas de compensación y beneficios salariales que ayudan a disminuir la rotación del personal de una empresa u organización, esto con el fin no solo de disminuir la rotación, si no, también de preservar los recursos tanto de la empresa como de sus empleados, para esto es necesario realizar un plan estratégico que dé resultados a futuro e ir retribuyéndole a los empleados su desempeño y logro de los objetivos alcanzados, esto con el fin de mantenerlos motivados, que se sientan importantes en la empresa y que se sientan feliz con la labor que desempeñan dentro de la empresa.

Para tener empleados felices hay que motivarlos y esto se logra dándoles un lugar agradable de trabajo, ayudándoles a crecer desde el ámbito personal y laboral, capacitándolos para que puedan crecer dentro de la empresa y puedan explotar todo su potencial dentro de esta, todo esto iría ligado a los indicadores de desempeño y resultados.

Con empleadores felices y motivados los objetivos dentro de la empresa pueden ser alcanzados, pero no solamente pueden ser alcanzados, la permanencia de estos puestos será duradera y esto no le costará gastos extra a la organización debido a una mala gestión empresarial.

Por tanto, en este concepto inicial, aclaramos el tema antes de proceder a nuestro análisis, en los que se encuentran ya los elementos que suscitan la necesidad de una investigación minuciosa, y por lo tanto constituyen nuestro punto de partida.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivos generales

Identificar la compensación salarial en relación a la gestión de las personas a través de técnicas adecuadas que ayude a incentivar y evitar la rotación que se da dentro de la organización.

2.2. Objetivos específicos

- ✓ Conocer los componentes del proceso de las compensaciones laborales
- ✓ Identificar los elementos del sistema de compensación laboral y beneficios para los empleados
- ✓ Identificar el motivo principal de la rotación de personal en la organización.
- ✓ Categorizar aumentos salariales conforme a las responsabilidades
- ✓ Analizar el sistema de compensación basado en los resultados
- ✓ Conocer el proceso de la compensación salarial

3. METODO

La metodología que se aplicara es de investigación bibliográfica este constituye a una excelente introducción a todos los tipos de investigación, porque esto constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que se propone investigar o resolver. Es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático.

3.1 técnica utilizada

La técnica utilizada en la presente investigación bibliográfica es el fichaje, esta consiste en la recopilación de información que se inserta en las fichas que permiten administrar de una forma práctica y dinámica la información de diferentes autores

La ficha bibliográfica se usa para identificar cuáles son las fuentes de información que se van a estudiar o examinar para escribir el trabajo. Éstas pueden ser libros, folletos, documentos gubernamentales, leyes, artículos de revistas y periódicos, fuentes audiovisuales, tesis, etc.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ANTECEDENTES

Antecedentes de sistema de compensación salarial y beneficios salariales

Cuando estudiamos el tema de administración de sueldos y prestaciones implica entrar en unos de los campos de recursos humanos que requiere no solo de un conocimiento especializado sino que también es necesario conocer el capital humano, esto incluye muchos factores heterogéneos.

La función de los recursos humanos es importante, ya que abarca distintos temas los cuales no se pueden dejar pasar, ya que son herramientas importantes en el ámbito laboral, sin estos no se llevaría a cabalidad el fin de los beneficios salariales, que es parte del fin del mismo y toma en cuenta también la economía de los todos los países, ya que no se puede ignorar debido a que todos los países cuentan con un capital y recursos humanos.

Se encarga de remunerar y devolver en forma de salario en trabajo de las personas, es necesario y más que importante la administración de estos mismos, ya que son parte de la organización y como fin buscan obtener buenos resultados del personal del trabajo independientemente del cargo que desempeñen.

El sistema de compensación permite el desarrollo de una estructura económica en la cual se administran los recursos es beneficioso tanto como para el rendimiento de la organización como para el trabajador, algunos expertos orientan sus actividades para lograr éxito en desafíos tan fundamentales como atraer y retener el personal esto busca reconocer el desempeño de cada trabajador y de igual forma disminuir la rotación del personal en las organizaciones.

Este sistema se enfoca y busca en obtener resultados positivos en cuanto a la economía y la administración de recursos humanos, buscando la mejor excelencia posible, es por eso que nos

damos cuenta que en las diferentes empresas se busca un mejor ambiente laboral, que exhorte a los trabajadores y que no sea rutinario su lugar de trabajo, sino que más bien al hacer actividades que pueden hacer sin preocuparse ni estresarse los motive y dando así el cumplimiento de cada empresa, considerando no sobrecargar a todos los trabajadores y dándoles facilidad para desenvolver sus diferentes cargos.

El salario es la remuneración obtenida a cambio del trabajo que reciben los trabajadores y por otro lado el sueldo se recibe en cierto tiempo, este sin tomar en cuenta las disposiciones agregadas, es el dinero base que se recibe.

La historia de los salarios de los trabajadores agrícolas en Mesopotamia según las narraciones se dice que pagaban de manera que se asignaba una unidad de trigo como forma de pago por jornal este se dice que era el salario que ganaba una persona cada día, la cantidad de alimentos asignada se entregaba de forma diaria o como provisión al inicio del trabajo.

En ese tiempo el pago no era quincenal o mensual como comúnmente se le conoce, sino que a los trabajadores se les pagaba por jornada, al final del día o dependiendo del trabajo realizado y este pago no era con dinero, sino que con alimentos y esto era equivalente al trabajo realizado, el pago para los esclavos y los trabajadores libres no era el mismo, ya que los esclavos Vivian en la casa del amo y este mismo era quien les daba alimento y parte del salario por lo que los trabajadores libres si recibían el pago completo.

En la edad media resultaba difícil determinar los salarios de trabajos en la edad media a causa de la diversidad de instituciones y reglamentos, aparte de eso los monarcas alteraban el valor de las monedas.

D'Avenel (1913) llegó a la conclusión de que “la población no cesó de progresar. La falta de brazos tuvo mucha influencia en la abolición de la servidumbre y la liberación ayudó a multiplicar los hombres. De una fecha a otra, los precios de las mercancías y el nivel de los salarios aumentaron paralelamente”.¹

Ya se había determinado cual sería el pago para los trabajadores y se les hizo saber que quien pidiera aún más de lo determinado, los amenazaban con enviarlos a prisión, ya que estaba estipulado en las ordenanzas dictadas y no tenían otra opción.

En esta época los trabajadores se multiplicaron, así como las mercancías y como era de esperarse los salarios fueron en aumento.

Cuando creció rápidamente el comercio los capitalistas buscaron procedimientos que permitieran aumentar la cantidad de productos disponibles de igual manera la rapidez con la que se elaboraba, buscaban reducir el tiempo de costo para producirlas para obtener una mayor ganancia, ellos dividieron el trabajo haciendo que los trabajadores se especializaran en algunas operaciones simples y sencillas. Las máquinas hacían el trabajo más rápido esto reducía salarios esto fue una solución ideal para el auge de los capitalistas. Cuando las máquinas fueron implementadas y se intensificó creó una gran transformación técnica y económica a la que se llamó revolución industrial.

La producción de mercancías iba en aumento, por lo que demandaba más salarios para los trabajadores como era de esperarse, tomando en cuenta también las herramientas necesarias para llevar a cabo la producción, fue desde ese momento en que la producción industrial facilitó todo

¹ (D'Avenel, 1913)campesinos y obreros desde hace 700 años

obteniendo así menos trabajadores, porque no era necesario con lo rápido que las maquinas industriales trabajaban, esto vino a dar un gran cambio desde esa época, ya que no se tenían que preocupar tanto por contratar a más trabajadores para agilizar la producción de las mercancías.

Se menciona que durante el inicio para los trabajadores fue un mal trato debido a que sufrían de explotación laboral por ello esto afecto la salud y su estado de ánimo ellos sufrían muchas injusticias, fomentaron el socialismo y el capitalismo y buscaban básicamente explotar al trabajador.

El trabajador veía a las maquinas como su principal rival debido a que las maquinas estaban sustituyendo labores que ellos realizaban por lo que ellos optaron por huelgas incendios a fabricas eso ocasiono la destrucción de maquinarias

También se dieron a conocer muchas contradicciones en la revolución industrial, ya que si bien es cierto facilitaban el trabajo, los trabajadores eran sometidos a explotación laboral, lo que los afectaba físicamente como íntegramente, tomando en cuenta que en esta época ya no solo trabajaban los hombres, sino también mujeres y niños, por lo que los trabajadores se vieron obligados a realizar huelgas, por las cuales exigían y buscaban sus derechos como trabajadores, en ocasiones la huelga no era la mejor opción por lo que también se manifestaban quemando y destruyendo la maquinaria. Fue aquí donde empezaron a surgir las organizaciones sindicales las cuales buscaban la mejoría de un ámbito laboral, el bienestar para todos los trabajadores y que se redujera la explotación laboral.

El autor (D´Avenel, 1913) resalta que “Cuando se combinan diferentes necesidades, se crean oportunidades; entre ellas, algunas crecen cuando los corredores de seguros y fianzas ofrecen a sus clientes, adicionalmente a sus productos tradicionales, planes de pensiones privados y programas

para crear fondos de retiro y pago de la prima de antigüedad. Es aquí cuando la labor de los actuarios impone el reto de atender a un mercado cada vez más exigente”.²

Se entiende que quienes son más exigentes en cuanto al mercado, son las empresas que se encargan de combinar las diferentes necesidades y creando oportunidades a los trabajadores, viendo así de otra manera el ámbito laboral y sus facilidades.

Se dice que el área de la compensación ha atravesado por varias fases, una de las funciones era operar el departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía básicamente en asegurarse de que se cumplieran los procedimientos. Estos se enfocaron a estudiar los tiempos y movimientos realizados. Para la segunda mitad del siglo xx. El trabajo se orientó hacia el análisis y la valuación de puestos estos modelos eran manuales y consumían mucho el tiempo y lo que se buscaba era que fuera más eficiente. Al terminar el siglo xx implementaron pagar con base a resultados y fue ahí cuando aparecieron los conceptos de compensación variable.

La compensación fue mejorando y evolucionando, dando así la facilidad de las actividades dentro de las empresas, la administración era aún mejor y más controlada, por lo que todo englobaba a las mejoras que se querían hacer en las empresas, fue un gran avance ya que los resultados fueron vistos con claridad.

Actualmente el mundo siempre se está globalizando es una expansión mundial del capitalismo financiero, estos destacan su doctrina basada en la administración estratégica por lo que se convierte en una cadena de valores.

² D’Avenel, V. G. (1913). *campesinos y obreros desde hace 700 años* .

Se toma en cuenta el bienestar del trabajador y del patrono, por lo que facilita la relación entre ambos, dando recursos y las herramientas necesarias para un mejor rendimiento laboral, tomando en cuenta que lo más importante son los recursos humanos, ya que sin estos la empresa o el cargo no podría hacerse efectivo y perdería así su esencia.

La compensación laboral generalmente se sabe que es el pago a cambio del trabajo desempeñado, también abarca lo que es el esfuerzo que el empleado tiene en su cargo, haciéndolo de la mejor manera y tomando como base la experiencia y conocimiento a lo largo de los días que lleva dentro de la empresa.

Los empresarios perciben que las compensaciones se tratan de los costos que van más allá de la mitad de cualquier inversión que se haga, tomando en cuenta que la compensación forma parte de las actitudes de los empleados así como las actividades y esto requiere nada más de una mejor administración para un mejor resultado.

Las utilidades son necesarias, ya que son necesarias para poder subsistir y crecer para poder alcanzar el capital o futuros inversionistas los cuales mejoran la capital de la empresa y así obtener más competencia dentro el ámbito laboral. Estas condiciones se llevan a cabo para mejorar el ambiente laboral y también los empleadores se ven obligados a capacitar nuevos empleados, buscar un mejor mecanismo para que todos los empleados dentro de la empresa.

La compensación y beneficios se originaron con el objetivo de tener mejores resultados en una organización debido a que si no los trabajadores pueden llegar a sentir molestias y esto se ve afectado a la productividad de la empresa.

Efectivamente en la mejora de la administración de la empresa se obtiene un mejor ámbito laboral, lo que siempre se ha querido a través de las facilidades que puedan tener los empleados,

considerando sus diferentes circunstancias y viendo que recursos se acoplan mejor a sus necesidades y desempeño que estos tengan. Así mismo, se evita que los trabajadores sean inconformes y que más bien, les dé gusto desempeñar sus diferentes cargos.

Se observa que en diferentes empresas los empleados no ven motivo suficiente para desempeñar sus labores, sino que pareciera aburrido y rutinario el desempeñar sus labores, debido al estrés o diferentes circunstancias, dando así resultados negativos dentro de la empresa, impidiendo la efectividad de la capital, por eso mismo se busca involucrar actividades que lleven a los empleados a que dentro de la misma empresa se puedan desenvolver y no solo sea estresante o se sientan incapaces al momento de llevar a cabo sus labores.

Un sistema de compensación es necesario para todas las empresas porque esto les permite gestionar eficazmente uno de los costes operativos.

Es importante que se tome en cuenta el potencial de los trabajadores y el talento, ya que esto ayuda a que la empresa rinda calidad y efectividad dentro de los cargos de trabajo, esto demanda más salarios, pero si se compara con la capacidad de los buenos trabajadores, vale la pena, ya que éstos harán que no solo suba el empeño laboral, sino que también obtendrá buenos profesionales dentro del mercado y llamará la atención pero si esto no está a cabalidad o se descuida uno del otro, difícilmente se obtendrá el objetivo esperado.

No hay duda que las empresas reconocidas y generalmente, crean estrategias las cuales sirven para competir con las otras empresas, esto sirve para aprovechar las oportunidades laborales, tomando en cuenta la estrategia de cada negocio y capacidad laboral.

4.2 COMPENSACIÓN SALARIAL

El autor F. Alexandra. (2015). menciona que “La administración de las Compensaciones y Beneficios en una organización forma parte de la gestión y la estrategia de los Recursos Humanos; estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación total que percibe el trabajador por su trabajo sea la adecuada”.³

La compensación laboral facilita el ambiente laboral, estudia y analiza las diferentes circunstancias y administra los recursos y mejora el ambiente laboral

La compensación según Grupos de Exposiciones Talento Humano, (2020) tiene el concepto de "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza”.⁴

La compensación es lo que los trabajadores obtienen a cambio de su trabajo esto ya sea en dinero o en especie, el trabajo es remunerado así como también en casos de que existan prestaciones o comisiones a parte del salario base que los trabajadores reciben.

Robert y Mondy (2005) definen “La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una

³F., Alexandra. *Recursos Humanos/Compensación y beneficios*. Obtenido de (mensaje en un blog) : (Recuperado 20 de 05 de 2020). <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>

⁴ Grupos de Exposiciones Talento Humano. (20 de mayo de 2020). *Compensación y Remuneración, Sueldos y Salarios, Programas de Incentivos y Beneficios*. Obtenido de recuperado el : <http://google.overblog.es/article-28521111.html>

compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. Los elementos de un programa de compensación total. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe con la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. La compensación económica indirecta (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas con la compensación directa esta forma de compensación incluye una amplia variedad de pagos que el empleado recibe normalmente de manera indirecta. La compensación no económica es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se Eleva a cabo. Este aspecto de la compensación no económica incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa”.⁵

Existen diferentes compensaciones las cuales son directa o indirectamente pagadas, dependiendo el cargo de las mismas y el beneficio que reciben los empleados en una serie de pagos que son remunerados a cambio del trabajo realizado. (Ver anexo 1)

4.2.1 La compensación como herramienta estratégica

Según BETUEL, (2005) “Existen dos tipos de planes que se conocen generalmente. Los planes estratégicos son estructurados por gerentes de alta dirección y son los que definirán las metas generales a alcanzar. Los planes operativos contienen detalles que son fundamentales para poder poner en práctica los planes estratégicos en las actividades diarias de nuestras empresas. Todos los planes estratégicos se refieren a las relaciones de las personas que actúan dentro de la organización y en cualquier otra organización, y no así los planes operativos que se refieren únicamente a las personas que laboran dentro de una organización. Tanto los planes estratégicos como los planes

⁵ Mondy R, y noe Robert M. (2005). administracion de recursos humanos . mexico : PEARSON EDUCACION.

operativos parten, se preparan y aplican dependiendo del establecimiento de la visión y misión de la organización, siendo un concepto muy importante, pero que explicaremos más adelante”.⁶

Los empleadores tienen que crear una serie de estrategias las cuales ayuden a alcanzar la misión de cada empresa, por eso la mayoría ha creado una serie de metas, éstas ayudan a crear un plan estratégico el cual elevará el rendimiento de la empresa y creando mejorar en el capital de la misma.

Osorio (2001_2015) dice que “la remuneración se ha convertido en la herramienta de gestión más potente que tienen las organizaciones para dirigir el desempeño de sus empleados hacia los objetivos del negocio, es por ello que el área de gestión de personas debe adaptar su modelo de retribución con el fin de fidelizar y alinear al talento”.⁷

Se crea esta iniciativa con el fin de que la administración de la empresa se adapte a lo que los trabajadores pueden ofrecer y así trabajar en equipo.

Entre los criterios que menciona Osorio,(2001_2015) se deben de tomar en cuenta:

“La compensación debe responder a las necesidades:

Es decir, se debe pagar a los empleados en función a su desempeño y aporte que estos hacen al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La retribución debe ser internamente equitativa:

⁶ CORZO DE LEON JOSE BETUEL (julio de 2005). DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA. (tesis), pág. pagina 5.

⁷ Alejandra, Osorio. (2001_2015). MBA Y EDUCACION EJECUTIVA. Obtenido de Agencia Peruana de Noticia, Andina.: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/como-definir-una-estrategia-de-compensacion-en-las-empresas>

Dos personas con el mismo nivel de puesto y perfiles parecidos, deben recibir remuneraciones similares. Si no se cuida la equidad interna los empleados estarán desmotivados, lo que impactará en la productividad de la organización.

Diferenciarnos de nuestros competidores:

Teniendo en cuenta los salarios del mercado, se debe fijar la posición. Si no se cuida esta arista, se corre el riesgo de perder al talento a manos de la competencia.

Es importante recalcar que no solo se va de la empresa la persona, que ya es bastante decir, sino que, además, se lleva un know how valioso para la organización”.⁸

Poder comprender que la compensación tiene criterios amplios por los cuales guiarse teniendo en cuenta las necesidades tanto como para el trabajador como para la organización y la retribución otorgada va a depender el puesto que tenga en una organización para que no existan conflictos con eso se debe diferenciar a los competidores como se menciona anteriormente tomando en cuenta los salarios del mercado.

4.2.2 estrategia de recursos humanos

El libro de Dowd (2020) hace mención “Estrategias de expertos para crear un equilibrio efectivo de trabajo/vida, te ayudará a pensar en soluciones, no en excusas, para construir una base correcta:

A/ No hay secretos para manejar el tiempo.

B/ Date cuenta de que la tecnología es a la vez una bendición y una maldición. Cualquiera que sea la eficiencia que puedes ganar con alguna aplicación de teléfono inteligente, la puedes perder con

⁸ Alejandra, O. (2001_2015). MBA Y EDUCACION EJECUTIVA. Obtenido de Agencia Peruana de Noticia, Andina.: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/como-definir-una-estrategia-de-compensacion-en-las-empresas>

las horas improductivas en las redes sociales. La tecnología puede apoyarte con tu esfuerzo de gestión del tiempo, pero no es la solución.

C/ Deja de realizar múltiples tareas. Se ha demostrado que se multiplica el tiempo al completar varias tareas que realizas, o intentas realizar al unísono. Enfócate en una única tarea y cuando la termines pasa a la siguiente.

D/ No es difícil construir hábitos eficaces en la administración del tiempo. Cuando te centras en fortalecer tus compromisos y prácticas relacionadas con la gestión del tiempo y habilidades de organización, vas a entender que tienes un mayor control de tu día del que crees.

E/ El éxito probado viene con rutinas sólidas, una mayor flexibilidad y una mejor capacidad para ajustar sobre la marcha”.⁹

Como se menciona no siempre la tecnología es la mejor ayuda porque también existen otros métodos en los cuales podemos acudir tales como libros, revistas entre otros se debe usar la tecnología con moderación.

Al momento de realizar un trabajo debemos enfocarnos en lo que queremos lograr y hacer para no perder de vista nuestro objetivo. Es decir que se debe ser conscientes con las prioridades de la vida. Enfocarnos a lo que vamos hacer lo que queremos lograr para ser más eficientes porque si perdemos el enfoque no podremos tener buenos resultados y perderemos tiempo en algo sin sentido

Pizarro (2020)“La estrategia de recursos humanos es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.

⁹ Dowd, T. B. ESCUELA EUROPEA DE DIRECCION Y EMPRESA .Recuperado (21 de MAYO de 2020). Obtenido de <https://www.eude.es/blog/estrategias-de-recursos-humanos/>

Combinar las estrategias deliberadas con las emergentes, en toda empresa ambas coexisten y son necesarias. La combinación eficaz de las ventajas de las estrategias deliberadas con las emergentes exige que los directores combinen igualmente los aspectos positivos de una planificación formal (para conseguir una fuerte guía y direccionalidad en el establecimiento de prioridades) con la desordenada realidad de empleados dispersos que, a través de sus actividades no planeadas, formulan estrategias emergentes en la empresa”.¹⁰

Esto tiene como fin cumplir con la misión y el objetivo de la empresa confiando en el personal capacitado y en su trabajo. Es necesario la implementación de ideas que lleguen a cumplir con la eficacia correspondiente.

Muchas de las estrategias se combinan para obtener un mejor resultado y que estas puedan dar una solución efectiva y de acuerdo con los sistemas de la empresa.

4.3 COMPONENTES GENERALES DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN

En cuanto a los componentes del sistema de compensación el autor nos comenta, BETUEL (2005) “Al obtener el mejor sistema de compensación lograremos una interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimientos de los mismos. Lograr una buena interacción del sistema de compensación entre la parte fija y la parte variable, ayudará a que el empleado se sienta atraído por el trabajo y se sienta motivado a realizarlo de la mejor manera posible”.¹¹

¹⁰ Pizarro, L. Z. *La Estrategia en Recursos Humanos*. Recuperado (20 de mayo de 2020). Obtenido de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/10/la-estrategia-en-recursos-humanos.html>

¹¹ BETUEL, C. D. (julio de 2005). DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA. *TRABAJO DE GRADUACIÓN*, pág. 5.

Las diferentes actividades realizadas para que los trabajadores se sientan bien en el ambiente laboral, los llevan a tener un mejor resultado y las compensaciones que son incluidas los exhortan a que la capacidad laboral llegue a alcanzar su misión con eficacia.

Uno de los objetivos que mencionan Sáez & Salinas (2008) son: “de las organizaciones para alcanzar sus propios intereses es utilizar distintos tipos de incentivos o compensaciones otorgados a sus empleados para que éstos se sientan más motivados y comprometidos con el trabajo que realizan. Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un empleado competente. Por esta razón, ocupan un lugar importante en el departamento o área de gestión de personal en la empresa, ya que es fundamental que el empleado desarrolle un buen desempeño en su trabajo”.¹²

Las compensaciones hacen que los trabajadores sean motivados a realizar una mejor efectividad, estos pueden ser las comisiones dadas a los trabajadores, que esto es un salario a parte del que mensualmente se recibe y que forma parte de la motivación que los trabajadores reciben por parte de los empleadores. (Ver Anexo 2.)

4.3.1. Sueldo y salario

(Fortún, 2020)El sueldo base es la cantidad de dinero fijada por convenio entre partes que gana una persona como resultado de su labor realizada durante un periodo de tiempo determinado¹³

(Cordon, 2003)“El salario es el precio del producto del trabajo. No es el trabajo que se compra como mercadería ni tampoco el hecho del mismo trabajar por lo que se paga, sino se paga por el

¹² Sáez, B. K., & Salinas, C. D. (2008). Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos.(tesis pregrado) : universidad austral de chile pag 04.

¹³ Fortún, M. (21 de mayo de 2020). Economipedia haciendo facil la economia . Obtenido de (recuperado): <https://economipedia.com/definiciones/sueldo-base.html>

producto trabajado. Es ese producto lo que se remunera con los sueldos y salarios, y ello es un precio como cualquier otro”.¹⁴

El sueldo es dado a los trabajadores a cambio de su trabajo, esto es fijado en el momento en el que es firmado el contrato.

El salario se refiere a la cantidad pagada por lo que se trabaja, dependiendo de lo que se elabora o que se venda, es decir, la materia prima.

Ferrari (2020) “Dado que el salario es la renta que percibe cada persona, muchos Gobiernos establecen medidas sociales para asegurar que se ofrece una cantidad mínima para vivir, que se conoce como salario mínimo, entendido como la contraprestación más reducida que un trabajador puede recibir por su trabajo con una jornada determinada. De la misma forma se puede hablar de salarios máximos, que funcionan como topes legales a los cuales deben ajustarse las retribuciones de los empleados. Tanto el sueldo mínimo como el máximo son determinados por el ordenamiento jurídico de cada país y forman parte de sus respectivas legislaciones laborales”.¹⁵

El salario mínimo lo establece cada país y sus regulaciones a través de un consenso o análisis, en el cual se determina la cantidad de dinero con el que las personas pueden subsistir, tomando en cuenta el tipo de trabajo que se realice. (Ver Anexo 3.)

Clases de salarios

Salario nominal, salario base o de concentración

¹⁴ Cordon, M. F. (2003). El proceso economico. guatemala : centro de estudios economico-sociales pag 10-4 .

¹⁵Ferrari, F. J. Economipedia haciendo facil la economia .Recuperado (21 de mayo de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/salario-o-sueldo.html>

corrales (2005) “Este, también denominado salario de ingreso, corresponde a la suma total pactada entre el trabajador y el patrono al firmarse el contrato de trabajo. De este sueldo, posteriormente, se hacen las deducciones de ley o "cargas sociales". Como dirían los economistas, tiene un valor "facial", por cuanto se establece en el contrato de trabajo; como veremos luego, su estimación en unidades monetarias (según evolucione el costo de la vida) puede ser bastante teórica.”.¹⁶

Es el salario el cual establece el patrono en el contrato con el trabajador, dentro de este salario se toman en cuenta las prestaciones de ley, las cuales tiene que ir estipuladas dentro del mismo contrato.

Salario real

Corrales (2005) “Entre las unidades monetarias que recibe una persona por su trabajo (hechas las deducciones de ley) y el valor adquisitivo de éstas en el mercado, puede existir una gran diferencia. A ese salario que el trabajador efectivamente percibe y que utiliza para atender sus necesidades, se le ha llamado salario real. En otras palabras, la cantidad estipulada en el contrato de trabajo va mermándose de acuerdo con el incremento en el costo de la vida.”.¹⁷

El salario mínimo es obtenido de acuerdo a la ley y en base a las necesidades de cada trabajador, esto va según la ley y todo patrono se lo debe hacer saber por medio del respectivo contrato.

Salario legal o salario mínimo

¹⁶ corrales, a. b. (2005). administracion de recursos humanos. San jose, costa rica : Universidad estatal a distancia .pag 127-128

¹⁷ corrales, a. b. (2005). administracion de recursos humanos. San jose, costa rica : Universidad estatal a distancia . pag 127-128

Corrales (2005) “Ante la evolución de la economía en general y de los precios de bienes y servicios en particular, se hizo necesario proteger al trabajador en uno de sus puntos más vulnerables: el salario. Con tal fin se establecieron los salarios mínimos, de fijación periódica y que consideran el aumento en el costo de la vida. Esta fijación salarial que realiza el Estado procura, además, señalar puntos de referencia para evitar la explotación que de los trabajadores hacen los patronos inescrupulosos. Nuestro Código de Trabajo ha previsto lo siguiente sobre el salario mínimo: "Artículo 103. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra las necesidades normales de su hogar en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente, atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y de cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadería o agrícola".¹⁸

Todos los salarios son pagados en base a la ley, ya que nuestra legislación regula que a todo trabajador se le debe proteger y parte de esto es remunerar lo que merecen, tomando en cuenta lo que realizan en la empresa y las necesidades básicas que tengan, el salario mínimo se encarga de dar lo justo a los trabajadores por su labor realizada dentro de su cargo.

Estructuras de salarios.

Stuardo (1968) “La evaluación de tareas establece valores comparativos expresados en puntos o rangos de los cargos; la administración de remuneraciones traduce estas medidas de valor comparativo con términos monetarios, que serán los sueldos o salarios que se pagarán. Esta

¹⁸ corrales, a. b. (2005). administracion de recursos humanos. San jose, costa rica : Universidad estatal a distancia . pag 127-128

conversión establece la línea o curva de salarios que define las tasas y las diferencias para todos los cargos, lo que se ha llamado los grados o categorías de sueldos o salarios”.¹⁹

Se lleva a cabo la evaluación de los cargos en las empresas y en base a esto se dan los respectivos pagos a los trabajadores, ya que no todos los cargos desempeñan el mismo trabajo y por lo tanto se les da su respectivo salario en base a lo que realizan dentro de la empresa.

Importancia del salario

ESPINIELLA (2020) **define** “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: un trabajo mal pagado pero que ofrece muchas futuras oportunidades (un buen salario emocional la persona además de un excelente trato con jefes y compañeros puede ser bien aceptado por algunas personas”.²⁰

Es sumamente importante que los trabajadores reciban un salario de acuerdo y consiente al puesto o cargo que desempeñan, ya que si ésta no está equilibrado o acorde al salario, la inconformidad de los empleados se hará notar, afectando la calidad de la empresa.

4.3.3. Descripción de puesto

Perez (2020) **explica** “La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía. De igual manera se

¹⁹ Stuardo Mario Cárcamo. (1968). las relaciones humanas y la administracion de personal . santiago de chile : Andres bello .

²⁰ ESPINIELLA, I. F. (21 de mayo de 2020). Master Executive en Administración y Direccion de empresas. Obtenido de (recuperado): <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/03/la-importancia-del-salario-%C2%BFsolo-nos-movemos-por-dinero/>

incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto”.²¹

La descripción se encarga de la administración de la empresa, tomando en cuenta si los trabajadores cumplen con los requisitos necesarios que se les ha hecho saber en cuanto a la responsabilidad con la que desempeñan su labor.

4.3.4. Sistema de valoración de puesto

Benloch (2020) establece que “Este valor o posicionamiento viene determinado principalmente por el nivel de responsabilidad y desempeño de determinadas funciones inherentes al puesto y fundamentalmente por su impacto en los resultados de la compañía, por su vinculación directa, o indirecta, en su correcto funcionamiento y su eficacia y/o rentabilidad. Al establecer este “valor del puesto” podemos realizar una agrupación de distintos puestos en base a criterios comunes y posteriormente una nivelación de los mismos. Esta nivelación nos servirá como marco general vinculado a otros procesos de RRHH.”²²

Esto se le hace saber a los trabajadores, los cuales tienen que ser responsables y poder desempeñar mejores funciones dependiendo del cargo que tengan y ayuden a la empresa a obtener resultados eficientes.

4.4. FIJACIÓN DE NORMAS DE DESEMPEÑO O POR RESULTADOS

Sáez, B. K., & Salinas, C. d. (2008) “La aplicación de la compensación o renta variable está extendida en áreas comerciales y productivas donde existen indicadores medibles de resultados fácilmente obtenibles que en este caso serán llamados estándares de desempeño, y donde observamos una paulatina sustitución

²¹ Pérez, O. (21 de mayo de 2020). *blog people next*. Obtenido de (Recuperado): <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

²² Victoria Benloch. (21 de mayo de 2020). *equipo y talento*. Obtenido de Recuperado: <https://www.equipoytalento.com/tribunas/adecco-consultoria/valoracion-de-puestos-de-trabajo-un-proceso-clave-en-la-estrategia-de-rrhh-de-las-organizaciones>

de los sistemas de comisiones por venta o bonos de producción, a sistemas más integrales que incluyen cobranza efectiva, venta proporcionada de los distintos productos de la organización, calidad de los servicios prestados, eficiencia en la atención y despacho, tasas de rechazo o devolución, costos unitarios, y accidentabilidad entre otros”.²³

Las normas de desempeños, dan una facilidad al momento de cobrar el salario, dando así la seguridad de los servicios que las empresas prestan a sus trabajadores.

4.4.1 Fijación de estándares

Castellanos (2012) ”Este índice es empleado más frecuentemente, sin embargo, presenta algunos problemas. Frecuentemente se expresa la producción como un índice o porcentaje en relación al tiempo empleado para producir cierto número de piezas y el necesario para hacerlo. Aquí la dificultad estriba en determinar el tiempo necesario para producir. Se debe tener mucho cuidado en la calidad y en que las condiciones de trabajo sean las mismas para todos los trabajadores”.²⁴

Nos referimos a los estándares individuales es decir hablamos del rendimiento que se espera del trabajador los estándares se pueden medir por tiempo y por producto podemos validar que tan eficiente es un trabajador y que tan bueno es el producto porque puede ser eficiente pero no eficaz y tiene que existir un balance entre ambas. (Ver Anexo 4)

El estándar de desempeño como lo describe BETUEL (2005) “debe ser fijado por medio de varias mediciones y observaciones, de las tareas del trabajador, para lograr que sea confiable el estándar establecido. El estándar de rendimiento o de resultados es establecido para comparar el desempeño ya sea de cada trabajador o de grupos de trabajo o de toda la organización. Los grupos de trabajadores están conformados por varios trabajadores, que pueden estar organizados para la

²³ Sáez, B. K., & Salinas, C. d. (2008). *Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos*. tesis pregrado : universidad austral de chile pag 04.

²⁴ Castellanos, M. d. (2012). *administracion del personal* . Tlalnepantla, estado de mexico : red tercer mileneo S.C.

realización de una tarea determinada o en una línea de producción, para los cuales se puede determinar un estándar de trabajo, y estos de la misma manera que los estándares individuales, se puede aplicar a la calidad, cantidades producidas, costos y posibles fechas de entrega en un pedido”.²⁵

Las organizaciones por lo general ya tienen estándares establecidos y normalmente son costos, productos y calidad los estándares que se establecen pueden ser con enfoque a tiempo y enfoque a cantidad, es decir los trabajadores deben agiles cumpliendo con los estándares establecidos y los resultados esperados.

4.5. COMPENSACIÓN VARIABLE LIGADA A INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS

Según el modelo de compensación prat & muñiz (2002) “la retribución variable se define como cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de la retribución fija, y que varía de acuerdo con un rendimiento o consecución de resultados determinados. Estos sistemas permiten retribuir a los empleados no solo de acuerdo con los logros alcanzados sino según la capacidad financiera que tenga la empresa para financiar el pago de la misma.”.²⁶

Comprendemos que es importante el rendimiento de los trabajadores debido a que esto influye en la forma de financiar a la empresa y a los trabajadores ya que se busca cumplir y lograr los resultados determinados desde el inicio.

Consultores de Productividad y Logística (2014) “La productividad es importante, tanto para la fabricación, como para las empresas de servicios. A medida en que la economía occidental se ha

²⁵ betuel, c. D. (julio de 2005). Diseño del sistema de compensación salarial para. Trabajo de graduación, pág. Pagina 5.

²⁶ prat, r., & muñiz, l. (julio_agosto de 2002). *sistemas de retribucion variable e indicadores de control de gestion*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/4/8/0/0/pd0000014800.pdf>

encaminado hacia el sector terciario, cuyo valor añadido radica especialmente en el I+D+i, las medidas de productividad han evolucionado para abarcar el trabajo de la mano de obra muy cualificada, los profesionales y los ejecutivos, cuyos resultados no son exclusivamente la fabricación directa de bienes tangibles o cuantificables, sino también la creación de herramientas de programación, de logística y de financiación, que nos permitan manipular la materia prima lo más talentosamente posible”.²⁷

Para lograr que los resultados sean los esperados se debe brindar el material, las herramientas, máquinas adecuadas para que la fabricación de las empresas sea buena y al mismo tiempo que esto sea eficiente de esta forma la empresa lograr poder retribuir a los colaboradores de una buena forma,

Ivancevich (2012) **menciona** “que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado”.²⁸

Es un sistema de remuneración monetaria, que no se encuentra incluida en la retribución fija y variable en servicio del rendimiento de los resultados financieros predeterminados. Este sistema permite compensar a los empleados no solo de acuerdo a los logros alcanzados por la empresa si no según la capacidad financiera de la cual esta disponga para que pueda financiar el pago de dicha retribución.

27 consultores de productividad y logística . (2014). *Economía3*. Recuperado 26 de mayo de 2020 obtenido de <https://economia3.com/2014/10/18/32361-sistemas-de-retribucion-por-productividad/>

28 Ivancevich, J. m. (2012) “*EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN LAS COMPETENCIAS LABORALES* (TESISI DE PREGRADO). Obtenido de Universidad Rafael Landívar.

Indicadores de desempeño

Morales, (2019) **establece** “Los indicadores de desempeño, o KPI (Key Performance Indicator, por sus siglas en inglés), pone en términos numéricos el rendimiento de los colaboradores. Es decir, a partir de los resultados que ha obtenido, la calidad de su trabajo y la productividad que ha demostrado cuantifica su rendimiento”.²⁹

El rendimiento de los colaboradores, la calidad de su trabajo, su productividad y los resultados que Es una herramienta de evaluación que permite medir una situación en un instante concreto o su tendencia a lo largo del tiempo, pues busca medir se obtienen.

4.5.1 Estándares por puesto

El autor Dessler (2009) **define** “El análisis de puestos de trabajo es aquel procedimiento encargado de establecer las obligaciones, competencias, habilidades y requisitos que requiere un determinado puesto de trabajo, así como el tipo de personas que se deben de contratar para ocupar dicho puesto”.³⁰

Se determina que para establecer los requisitos de un puesto es necesario realizar un análisis de puesto en el cual se puedan validar los puntos que se requieren para poder optar por el puesto.

Los autores Carro Paz & Gonzalez Gomez, (2020) ”El primer elemento es que hay factores que producen satisfacción en el puesto de trabajo y otros que producen disgusto. Estos dos grupos de factores no coinciden; aquellos que producen satisfacción son distintos de los que producen disgusto. El segundo, consecuencia de lo anterior, es que la satisfacción o el disgusto proviene de fuentes distintas. Un factor de satisfacción, cuando no se da, no actúa, no produce satisfacción,

²⁹ Morales, F. (2019). *acsendo.blog*. Recuperado el 27 de mayo de 2020, Obtenido de <https://blog.acsendo.com/indicadores-de-desempeno/>

³⁰ Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México.: Pearson Educación.

pero su carencia no implica que provoque disgusto. Un factor de disgusto, cuando no se da, no produce disgusto, pero eso no implica que produzca satisfacción. El tercero es que los factores que producen satisfacción en el trabajo se relacionan con el contenido del trabajo, mientras que los que generan disgusto se relacionan con el contexto del trabajo. Si se ha de evitar el disgusto en el puesto de trabajo y los individuos han de ser motivados para que mejoren su rendimiento, las organizaciones han de encontrar la forma de colmar las necesidades de higiene (o mantenimiento) de su personal y al mismo tiempo han de conseguir ofrecerles trabajos que sean intrínsecamente remuneradores. El proceso de rediseñar trabajos de forma que incorporen los factores motivadores se ha llamado enriquecimiento del trabajo o enriquecimiento de la tarea”.³¹

Es un procedimiento que se encarga de establecer las obligaciones, habilidades y requisitos que requiere un puesto de trabajo así como el tipo de persona que deben contratar para que desempeñe dicho puesto. Uno de sus elementos es que hay factores que producen satisfacción en el puesto a desempeñar y otros que pueden generar disgusto. Los factores que pueden llegar a producir satisfacción son aquellos relacionados con el contenido de trabajo, pero aquellos que generan cierto disgusto son los que se relación con el contexto del trabajo. Por lo que se busca un proceso para rediseñar los trabajos para que se incorporen los factores motivadores y que pueda haber un mejor desempeño en el empleado y pueda enriquecerse del trabajo.

³¹ Carro Paz, R., & Gonzalez Gomez, D. (26 de 05 de 2020). *Diseño y medicion de puesto de trabajo* . Obtenido de recuperado : http://nulan.mdp.edu.ar/1609/1/04_medicion_puestos_trabajo.pdf

4.5.2 Estándares por resultado

BETUEL (2005) “Para definir los puestos a los cuales se les pueda definir estándares por resultado de negocio, se debe tener un enfoque bien definido de cuales son aquellos puestos que están más comprometidos con el logro de los planes estratégicos de la organización, los puestos a los que se les defina tales estándares deben tener conexión clara y directa que logre alcanzar la misión y visión, de la empresa y que además estén ligados con el compromiso que existe en mantener los valores ya definidos.

Además, al definir estándares de resultados de negocio se debe hacer un enfoque en aquellas actividades que afectan más directamente el funcionamiento de la organización, por lo cual los puestos que impactan mayormente los resultados de negocio son los que se encuentran más cercanos a los primeros niveles jerárquicos”.³²

Todos los puestos están definidos y cada uno de ellos cumple un funcionamiento importante ya que están ordenados jerárquicamente cada uno debe de cumplir con lo asignado para que se pueda cumplir con los resultados de la empresa todos los puestos están alineados segunda a su función claro está que antes de asignar un puesto se debe hacer algunas pruebas para la asignación.

El autor Juarez Hernandez (2014) define que “Si cuando se evalúa el desempeño se hace un juicio acerca de la eficacia con que el personal se desempeña en su puesto; es decir, un juicio sobre qué tanto las personas se acercan a los resultados que la organización necesita de sus puestos, entonces no hay mejor momento para indagar por qué las personas no alcanzan o superan, eficazmente esos resultados que la organización espera de sus puestos y, en su caso, tomar las iniciativas conducentes a mejorar el desempeño de los individuos, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto. La evaluación del desempeño se utiliza para despertar el interés y la ambición del

³² BETUEL, C. D. (julio de 2005). DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA. TRABAJO DE GRADUACIÓN, pág. 110, 111

personal para lograr mejores resultados a futuro, aunque los montos de incentivos se pagan cuando ha transcurrido el periodo especificado y se revisan los resultados alcanzados”.³³

Cada puesto en una organización es de suma importancia porque van enlazados para poder llegar a un solo punto, la empresa busca un resultado efectivo por lo cual todos los colaboradores tienen como objetivo poder lograrlo.

La evaluación de desempeño se realiza para poder identificar el interés de la persona para que se pueda ser eficiente en la organización y cumplir con los estándares parametrizados.

Sales (2002) ”Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto”.³⁴

Son los puestos que están más comprometidos con los logros de los estratégicos de la empresa, dichos puestos deben concretar los estándares pautados pues deben tener una conexión clara y directa para poder alcanzar la misión y visión de la empresa, pero sobre todo que se mantengan los valores definidos.

³³ Juárez Hernández, O. (2014). *administración de la compensación, sueldos salarios incentivos y prestaciones*. México: Patria S.A. pag 225

³⁴ Sales, M. (2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Evaluación del desempeño: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

4.6. TIPOS DE COMPENSACIONES

Perez (2016) “Existen dos formas de compensación para los colaboradores de una organización: **directas e indirectas.**

Las compensaciones directas se dividen en diferentes tipos, entre los que destacan la remuneración extra por los servicios prestados y los bonos. Mientras que las compensaciones indirectas tienen que ver con los beneficios e incentivos a largo plazo.

Las compensaciones para empleados pueden ser el factor decisivo para retener empleados con alto potencial e incentivarlos a poner todo su empeño para alcanzar las metas organizacionales; además, no se trata solo de crear estrategias para los colaboradores que ya pertenecen a la nómina, sino también aquellos candidatos que aspiran a un puesto laboral”.³⁵

Las compensaciones influyen debido a que los colaboradores siempre quieren poder tener un mejor desempeño las compensaciones influye en la remuneración que el empleado va a recibir siempre y cuando pueda cumplir con las metas asignadas y llegando al resultado esperado.

Pacheco (2019) **indica que** “Las compensaciones se pueden clasificar de la siguiente manera:

Monetarias

Estas son remuneraciones extras que se perciben fuera del salario.

Bonos

Son atractivos incentivos para los empleados, como los bonos por permanencia o productividad.

Beneficios no económicos

³⁵ Perez, O. (07 de junio de 2016). *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-tipos-de-compensaciones-para-empleados-existen>

Aquí se pueden encontrar los seguros sociales, los descuentos de los comercios y los planes de jubilaciones entre otros.

Capacitaciones

Es uno de los aspectos fundamentales para los empleados, ya que se trata de las oportunidades de estudio que la empresa facilita. Esto le permitirá que los trabajadores aumenten sus conocimientos en las áreas de interés e incentivarse para lograr ser profesionales que la empresa valore y califique”.³⁶

Existen varios tipos de compensaciones que son el factor decisivo para retener a aquellos empleados con alto potencial y para incentivarlos a alcanzar las metas pautadas, no solo a personal que ya pertenece a la organización si no, a aquellas personas que buscan un puesto laboral. Algunas compensaciones son las de bonos de permanencia o por su productividad, los extras que se perciben fuera del salario estipulado, los beneficios como los seguros sociales y las capacitaciones que son las oportunidades de estudio que brinda la empresa.

4.7 ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

Desconocido (2019) “En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional. Por lo que podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a

³⁶ Josefina Pacheco. (2019). web y empresas. Recuperado el 3 de mayo de 2019, Obtenido de <https://www.webyempresas.com/compensaciones-y-beneficios-de-una-empresa/>

cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa”.³⁷

Las compensaciones influye en los incentivos se puede decir que en todas las organizaciones se busca que los empleados siempre puedan estar satisfechos para que puedan cumplir con el trabajo asignado de la mejor manera a pesar de que se les pueda presentar dificultades siempre puedan lograr los resultados esperados de la organización por este motivo se les brinda un costo laboral dependiendo de la productividad que el empleado pueda presentar.

El autor Pacheco (2019) menciona “Las empresas diseñan los sistemas de compensación, los cuales son muy importantes para retener, atraer y compensar a todos los trabajadores, esto con el fin de proporcionarle seguridad a la empresa para que tenga los mejores talentos y a su vez los trabajadores obtengan la remuneración según su desempeño y contribución. Es necesario que se conozca a fondo las inquietudes de cada uno de los empleados, saber cuáles son sus necesidades ante el cargo que desempeña y especialmente establecer una comunicación adecuada, donde se sienta incluido para participar en los aportes y mejoras del buen funcionamiento de la empresa”.³⁸

³⁷ desconocido, O. d. (29 de noviembre de 2019). *rrhh-web.com la web de los recursos humanos y el empleo* . Recuperado el 26 de mayo de 2020 de <https://www.rrhh-web.com/compensacion.html>

³⁸ Josefina Pacheco. (2019). *web y empresas*. Recuperado el 3 de mayo de 2019, Obtenido de <https://www.webyempresas.com/compensaciones-y-beneficios-de-una-empresa/>

La administración del área de compensación es el área central de recursos humanos y se encarga de atraer, retener y compensar a sus trabajadores, garantizando la satisfacción de sus empleados pero sobre todo para darle seguridad a la empresa y mantener una fuerza de trabajo productiva. Sin una compensación adecuada lo más probable es que los empleados abandonen su puesto de trabajo y busque una empresa en la que su excelente desempeño en el trabajo sea remunerado.

(Ver Anexo 5)

4.7.1 Factores internos y externos

Hernández Farrera (2015) “Los salarios de los trabajadores se encuentran condicionados de acuerdo a una serie de factores que determinan sus valores, estos factores se denominan compuesto salarial y entre ellos podemos encontrar:

Factores internos (organizacionales): estos factores vienen por múltiples situaciones y condiciones propias de la empresa o la organización.

Factores externos (ambientales): en este caso nos vamos a referir a todas aquellas circunstancias que influyen pero que no son determinada por la organización, sino por políticas gubernamentales, sindicales y legales”.³⁹

Como se mencionaba las empresas buscan poder retener e incentivar a los empleados por lo cual se les brinda un valor extra al cumplir con los objetivos de la organización pero estos se dividen en 2 factores internos y externos. Los factores internos se denominan a lo que tenga que ver con la organización y los externos a los legales es decir todo lo que no esté en la organización.

³⁹ Hernández Farrera, A. (30 de abril de 2015). *Gestiopolis* . Recuperado 26 de mayo de 2020 <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>

Como menciona BETUEL (2005) “La equidad interna consiste en crear un ambiente en el que todos los empleados de una misma organización se sientan satisfechos en cuanto a la compensación salarial que reciben y las labores que desempeñan dentro de sus puestos de trabajo, además de percibir que su sueldo es adecuado con relación al que reciben sus demás compañeros, de acuerdo con la responsabilidad que se le exige a cada uno de ellos y a su propia preparación académica. En tal caso, se puede decir que, a puestos de similar complejidad y obligaciones, se les remunere de igual forma. La compensación de los empleados deberá ser congruente a su contribución individual, para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales, y la capacidad de cada persona para desenvolverse en su puesto de trabajo.”.⁴⁰

Para lograr resultados buenos es necesario que los trabajadores se sientan bien su puesto se sientan satisfechos porque si no se logran sentir bien en el área de trabajo no va a tener consecuencias buenas y no van a poder desenvolverse de forma efectiva no van a producir lo que otra persona si pudiera y esto afecta a la organización como equipo por lo cual es ahí cuando se empieza a dar la rotación de personal por eso se busca que todos los empleados puedan estar satisfechos con lo que hacen para lograr buenos resultados.

BETUEL (2005) menciona que la equidad externa es: “La competitividad o equidad externa consiste en una comparación de los sueldos y salarios de cada trabajador dentro de nuestra empresa contra los que se devengan en empresas afines a la nuestra; el objetivo es estar al tanto de lo que pasa en el mercado laboral en el que competimos, ya que tres son las alternativas de nuestra posición en el pago de salarios: que superemos a nuestros competidores, que los igualemos o que

⁴⁰ Betuel, c. D. (julio de 2005). Diseño del sistema de compensación salarial para. Trabajo de graduación, pág. Página 34

nuestros sueldos se encuentren por debajo de los que ellos están pagando. Además, la equidad externa también nos ayuda a ponerle atención a las prestaciones adicionales que puedan estar dando otras empresas a sus empleados para igualarlas o superarlas dentro de nuestro sistema de compensación para tomar ventaja dentro del mercado”.⁴¹

Existen dos tipos de factores, uno de estos es el interno el cual viene de múltiples situaciones organizacionales y condiciones de la empresa, el otro es el externo que son todas aquellas circunstancias ambientales en las que todos los empleados de la organización se sientan satisfechos en cuanto a la compensación salarial que reciben por el trabajo que desempeñan en la empresa. En tal caso, se puede decir que, puestos de similar complejidad y obligaciones, se les remunere de igual forma y que la compensación sea congruente a su contribución de manera individual, para lograr alcanzar los objetivos y poder conocer la capacidad que tiene cada persona para desenvolverse en su puesto de trabajo.

4.8 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS

El autor Didenot (2010) menciona que “Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, a que aumente el ausentismo y en algunos casos puede llevar a protestas”.⁴²

⁴¹ betuel, c. D. (julio de 2005). Diseño del sistema de compensación salarial para. Trabajo de graduación, pág. Página 35

⁴² Didenot, S. (2010). *blogger*. Obtenido de Administracion de RRHH: Recuperado el 26 de mayo de 2020 <http://administracionuna.blogspot.com/2010/12/el-sistema-de-compensaciones.html>

Cuando los empleados no se sienten bien en su área laboral pueden bajar el desempeño y bajar la productividad por lo cual para la empresa trae consecuencias negativas y por lo cual como menciona didenot los beneficios son para incentivar al empleado y así mismo pueda obtener mejores resultados.

Para Alessio, (S.F) la compensacion “Es el sistema que determina todo lo que un trabajador recibe por su labor en la organización o por pertenecer a ella. Como componentes de un sistema de compensaciones está la compensación directa que es lo que recibe un trabajador por su labor y la compensación indirecta que es lo que recibe por el solo hecho de pertenecer a la organización, por ejemplo, el seguro social y otros beneficios que no tienen como contrapartida la prestación de su servicio”.⁴³

Una organización tiene 2 tipos de compensaciones la directa e indirecta en esta podemos validar que la empresa esté pagando por ejemplo seguro o beneficios sociales y en la directa se puede decir que son los extras que se le brinda al empleado para que pueda cumplir con todo de una manera eficiente y se sienta satisfecho con lo que haga.

El autor Saez & Sepulveda (2008) sugiere “Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Este equilibrio no solo involucra los beneficios obtenidos a nivel a nivel de dinero que pueda obtener el empleado, involucra

⁴³ Alessio, A. (S.F). *Wattpad*. Obtenido de sistemas de compensacion e incentivos en la Fuerza de la venta recuperado el 26 de mayo de 2020 : <https://www.wattpad.com/328386410-sistema-de-compensaciones-e-incentivos-en-la/page/3>

también otras actividades, como planes del desarrollo, capacitaciones, facilidades de servicio etc.”.⁴⁴

Estos sistemas se crean con el fin de obtener mejores resultados dentro de la empresa u organización, ya que por falta de estos se puede ver afectada la productividad de la empresa. Como componente de este se encuentra la compensación directa a indirecta, la directa es aquella que recibe un trabajador por su labor y la indirecta es la que recibe por pertenecer a la empresa.

4.8.1. Elementos de un sistema de compensación y beneficios

Para Sarmiento (2009) define “La compensación del personal se integra por dos partes fundamentales:

- La primera de estas dos partes, corresponde al sueldo; los incentivos, cuando existen en la empresa; y las prestaciones que se otorgan al personal. A esta componente de la compensación, generalmente, se la suele identificar como el "paquete de compensación (financiera) total, " aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida

Del empleado y de su familia.

- La segunda parte de la compensación, se dijo que corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde

⁴⁴ Saez , B., & Sepulveda , C. (2008). *Sistemas de compensacion o incentivos aplicados en la empresa del subsector.* (tesis de graduacion) Recuperado el 26 de mayo de 2020
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2008/fe634s/doc/fe634s.pdf>

luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A esta segunda componente de la compensación, generalmente, se la conoce como el clima laboral. Algunas veces se piensa que la empresa debe tener un buen clima para que los empleados "estén a gusto o se sientan contentos" en su trabajo. Esta es una visión incorrecta del clima laboral.”⁴⁵

La compensación se integra en dos partes la primera son los beneficios salariales en la cual obtienen la remuneración a cambio de la producción que obtuvieron, la segunda es de cómo se sienten los empleados en su ambiente laboral debido a que esto influye mucho en la producción que tengan.

El autor Perez (2019) menciona “Los beneficios para empleados son compensaciones no salariales que pueden variar de una compañía a otra. Estos beneficios son pagos indirectos y no en efectivo que generalmente se incluyen dentro de un paquete de compensación y se proporciona además del salario. Estos paquetes de beneficios para empleados pueden incluir horas extras, seguro médico, vacaciones, beneficios compartidos y beneficios de jubilación, por nombrar solo algunos”⁴⁶

Los beneficios que se le da a los empleados varían según en la organización en la que estén laborando en todas la organizaciones los beneficios salariales son diferentes de acuerdo a las políticas que tengan así serán sus compensaciones.

El grupo de Seres Humanos Realizados (2018) menciona “Es fundamental hacer una autoevaluación de la empresa e indagar si en el proceso de compensación están presentes los siguientes elementos:

⁴⁵ Sarmiento , Deysi. (1 de marzo de 2009). *Overblog*. Obtenido de Sueldos y Salarios, Programas de Incentivos y Beneficios:Recupero 26 de mayo 2020 <http://google.over-blog.es/article-28521111.html>

⁴⁶ perez, o. (31 de octubre de 2019). *Blog peoplenext*. Obtenido de Sistema de compensaciones: beneficios para los empleados: Recuperado 26 de mayo de 2020 <https://blog.peoplenext.com.mx/sistema-de-compensaciones-beneficios-para-los-empleados>

- **Estructura organizacional alineada a la estrategia:** el diseño organizacional cobra mucha importancia, ya que es la materia prima de un proceso de compensación exitoso. Por lo tanto, debe ser claro para los directivos, saber cuáles son los procesos y los cargos que la organización necesita para la consecución de los objetivos estratégicos.
- **Cargos críticos para el negocio identificados:** partiendo del principio que todos los cargos definidos en la estructura organizacional son importantes, es necesario realizar un análisis más detallado que permita identificar cuáles son aquellas posiciones que afectarían más la operación del negocio en caso de una rotación no deseada. Esto sirve como insumo para que el proceso de compensación pueda establecer estrategias en materia de nivelaciones salariales, planes de formación, retención de personal, etc.
- **Estructura salarial definida:** cuando se tiene claridad de la estructura de cargos requerida es importante tener categorizadas las posiciones de los colaboradores en la organización, de acuerdo al impacto de su responsabilidad dentro de esta. A partir de ese análisis, comúnmente realizado usando una metodología de valoración de cargos, es posible definir la compensación adecuada para cada posición en la empresa, basándose en un criterio de equidad y competitividad frente al mercado”.⁴⁷

Existen dos partes fundamentales en el sistema de compensación, una es la que corresponde a l sueldo e incentivo de los empleados, equivalente de ingreso de dinero que contribuye a elevar el bienestar y el nivel de la vida tanto del empleado como de su familia. El otro tipo de compensación que el personal recibe por la ejecución de su trabajo. Se debe indagar si la empresa cumple los

⁴⁷ Seres Humanos Realizados. (18 de diciembre de 2018). *4 elementos claves para garantizar una compensación salarial exitosa*. Obtenido de <http://www.sereshumanosrealizados.com/4-elementos-claves-para-garantizar-una-compensacion-salarial-exitosa/>

elementos de compensación adecuados, como la estructura organizacional, salarial y los cargos críticos.

4.9 BENEFICIOS SALARIALES.

La autora PORRAS RAMIREZ, (2017) menciona “El beneficio puede ser entregado de manera ocasional por mera liberalidad o puede ser periódico, por un acuerdo entre las partes. El pago habitual de beneficios extralegales requiere de un pacto expreso de exclusión. La norma autoriza a los contratantes pactar que ciertos auxilios o beneficios sean excluidos de la base salarial, siempre que este acuerdo conste por escrito. De no constar por escrito, el acuerdo será ineficaz”.⁴⁸

Los beneficios salariales son una estrategia que la mayoría de las empresas usan para poder retener a sus empleados pero sin embargo no es algo que esté obligado una empresa en hacerlo esto lo hacen con el fin de que sus trabajadores puedan estar satisfechos en su trabajo.(ver anexo 6)

En la pagina de KOIWE Recursos Humanos, (2016) menciona que tambien pueden ser pagos fijos legales y contractuales “Los otros pagos fijos funcionan como complemento de la parte básica de las remuneraciones, y están contemplados generalmente en los convenios colectivos de trabajo, como ser: adicionales por antigüedad, premios asistenciales o por puntualidad, asignaciones no remunerativas por decretos nacionales, etc. Estos ejemplos mencionados de otros pagos fijos tienen carácter legal, ya que se estipula su pago en la LCT o en los distintos CCT. A su vez, existen otros pagos de carácter contractual, como pueden ser honorarios a ejecutivos o directores, siempre acordados entre empresa/empleado”.⁴⁹

⁴⁸ PORRAS RAMIREZ, Carolina. (11 de Noviembre de 2017). *DINERO.COM*. recuperado el 11 de junio 2020
Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/beneficios-no-salariales-por-carolina-porras-ramirez/252827>

⁴⁹ KOIWE Recursos Humanos. (2016). *KOIWE* .recuperado el 11 de junio de 2020 Obtenido de http://www.koiwerrhh.com.ar/remuneraciones_paquetes.html

Los beneficios salariales se pueden clasificar en paquetes salariales en los cuales van incluidos salarios, remuneración, beneficios y pagos fijos estos van relacionados a un carácter legal.

4.10 LA IMPORTANCIA DE LA COMPENSACIÓN PARA EL TRABAJADOR

El autor Pacheco (2019) menciona que “Las empresas diseñan los sistemas de compensación, los cuales son muy importantes para retener, atraer y compensar a todos los trabajadores, esto con el fin de proporcionarle seguridad a la empresa para que tenga los mejores talentos y a su vez los trabajadores obtengan la remuneración según su desempeño y contribución”.⁵⁰

Cuando las empresas tienden a rotar mucho de personal tienen un mal aspecto por lo cual no pueden aprovechar el trabajo de alguien, por ese motivo las empresas optan por diseñar el sistema de compensación para incentivar y motivar a los trabajadores para que puedan tener un mejor desarrollo en sus actividades.

Varela Juárez (2006) “Para la mayoría de las personas. El pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de su comunidad y. por supuesto, dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación. Es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo”.⁵¹

⁵⁰ pacheco, J. (3 de mayo de 2019). *web y empresas*. Obtenido de Recuperado el 26 de mayo de 2020: <https://www.webyempresas.com/compensaciones-y-beneficios-de-una-empresa/>

⁵¹ Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones*. México : Pearson Educación, pag 24 (versión electrónica)

La mayoría de empresas para incentivar a sus empleados brindan un bono adicional a su trabajo porque como menciona Juárez el pago tiene un efecto directo en la vida del empleado y esto es para que pueda seguir motivándose de igual forma se puede incentivar de otras formas como para que el trabajador pueda salir de la rutina y su trabajo sea mejor.

Noriega (2010) comprende que “Aunque el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios, los sociales, que buscan unir la vida laboral con la personal. La formación ofrecida por la empresa, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad, planificación de la carrera profesional, conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste”.⁵²

Es importante que el trabajador reciba una compensación para poder retenerlo, atraerlo y compensar el trabajo que desempeña en su puesto, esto no solo para que la empresa tenga seguridad sino también para que el trabajador se sienta motivado por lo bien que está desempeñando su cargo en la empresa, ya que esta compensación determina su valor y desempeño en su puesto, aunque los sueldos y beneficios monetarios suelen ser importantes muchos de los empleados valoran cada

⁵² Noriega, A. (marzo de 2010). Blog *Sistemas de Organización de la Producción*. Recuperado el 26 de mayo de 2020 http://angelnoriegasop.blogspot.com/2010/06/motivacion-y-compensacion-laboral_3976.html?m=1

vez más los beneficios no monetarios, como tener una vida social o aquellos que buscan unir su vida laboral con la profesional, pues esto les da satisfacción y se traduce en efectos tangibles y positivos.

4.10.1 Motivación

Para Lopiz Fernandez (2000) la motivación la define como “La inclusión en esta obra de un apartado dedicado a la Motivación Laboral pretende, en el plano intervenido, dar algunas ideas y directrices sobre cómo suscitar entre los miembros de un Equipo Asistencial la capacidad para analizar y promocionar la cualidad de sus motivaciones en dicha tarea (Garrido Martínez y otros, 1990). Para ello, a la luz del A.T., exponemos algunos de los modelos motivacionales más comunes, estableciendo los perfiles que, en relación con la estructura y funcionamiento de la personalidad a los que ya nos hemos referido, poseen las personas con niveles distintos de motivación. Con ello no pretendemos modificar o incrementar determinados comportamientos que meramente redunden en una mayor productividad laboral. Este tipo de objetivo, que legítimamente puede ser considerado más propio de un entrenamiento para cuadros ejecutivos, en un tratamiento terapéutico o formativo, podría romper un esquema psicológico de trabajo, convirtiendo la acción intervenida en una técnica cuyo significado carácter mercantilista podría ser percibido (y no sin razón)”.⁵³

La motivación laboral influye en los trabajadores de manera positiva o negativa ya que si no se sienten bien un área laboral su desempeño definitivamente va ser malo, y el objetivo de la motivación es de que se puedan sentir bien para tener mayor productividad. (Ver anexo 7)

⁵³ Lopiz Fernandez, E. (2000). *Los equipos asistenciales de las instituciones*. España: Narcea, S.A.(version electronica) pag 195

El autor Pérez Oscar. (2016). **Indica que** “Una organización líder en gestión de personas, será aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa”.⁵⁴

Cuando existe un buen líder en la organización siempre existe un ambiente laboral bueno por lo cual los empleados se pueden sentir bien en confianza y puedan sentirse motivados para lograr los resultados buscados en la empresa.

Para Velaz Rivaz (1996) “El término "motivación", como la mayor parte de las palabras interesantes, encierra muchos significados. Pero cuando se trata de establecer un examen riguroso de la evolución de un concepto, esa pluralidad de significados, lejos de ser una ventaja, se presenta como uno de los mayores obstáculos, causa de innumerables tropiezos y malentendidos. Nos vemos obligados, por tanto, a detenernos a analizar con cierto detalle los rasgos comunes a los significados históricos principales del término motivación, con el fin de descubrir una formulación lo suficientemente amplia como para que nos permita entrar en diálogo con los diferentes modelos explicativos. De esta forma, se podrá mantener un hilo conductor en todo el análisis y se establecerá un principio de comunicación entre las diversas teorías de la motivación. La primera sorpresa surge al observar que algunos autores emplean el vocablo "impulso" donde otros utilizan el de "motivación". Lo que para uno es ejemplo claro de conducta motivada, puede no ser válido para otro, por considerarlo un reflejo o un acontecimiento trivial”.⁵⁵

⁵⁴ Pérez Oscar. (2016). peopenext. Recuperado el 09 de junio de 2016, Obtenido de https://www.google.com/amp/s/blog.peopenext.com.mx/la-motivacion-de-los-empleados-a-traves-del-pago-por-desempe%25C3%25B1o%3fhs_amp=true

⁵⁵ Velaz Rivaz , J. (1996). *Motivacion en la empresa* . España: Dias de santos S.A.

Es importante motivar a los empleados para alcanzar los objetivos y metas planeadas por la organización, puede ser de manera terapéutica o formativa, fomentando buenas relaciones, identificando las necesidades de su personal y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo podría encontrarse entre la mejoría de la empresa o la caída de esta, para algunos esto no puede ser válido pero para otros es un acontecimiento meramente trivial.

4.10.2. Bienestar laboral

Caurin (2018) "El bienestar laboral es una de las claves para conseguir un equipo productivo, motivado y comprometido con la empresa. Cuando hace referencia al bienestar laboral, no solo nos referimos a estar sanos de salud y no padecer enfermedades, sino también en un bienestar emocional que haga sentir a las personas que están contentos con lo que hacen. Al igual que los problemas personales de una persona pueden influir en el trabajo de una persona, también ocurre lo mismo al revés. Si una persona no está contenta en su lugar de trabajo, sea por el motivo que sea, también le afectará a su vida personal. Todo esto genera círculos negativos en la vida de las personas que pueden tener terribles consecuencias para los trabajadores y la empresa".⁵⁶

El bienestar laboral influye de muchas formas en el trabajador ya que si el trabajador se encuentra bien en todos los aspectos va a dar buenos resultados pero si el trabajador se encuentra de ánimos bajos su desempeño va a ser pésimo por lo cual no va a producir lo mismo y será afectado por lo cual la empresa deberá tomar otras medidas. Por ese motivo es importante poder enfocarse en el bienestar laboral cuando se está dentro de la organización y dejar los problemas fuera.

⁵⁶ Caurin, J. (13 de septiembre de 2018). *Emprendepyme*. Obtenido de bienestar Laboral : <https://www.emprendepyme.net/bienestar-laboral>

Sodexo Comunicaciones. (2019). “Por este motivo, las empresas deben trabajar con el objetivo de aumentar la felicidad de los empleados en su horario laboral. La felicidad es algo básico y fundamental en todos los ámbitos de la vida, y el laboral en una parte muy importante ya que en él se centra la mayor parte de nuestro tiempo. Así, las organizaciones deben centrarse en fomentar todos esos aspectos que puedan favorecer que los empleados estén más contentos”.⁵⁷

Salir de la rutina siempre es bueno para los trabajadores debido a que si siempre están en lo laboral se verán afectados y su rendimiento será bajo debido al estrés por eso se recomienda poder dar motivación salir un poco de la rutina para incentivar al empleado.

Equipo editorial (2019) “El bienestar ahora se refiere a la salud física, mental, emocional y espiritual de los recursos humanos, y a los negocios se los considera como centros de interacción social. En el trabajo las personas adultas pueden satisfacer una gran cantidad de necesidades:

- Aprender a percibir la realidad
- Aceptar a los otros y a sí mismos
- Compromiso y colaboración
- Identificación con los compañeros de trabajo y con el negocio
- Sentido del humor
- Valores
- Creatividad e innovación

La productividad es el resultado del rendimiento del capital humano; los demás factores productivos como el capital, las instalaciones, los equipos y los insumos dependen de la gestión

⁵⁷ Sodexo Comunicaciones. (02 de junio de 2019). blog.sodexo. Recuperado el 26 de mayo de 2020 Obtenido de https://www.google.com/amp/s/blog.sodexo.co/blog/claves-para-establecer-un-programa-de-bienestar-laboral%3fhs_amp=true

del personal empleado. Cuando este cuenta con las condiciones apropiadas de bienestar y seguridad, es capaz de producir con mayor eficiencia”.⁵⁸

Es importante que las personas se sientan bien en el puesto de trabajo, que tienen a su cargo para que su desempeño en la organización sea exitoso y no influya en un mal desempeño, pero no solamente esto, si no también que goce de una buena salud mental, física, emocional y espiritual para que tenga un buen rendimiento y pueda satisfacer sus necesidades de aprendizaje, crecimiento, innovación, compromiso y creatividad, que sientan seguridad y sean capaces de producir con mayor eficiencia su trabajo para la empresa.

4.11. LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

Castillero Mimenza, (2006) “Se conoce como rotación de personal al proceso por el cual una empresa cambia o reemplaza a sus empleados, generando movimientos de salida o entrada de uno o múltiples empleados no debidos a procesos naturales como la jubilación. Por lo general se vincula a procesos de despido o renuncia por parte de los empleados, si bien en ocasiones puede incluir el cambio de funciones y puesto sin que el empleado en cuestión cese su relación con la organización”.⁵⁹

La rotación se da en las empresas cuando el colaborador no llega a cumplir cierto estándar en la empresa o no está cumpliendo con los objetivos esperados por ello se debe de trabajar en eso primero antes de que se pueda despedir al empleado normalmente en los call center es en donde

⁵⁸ Equipo editorial . (17 de abril de 2019). *Reporte digital* . Recursos humanos: recuperado el 27 de mayo de 2020 <https://reportedigital.com/negocios/gestion/recursos-humanos/>

⁵⁹ Castillero Mimenza, O. (2006). *Psicología y mente* . Obtenido de Rotación de personal: qué es, tipos, y cómo se estudia: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>

se da mucho la rotación de personal debido al estrés que manejan y a diferencia de otros lugares no brindan una motivación para que el empleado pueda mejorar o bien lograr los objetivos.

Monsálvez, (2018) “La rotación de personal es un concepto que en algunos sectores económicos no tiene relevancia porque se trata de una actividad donde los puestos son temporales por definición.

Sin embargo, cuando en tu empresa se da una situación de rotación de personal donde determinados puestos no pueden ser cubiertos adecuadamente por los trabajadores ya que éstos se marchan, debes analizar los factores que dan lugar a esta situación y qué repercusiones tiene

En tu empresa”.⁶⁰

Para que una empresa se encuentre en un buen funcionamiento es importante capacitar al personal para que estos puedan crecer dentro de la empresa y así evitar su salida de la organización, sin embargo la rotación no solo abarca esa área, también abarca la rotación del personal esto significa que puede cambiar o reemplazar a sus empleados, se debe analizar qué repercusiones puede traer a la empresa, cuando en una situación de rotación de personal hay determinados puestos que no pueden ser cubiertos por los trabajadores.

⁶⁰ Monsálvez, S. (22 de noviembre de 2018). *Hrtrens by infoempleo* . Obtenido de ¿Qué es la rotación de personal?: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>

4.11.1. La insatisfacción laboral.

Pacheco Josefina. (2019). Define “La insatisfacción laboral es una respuesta negativa por parte del empleado hacia su trabajo, ya que se encuentra condicionada por la propia actitud del empleado y por la organización de ciertos factores de la empresa”.⁶¹

Como se mencionaba anteriormente la insatisfacción laboral es algo negativo para la empresa debido a que si el empleado no se encuentra bien va hacer las cosas mal dentro de su trabajo y para la organización trae efectos negativos.

✓ **Medidas para evitar la insatisfacción laboral**

Según el sitio web de Destino negocio. (S.F) menciona “El descontento en el trabajo perjudica tanto al empleado como a la empresa, que pierde talentos y productividad. Conforme a los criterios revelados por la investigación de Michael Page, entérate cómo actuar para evitar estos tres errores:

✓ **Mala gestión**

Señalada por el estudio como la mayor causa de insatisfacción entre los empleados, la mala gestión indica la necesidad de revisar los procesos de la empresa.

Falta de feedback

El feedback es una práctica importante de recursos humanos e incentiva al trabajador a mejorar su actitud profesional, ya que influye en sus resultados y desempeño

Falta de reconocimiento

⁶¹ Pacheco Josefina. (2019). web empresas. Recuperado el 6 de junio de 2019, Obtenido de <https://www.webyempresas.com/insatisfaccion-laboral-y-como-suele-expresarse/>

Retener talentos en la empresa es una tarea difícil si los profesionales no reciben reconocimiento por el trabajo. Cuando esta relación de valor no existe, el empleado pierde el interés por el trabajo y permanece descontento con la rutina. Entonces, para mantener la insatisfacción lejos de tu negocio, reconoce los resultados y no olvides los comentarios positivos en el feedback.”⁶²

La mala gestión en las empresas es la causante de la insatisfacción laboral, la falta de feedback, la cual es una práctica importante en recursos humanos pues es la encargada de incentivar al trabajador a mejorar su actitud profesional ya que esto influye en su desempeño laboral, no solo eso, también la falta de reconocimiento, esto ocasiona falta de interés por parte del empleado en el trabajo y permanece descontento con la rutina.

4.11.2 Causas de la rotación de personal

Almeda Carla (2017) menciona algunas causas “En ningún caso la rotación de personal en una empresa puede suponer una buena noticia. Bien sea por decisión de los empleados, que prefieren marcharse que continuar en la compañía, o bien porque es la propia empresa la que despide a sus trabajadores con demasiada frecuencia, la rotación de personal es un signo de que algo no va bien”.⁶³

Las organizaciones despiden cuando el colaborar no está produciendo lo esperado no está cumpliendo con los parámetros de la empresa, las empresas no siempre despiden al primer error lo recomendable es poderle brindar oportunidad al empleado para que pueda mejorar.

⁶² Destino negocio.(S.F) Recuperado el 27 de mayo de 2020 Obtenido de <https://destinonegocio.com/gt/gestion-gt/por-que-surge-la-insatisfaccion-laboral-y-como-se-maneja/>

⁶³ modelocurriculum. Obtenido de <https://www.modelocurriculum.net/dudas/cuales-son-las-causas-y-consecuencias-de-la-rotacion-de-personal-en-una-empresa>

El grupo de Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales (s, f) menciona que “Tomando en cuenta las causas mencionadas, la próxima interrogante es ¿Qué podemos hacer para prevenir la excesiva rotación de personal? Planificar adecuadamente el proceso de selección, definir un perfil para cada puesto de trabajo, definir una escala salarial y planes de incentivos y compensación salarial, entrenar adecuadamente y desarrollar las competencias para aquellos que supervisan otros recursos y conocer las expectativas de los empleados para alinearlas con los planes que la empresa está llevando a cabo”.⁶⁴

La rotación excesiva de personal genera grandes costes para la empresa, mientras más rotación de personal haya, más dinero está invirtiendo la empresa y es un signo generalmente de que algo en la empresa no va bien, para evitar esto se debe planificar de manera adecuada el proceso de selección para cada puesto de trabajo, definir una escala salarial y planes de incentivos y compensación salarial y conocer las expectativas de los empleados.

4.12 TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Cansino Macarena. (2019). menciona los tipos de rotación “La rotación de personal implica la desvinculación, sustitución o intercambio de empleados, pero no siempre se produce de la misma manera y por las mismas causas. En este sentido, podemos encontrar diversos tipos de rotación de personal, entre los cuales hemos querido destacar estas:

- ✓ Rotación externa

La rotación externa es lo que tradicionalmente se ha considerado rotación de personal. Incluye toda aquella rotación en la que un empleado sale de la empresa o bien entra en ella, con lo que se

⁶⁴ Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales (s,f) Recuperado 27 de mayo de 2020 obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>

produce una separación entre esta y el empleado o una integración de un nuevo empleado con la empresa. Puede ser voluntaria o involuntaria.

✓ Rotación interna

Otro tipo de rotación es la interna, en la que en realidad no existe una desvinculación entre empresa y empleados: no hay despidos ni renunciaciones, sino que un empleado deja un puesto para ocupar otro. Puede tratarse de un cambio temporal o permanente, o bien de una medida de prevención de riesgos físicos o mentales.”⁶⁵

Existen diversos tipos de rotación en las empresas, pero no siempre se producen por la misma manera o la misma causa, una de estas es la rotación voluntaria que es cuando el empleado renuncia a su puesto porque el trabajo no le compensa o le ofrecieron una oferta de trabajo que encaja con sus expectativas, la otra es la involuntaria en la que empresa decide prescindir de los servicios del empleado porque el empleado no cumple con las características de la empresa o porque la empresa decidió reducir el personal, la externa que es cuando un empleado entra o sale de una empresa y la rotación interna que es cuando un empleado deja un puesto para ocupar otro en la misma empresa.

También existe la rotación voluntaria e involuntaria.

✓ Rotación de personal voluntaria

Alameda (2017) “Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence

⁶⁵ Cansino Macarena. (2019). cuidatudinerero.

Recuperado el 23 de diciembre de 2019, Obtenido de <https://www.cuidatudinerero.com/13176584/tipos-de-rot>

más. Cada caso es un mundo, pero es muy importante analizar las causas para saber si algo no está funcionando como debería en tu empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de empresa, los beneficios que estás dando a tus empleados, etcétera.”⁶⁶

El empleado busca nuevas oportunidades en otros sitios debido a que probablemente en el puesto o sitio actual no se le brinda la oportunidad de poder desempeñar nuevos aspectos, por lo cual decide buscar o incluso emprender nuevos sectores.

✓ Rotación de personal involuntaria

Alameda (2017) “Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección”.⁶⁷

A veces es mejor que la empresa pueda tener nuevos prospectos para poder tener gente fresca que tenga ideas nuevas y así mismo pueda aprovechar todos los recursos que se le brinda por eso las empresas hacen una reestructuración y es ahí cuando surgen los cambios.

⁶⁶ Alameda Carla (2017) talent clue recuperado el 30 de mayo de 2020 obtenido de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>

⁶⁷ Alameda Carla (2017) talent clue recuperado el 30 de mayo de 2020 obtenido de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>

4.13 Técnicas para Reducir la Rotación del Personal

El autor San Juan (sf) brinda algunos consejos para reducir la rotación del personal entre ellas están las siguientes: “Te damos alternativas altamente efectivas no solo para reducir costos, sino para evitar caer en el mismo círculo de selección- entrenamiento-trabajo breve-renuncia/despido.

1. Nunca contrates personal solo para “cubrir vacantes”. A menudo, tenemos esta mentalidad, lo cual nos hace desgastarnos más en el futuro a que si contratáramos al candidato ideal. Trabaja en ello, busca los medios más apropiados para encontrarlos, te evitarás de muchos problemas en el camino.

2. Contrata personal cuyas características las haya logrado en un tiempo menor. Por ejemplo, Juan tiene todas las características y las consiguió en cinco años, pero Julio tiene las mismas características y lo consiguió en tres. ¿A quién deberás contratar?

Generalmente nos inclinamos por el que tiene mayor experiencia en años, pero existen candidatos cuyo desarrollo y aprendizaje fue más rápido que otros. No obstante, no subestimemos este dato, existen miles de candidatos que no se postulan por no cubrir determinados años de experiencia.

3. Nunca trates mal a ninguna persona que esté en proceso de selección. No sabes cuándo volverás a necesitar a un postulante para que reemplace algún puesto. Muchas veces damos por hecho que no la volveremos a ver si es que no empata dentro del perfil que buscamos en un momento específico, de pronto nos podemos llevar una gran sorpresa. Si en el futuro deseas tener el personal adecuado dentro de la empresa donde estés laborando, lo mejor será ser profesional y no que perciban una mala cara.

4. Descubre la razón. Si tienes una constante rotación de personal, antes de afirmar que es por una mala contratación, debes prestar atención al desempeño de cada una de las personas que te generan estos y las razones por las que son despedidos.”⁶⁸

Existen varias técnicas para reducir la rotación del personal y que la empresa no se vea afectada por el constante cambio de personal por no poder mantener a tu personal por un determinado tiempo, algunas de estas técnicas consisten en escuchar a los empleados y conocerlos, conocer sus sueños y aspiraciones tanto profesionales como personales, tener un lugar de trabajo flexible y cómodo para que los empleados se sientan valorados o incluso capacitarlos y entrenarlos cada cierto tiempo, porque esto resulta benéfico para ellos ya que la empresa les hará sentir que tienen oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

Para evitar demasiada rotación de personal en las empresas es necesario algunas de estas acciones:

✓ **Evaluaciones:**

Piedra Mayorga, (2016) define que “Si la empresa sufre de un alto índice de rotación de personal, una de las mejores formas para descubrir la razón es simplemente preguntárselo a los empleados. Llevar a cabo evaluaciones regulares en las cuales una persona calificada se reúne con cada empleado y habla con ellos acerca de lo que les gusta y no les gusta de su trabajo es una excelente manera de asegurarse de que se sientan valorados y vean que sus preocupaciones son reconocidas. Las evaluaciones deben involucrar un intercambio de información de ida y vuelta, no se deben utilizar como una oportunidad para criticar a los empleados, ya que esta también es su oportunidad para criticar a la misma empresa, se debe mantener la disposición a reunirse con los empleados en un punto medio siempre y cuando sus demandas sean razonables y sus intenciones buenas.

⁶⁸ R, G. d. (sf). *Entrepreneur* . Obtenido de 5 formas de evitar la rotacion : <https://www.entrepreneur.com/article/268487>

✓ **Entrevistas de salida:**

Aun las empresas amigables y abiertas con excelentes entornos de trabajo a veces deben dejar que la gente se vaya, si la empresa tiene que hacerlo, hay que aprovechar la oportunidad para realizar una entrevista de salida detallada con el empleado despedido antes de que se vaya para siempre, los empleados están más dispuestos a sincerarse en este tipo de entrevistas, aunque otros han afirmado que muchos serán menos críticos con la esperanza de conseguir una buena recomendación

✓ **Revisar y evaluar las preocupaciones de los empleados:**

Para lograr que se sientan valorados, se necesita hacer un esfuerzo razonable para analizar sus preocupaciones y demostrarles que hay esfuerzos para apoyarlos en la solución de ellos, si los empleados pueden ver que sus comentarios y sugerencias son tomados en serio, pensarán que los escuchan y que sus opiniones importan dentro del gran plan de la empresa, lo cual puede hacer que un empleado incluso de nivel bajo se sienta más contento con su trabajo

✓ **Evitar realizar reorganizaciones constantes:**

En muchos casos, hallar cargos nuevos para empleados antiguos puede ser algo que ayude a incrementar la productividad y la satisfacción, las reorganizaciones corporativas a gran escala generalmente son algo que los empleados temen y con justa razón ya que la mayoría de esfuerzos por reorganizar personal en toda la empresa da lugar a algunos despidos (a veces a muchos), estas reorganizaciones frecuentes pueden dar lugar a una cultura de temor e incertidumbre en la fuerza laboral y alienta al personal a buscar empleos más estables, para evitar esta situación hay que procurar realizar frecuentemente reestructuraciones en los empleados ya que los cambios graduales y lentos son casi siempre mejor recibidos que los que se producen repentinamente y a gran escala.

Si hay necesidad de hacer una reorganización importante en toda la empresa, se minimiza el daño moral al comunicarles claramente a los empleados restantes la razón de dicha reorganización y explicarles que sus empleos no están en peligro de ninguna forma, una buena comunicación puede ayudar a mantener el daño al mínimo posible”.⁶⁹

Se recomienda poder hacer evaluaciones, entrevistas de salidas al momento de que una persona renuncia a su labor porque se necesita saber cuál es el motivo por el cual la persona renuncia y cuáles son los aspectos en los cuales la empresa tiene que mejorar y tomar en cuenta siempre las opiniones de los empleados saber cuáles son las sugerencias que ellos brindan para algún cambio al escuchar a los empleados hace que los empleados puedan sentirse importantes.

4.13.1 Cálculo del Índice de Rotación Personal

(Los recursos humanos , 2020) **Indican** “La rotación del personal se calcula dividiendo las bajas por el total de empleados.

Rotación de empleados = Número de renuncias o despidos /Número promedio de empleados

En general se establece como un porcentaje anual. Si Ud. pierde a 3 empleados durante el año pasado de una nómina de 46 empleados, su rotación anual será:

Rotación: $3 \text{ bajas} / 46 \text{ empleados} = .0652 = 6.52 \% \text{ de rotación anual.}$

Medir-rotación En cambio, si ha tenido 3 bajas el mes pasado, y los empleados de la empresa son 46, la tasa de rotación será:

Rotación del personal: $3 \text{ bajas por mes} / 46 \text{ empleados} = .0652 = 6.52 \% \text{ de rotación mensual.}$

⁶⁹ Piedra Mayorga Víctor Manuel. (2016, julio 18). *Propuesta para reducir la rotación de personal en las Organizaciones Mexicanas*. Recuperado 31 de mayo de 2020 de <https://www.gestiopolis.com/propuesta-reducir-la-rotacion-personal-las-organizaciones-mexicanas/>

Si esta rotación continúa, si se perdieron 3 empleados por mes, multiplicado por 12 meses, = 36 bajas al año de un total de 46, sería una rotación del 78.26%.

Este cálculo se establece de la siguiente manera:

6.52% mensual * 12 meses = 78.24% por una pérdida de 3 empleados al mes.

¿Y qué nos dice esto como Gerentes? Bueno que una rotación del 78% en un equipo de 46 personas, te verás obligado a contratar y entrenar a 36 personas nuevas cada año.

Esto es mucho tiempo y dinero que se puede utilizar de otra manera para gestionar el área de recursos humanos y mejorar las habilidades.

Si esta rotación continúa, si se perdieron 3 empleados por mes, multiplicado por 12 meses, = 36 bajas al año de un total de 46, sería una rotación anual del 78.26%”.⁷⁰

Para calcular la rotación se debe de implementar la formula porque no se puede validar solo así ya que existe un método con el cual podemos calcular el índice de rotación que se da en la organización.

El autor Linares (2018) menciona “Cuando tenemos una tasa de rotación baja puede ser producto de un buen clima social en la empresa, sin embargo, un índice de rotación cercano a 0 suele ser indicativo de falta de dinamismo empresarial.

Por el contrario, un índice de rotación muy elevado puede ser resultado de un mal ambiente social. Pero tengamos en cuenta las excepciones que confirman la regla: para los empleos de baja cualificación (contratos y salarios precarios) o en profesiones con una gran oferta de candidatos que compiten entre sí, la tasa de rotación va a ser más alta sin que esto se deba a los motivos que hemos citado anteriormente.

⁷⁰ Los recursos humanos . (2020). *LosRecursosHumanos.com* . recuperado 27 de mayo de 2020: obtenido de: <https://www.losrecursoshumanos.com/como-se-calcula-la-rotacion-del-personal/>

También debemos ser conscientes de que todo ambiente social o estado del mercado económico puede afectar al equilibrio del índice de rotación de la empresa”.⁷¹

Las empresas tienden a ser rotación cuando el personal no les funciona o bien se realiza una reestructuración, pero previa a esto es importante validar cuales son los puntos débiles del personal para poder mejorarlos y bríndales capacitación, luego de esto si no se puede acoplar es cuando se recurre a la rotación por el bien de la organización.

⁷¹ Linares Jesús (2018), easyrecrue, ¿QUÉ ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL Y CÓMO SE CALCULA? Recuperado el 03 de junio de 2020, obtenidos de <https://news.easyrecrue.com/es/rotacion-de-personal>

5. ANÁLISIS

La compensación es toda retribución que recibe un empleado a través de las contribuciones que realiza, esto genera valor para la organización en la que labora el empleado a través de su responsabilidad desempeño y como hace mención (F. Alexandra 2015) los trabajadores son importantes para la organización y existen técnicas para la estrategia de recursos humanos con el fin de poder lograr objetivos de las organizaciones y que él trabajador se sienta motivado en lo que hace se ve reflejado en la forma en la que trabajan por lo que hace un gran impacto la organización por medio de incentivos.

Para los autores (Robert y mondy 2005) existen diferentes formas de compensación en las cuales los empleados reciben lo que todo mundo conoce salarios, bonos y comisiones, mientras que la otra es cuando percibe como un reconocimiento o simplemente solo felicitaciones. Cuando la persona está satisfecha con lo que recibe del puesto lo conocemos como satisfacción no económica esto incluye factores psicológicos como físicos.

En las organizaciones si saben cómo funciona definitivamente la van a poder usar como una estrategia y si no saben cómo funciona la compensación, van a ser una pérdida para la organización, (BETUEL, 2005) indica que cuando se usa como estrategia se puede llegar a utilizar jerárquicamente desde lo más alto se planean los objetivos que se esperan lograr y la parte baja es decir, la parte operativa tiene que cumplir con ellos siempre brindándoles las herramientas necesarias para poder cumplirlos y logrando los resultados esperados. Para el autor (Osorio 2015) la compensación se ha convertido en una herramienta sumamente importante para las organizaciones así como los indica (Betuel, 2005) ambos tienen la misma idea de que la compensación funciona para dirigir el desempeño de los empleados hacia el cumplimiento de los

objetivos, también se hace referencia a la retribución que se les brinda a los trabajadores porque es necesario tomar en cuenta que el trabajador tiene necesidades y para ellos se le brinda una remuneración al igual que motivación porque sin ello el empleado puede estar desmotivado y no llega a cumplir con los objetivos que la organización espera.

Para (Dowd, 2020) las estrategias se utilizan para crear un equilibrio entre la vida del trabajador como para la empresa porque ayuda a llegar a cumplir con los objetivos que la organización. Es importante saber aprovechar las herramientas que se brindan usarlas eficazmente, la organización capacita a sus trabajadores para poder cumplir con la misión y visión de la organización.

Los autores (Sáenz, y salinas 2008) cuando los trabajadores hacen bien sus labores y cumplen con sus objetivos se pueden utilizar diferentes formas de incentivos o compensaciones esto con el fin de que puedan estar motivados siempre y así mismo siempre puedan cumplir las labores asignadas. Entre los componentes de las compensaciones se encuentran los sueldos y los salarios que según el autor (Ferrari, 2020) indica que el salario es lo que una persona recibe laborando para una empresa a diferencia de (corrales, 2005) hace mención de los diferentes tipos de salarios estos son pagados conforme a la ley del país, en relación a los componentes salariales se destaca el autor (Stuardo, 1968) que hace mención de la estructura de los salarios y aca se categoriza por medio de puesto que se tenga para ello es importante validar los requisitos del puesto de trabajo detallando la información a esto se le llama descripción de puesto el sueldo será según su orden jerárquico y como lo define (Espiniella. 2020) es salario es importante para la satisfacción del empleado ya sea que este para un puesto operativo, medio o alto.

Cada puesto en la organización es de suma importancia porque cada uno colabora para el cumplimiento de metas, objetivos y lograr los resultados de la organización como lo menciona el autor (Benloch, 2020) cada empleado tiene una responsabilidad por lo cual cada actividad va

ligada a otro proceso en el cual llevan un orden. Todos están enfocados en un mismo objetivo que es del cumplir la misión y visión de la organización, cada empleado es medido de forma individual validando porcentaje a relación a lo que hacen por tiempo y por producto.

El autor (BETUEL, 2005) resalta varios estándares de alto rendimiento en los cuales se tiene que cumplir costos, cantidades entre otros aspectos, Tal y como lo mencionan los autores (Pratt & Muñoz, 2002) podemos llegar a comprender que tan importante es que los trabajadores lleguen a ser muy productivos por el simple hecho de que cuando son muy productivos para la empresa esto influye en la forma financiera porque que la retribución va variando de acuerdo al rendimiento que presenten los resultados verificando si los empleados cumplen o no con las metas establecidas.

La productividad para las organizaciones es importante porque pueden verificar cuáles son los planes de acción que pueden tomar si en dado caso algo está fallando, Y así mismo poder retribuir de una buena forma a los empleados el autor (Ivancevich, 2012) determina que esta es una forma en la cual podemos calificar al personal validar su desempeño e incluso evaluar el desempeño del colaborador para la organización, por otro lado el autor (Morales, 2019) nos indica que lo podemos hacer mediante los indicadores de desempeño o bien conocidos como KPI, esto significa validar numéricamente el rendimiento de los colaboradores mediante los resultados, calidad de trabajo y su producción en la que podemos ver el rendimiento de la persona.

Por otro lado para la compensación tenemos que tener en cuenta los estándares que se requieren de un puesto de trabajo si este está cumpliendo con las habilidades, competencia, incluso obligaciones destacando al autor (Dessler, 2009) indica que este es un análisis en el que se debe de realizar para establecer las obligaciones que se le va a brindar al trabajador que ocupe el puesto. Por otro lado el autor (BETUEL, 2005) hace notar que los estándares de puestos se tienen que

definir por medio de los resultados esto quiere decir tener un enfoque con el logro de metas de los planes estratégicos de la organización. Es necesario poder realizar una evaluación de desempeño en la cual se pueda ver y analizar el logro de los trabajadores así como lo indica el autor (Sales, 2002), es necesario obtener el éxito en el puesto ya que por medio de ello se pueden hacer mejoras a las deficiencias que tiene el colaborador cumpliendo con dichos estándares, la organización brinda como motivación una renumeración como lo resalta (Pacheco 2019) existen diferentes tipos de compensación monetarias, beneficios no económicos, capacitaciones entre otros. Esto es con el fin de que el empleado pueda estar satisfecho con su labor y pueda cumplir de manera objetiva sus metas propuestas. Sin embargo el autor (Pacheco, 2019) indica que las empresas diseñan sus compensaciones como estrategia para poder retener y atraer a los empleados con el fin y propósito de que los trabajadores puedan permanecer en la organización y cumplir con las metas al cumplir con ellas la organización les brinda una renumeración la cual dividimos en 2 formas a lo que llamamos factores internos y externos nos referimos a lo interno es decir dentro de la empresa como los bonos comisiones, capacitaciones y externos son los que están decretados por la ley.

Las organizaciones buscan tener a sus trabajadores satisfechos, por lo cual buscan crear una equidad interna que esto consiste en que los empleados puedan recibir una renumeración adicional a su sueldo, claro esta la renumeración va ser como lo indica el autor (BETUEL, 2005) de acuerdo a como cumplan con sus metas organizacionales y la equidad externa menciona que se refiere a que los colaboradores puedan superar a sus competencias en todo.

Cabe mencionar al autor (Didenot, 2010) explica que la compensación y beneficios salariales es para poder tener mejor rendimiento dentro de la organización y que esto pueda aumentar la productividad de la organización, las compensaciones pueden ser de forma directa que esta se refiere a que la empresa este pagando beneficios sociales y la forma indirecta son los adicionales

como extras, mientras que para (Saez & Sepulveda, 2008) ellos indican que se puede encontrar un equilibrio entre la compensación y la capacidad competitiva este involucra los beneficios obtenidos tales como planes de desarrollo entre otros, esto con el fin de obtener mejores resultados. Para un trabajador es importante como lo indica el autor (Pacheco, 2019) la compensación porque funciona para atraer y retener a los talentos en la organización y a su vez puedan tener un mejor desempeño en la organización. Tomando en cuenta lo que el autor (Noriega, 2010) menciona que los sueldos y beneficios monetarios no son importantes porque es más importante una calidad de vida dentro y fuera de la organización demostrando un alto desempeño, mientras que (Lopez Fernandez, 2000) indica que la motivación siempre debe ser y formar parte de las organizaciones porque esto influye positivamente o negativamente en las organizaciones.

El autor (Pérez, 2016) hace mención de algo muy importante como lo que es un buen líder porque esté les brinda motivación y confianza para lograr los resultados, es importante mantener una sana armonía con los trabajadores motivándolos para poder lograr un bienestar laboral agradable y lograr un equipo productivo. Es importante lo que el autor (Velaz Rivaz, 1996) menciona que la motivación por parte de líderes o de la empresa impacta en como un trabajador se vaya a desenvolver debido a que le puede impactar en el estado emocional.

El bienestar laboral también se refiere a tener salud física, mental y emocional y esto se verá reflejado en la productividad del capital humano. Cuando en la organización la eficiencia no se logra es importante brindarle una capacitación para que estos puedan mejorar y si en dado caso no pueden o no se ve ningún cambio se requiere de la rotación de personal para beneficio de la organización, así como lo menciona (Castillero Mimenza, 2006) esto se hace cuando el empleado no llega a cumplir ciertos estándares o bien por que el trabajador encuentra nuevas oportunidades en el ámbito laboral, y el autor (Caurin 2018) también menciona que el bienestar laboral es

importante mantenerlo debido a que es una de las claves para conseguir un equipo productivo porque trabajan en conjunto para lograr un objetivo en general.

El autor (Pacheco, 2019) menciona que también se pueda dar la rotación por la insatisfacción laboral y esto hace que el trabajador ya no tenga el mismo rendimiento en la organización y para evitar la rotación según (San Juan (sf)) recomienda no caer en el círculo de selección. Resaltándolo que el autor (Mayorga, 2016) brinda algunas soluciones para poder evitar la rotación como las evaluaciones, entrevistas de salida, evitar las reestructuraciones entre otras. También se recomienda poder evaluar cuál es la tasa de índice de rotación de la empresa para que cada vez sea menos.

En la actualidad la compensación se da en varias empresas debido a que es una herramienta estratégica para la organización, es importante poder tener a los colaboradores satisfechos para que no se vea afectada la producción por la insatisfacción y a su vez poder evitar caer en rotación de personal.

6. CONCLUSIONES

1. Existen diversas técnicas de compensación salarial, las cuales son de suma importancia para evitar la rotación del personal; La rotación se da por distintos motivos los cuales de igual manera se estudiaron, expusieron y analizaron en la investigación. para desarrollar estrategias de compensación de salario debemos tener las bases del conocimiento sobre los tipos de compensaciones que se le pueden otorgar al personal, siendo posible proporcionarlas de manera directa e indirecta. Es importante conocer estas técnicas y definir cuáles son las que tenemos a nuestro alcance para proporcionar a los empleados teniendo un buen manejo de los recursos con los que contamos.
2. Las compensaciones como los bonos, el salario, descuentos en comercios y las capacitaciones, además de la motivación y un buen ambiente laboral, nos permite tener empleados satisfechos con sus trabajos, evitando así un índice de rotación alto que se traduce como una mala gestión empresarial en materia de recursos humanos. Mediante estas compensaciones y los factores mencionados, es posible conservar en la organización a aquellos empleados que tengan un alto potencial y talento en las actividades que desarrollan, además de motivarlos a poner todo su esfuerzo para lograr cumplir los objetivos de la empresa; generando así una buena relación entre patrón y trabajadores, ya que el primero obtiene los resultados que espera con el trabajo de los segundos y estos a su vez se sienten satisfechos al notar que su trabajo es reenumerado tanto monetariamente como en beneficios no económicos.
3. Los componentes de las compensaciones son el eje de este trabajo pues gracias a estas los trabajadores encuentran la motivación necesaria para realizar sus actividades de la mejor

manera con eficacia y productividad. Esto permite conocer los componentes que permiten crear un ambiente laboral más agradable para todo el personal. La importancia de tener un buen ambiente laboral radica en que esta es una de las causas de la rotación de personal, debido que al no sentirse ni motivados ni cómodos e incluso no llegan a sentirse satisfechos con su trabajo, deciden buscar nuevas oportunidades en empresas competidoras, generando un inevitable movimiento de rotación externa de personal pues se pierden trabajadores y llegan a sustituirlos mostrando un mejor desempeño.

4. Es importante para las organizaciones tener conocimiento sobre los aumentos salariales y los factores que intervienen en este proceso, para llevar a cabo un incremento en el salario se deben tomar en cuenta las responsabilidades de cada empleado, su desempeño durante su tiempo trabajando para la empresa. De igual manera, es de gran necesidad conocer los distintos tipos de salario, mismos que fueron evaluados en este trabajo, y remarcando el salario emocional, el cual nos permite tener personas satisfechas cuya productividad nos dará mejores resultados.
5. Las estrategias que permite evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo con su cargo, representan una ayuda significativa al momento de realizar una rotación del personal pues tenemos bien definida la importancia de los diferentes puestos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para esta evaluación, el análisis debe llevarse a cabo tomando en cuenta aquellos puestos que son más importantes para lograr los objetivos que cada empresa quiere alcanzar, los puestos de trabajo más ligados a esto

son aquellos a los que se les debe prestar más atención al momento de hacer una rotación del personal.

6. Hay diversos motivos por los cuales se llevar a cabo una rotación de personal, la cual, depende de cada empresa y su sistema de administración de recursos humanos, en algunas organizaciones la rotación de personal es una estrategia fija y permanente, estas empresas son las que tienen un índice de rotación constante. Uno de los mayores motivos de este fenómeno empresarial es el constante despido, contratación y capacitación de personal, con lo cual se pierden recursos económicos y humanos que podrían invertirse en otras actividades para el mejoramiento de la empresa.

7. Para finalizar con las conclusiones expuestas, de manera general se expone que este trabajo es producto de una extensa investigación de la cual podemos mencionar que lo más importante y significativo es el análisis realizado para determinar claramente las compensaciones que se pueden aplicar en una empresa para no solo disminuir, si no también evitar un alto porcentaje de rotación del personal, el cual es el principal motivo de esta investigación. Cabe destacar que las compensaciones se deben pagar a los trabajadores de la organización con base en su desempeño y aporte que hacen al cumplimiento de los objetivos, la misión y visión de esta.

7. RECOMENDACIONES

1. Ampliar los conocimientos sobre las diversas técnicas y tipos de compensación salarial y a su vez poder aplicarlos como una estrategia en recursos humanos para poder disminuir la rotación en las organizaciones respetando los principios propios laborales como la igualdad y la irretroactividad siendo estos las directrices que inspiraron el sentido de las normas configurando el arreglo a diversos criterios que se puedan dar, otorgando protección.

2. Mantener un buen ambiente laboral para que los empleados se puedan sentir satisfechos y puedan cumplir con los resultados de la empresa; y a su vez profundizar en desarrollar nuevas estrategias en el área de recursos humanos para crear un equilibrio efectivo y poder mantener un buen clima laboral manteniendo una estabilidad en el mismo en un nivel digno para el trabajador y protección.

3. Ampliar los estudios acerca de las causas por las que en algunas empresas no les otorgan beneficios salariales a sus empleados y a su vez conocer el motivo por el cual se da la insatisfacción laboral, así se podrá implementar el conocimiento de los componentes de las compensaciones esto estimulara la creación de toda clase de actividades productivas y fomentara la fuente de trabajo como garantías en forma dinámica.

4. Ampliar los estudios de los beneficios salariales y conociendo los tipos de salario, evaluando los puestos de los empleados y tomando en cuenta el desempeño que cada uno aporta para la productividad de la empresa y a su vez lograr los resultados facilitando la remuneración salarial

evitando el trabajo insalubre. Garantizando una vida digna sujeto a derechos y poder contraer obligaciones fomentando la economía.

5. Profundizar y analizar los estándares de puesto con base a la evaluación realizada y remunerar el trabajo a aquellos empleados que tiene un buen desempeño y logran con el cumplimiento de los objetivos de la organización regularizando las relaciones en el trabajo subordinado en cuanto a las profesiones y la forma de prestación de servicios.

6. Realizar otros estudios sobre la insatisfacción laboral y conocer sus causas, ampliando los estudios de beneficios salariales; mejorando el sistema de administración de recursos humanos y utilizando el sistema de compensación como una estrategia para poder retener y atraer a los empleados.

7. Buscar e Indagar motivos del porque una organización no aplica la compensación como una estrategia en la administración de recursos humanos, así mismo poder evaluar el desempeño laboral y poder potenciar las habilidades de los trabajadores.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Castellanos, Melida. del carmen. (2012). *administracion del personal* . Tlalnepantla, estado de mexico : red tercer mileneo S.C. paginas 179
- Cordon, Manuel. F. (2003). *El proceso economico*. guatemala : centro de estudios economico-sociales pag, 10-4. .
- corrales, a. b. (2005). *administracion de recursos humanos*. San jose, costa rica : Universidad estatal a distancia .paginas, 188.
- D´Avenel, V. G. (1913). *campesinos y obreros desde hace 700 años* .
- Dessler, Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México.: Pearson Educación, paginas, 515.
- Juarez Hernandez , Othon. (2014). *administracion de la compensacion, sueldos salarios incentivos y prestaciones* . mexico : Patria S.A. paginas,389
- Lopez Fernandez, Enrique. (2000). *Los equipos asistenciales de las instituciones* . España: Narcea, S.A. paginas, 232.
- M, m. R. (2005). *administracion de recursos humanos* . mexico : PEARSON EDUCACION. paginas 560
- stuardo, M. c. (1968). *las relaciones humanas y la administracion de personal* . santiago de chile : Andres bello .
- Varela Juarez , Ricardo. (2006). *Administracion de la compensacion sueldos, salarios y prestaciones* . Mexico : Pearson Educacion .paginas, 374.

Velaz Rivaz , Jose ignacio. (1996). *Motivacion en la empresa* . España: Dias de santos S.A.
paginas, 283.

E-GRAFIA.

Alejandra, O. (2001_2015). *MBA Y EDUCACION EJECUTIVA*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticia, Andina.: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/como-definir-una-estrategia-de-compensacion-en-las-empresas>

Alessio, A. (S.F). *Wattpad*. Obtenido de sistemas de compensacion e incentivos en la Fuerza de la venta : <https://www.wattpad.com/328386410-sistema-de-compensaciones-e-incentivos-en-la/page/3>

BETUEL, C. D. (julio de 2005). DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA. TRABAJO DE GRADUACIÓN, http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1458_IN.pdf

Carro Paz, R., & Gonzalez Gomez, D. (26 de 05 de 2020). *Diseño y medicion de puesto de trabajo* . Obtenido de recuperado : http://nulan.mdp.edu.ar/1609/1/04_medicion_puestos_trabajo.pdf

Castillero Mimenza, O. (2006). *Psicologia y mente* . Obtenido de Rotación de personal: qué es, tipos, y cómo se estudia: <https://psicologiymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>

Caurin , J. (13 de septiembre de 2018). *Emprendepyme*. Obtenido de bienestar Laboral : <https://www.emprendepyme.net/bienestar-laboral>

Consultores de Productividad y Logística . (2014). *ECONOMIA3*. Obtenido de <https://economia3.com/2014/10/18/32361-sistemas-de-retribucion-por-productividad/>

desconocido, O. d. (29 de noviembre de 2019). *rrhh-web.com la web de los recursos humanos y el empleo* . Obtenido de <https://www.rrhh-web.com/compensacion.html>

DELGADO, D. K. (recuperado el 06 de junio de 202 de 2019). *DISEÑO DE UN MODELO DE COMPENSACION Y BENEFICIOS LABORALES*. Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7714/Anexo%201.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Didenot, S. (2010). *blogger*. Obtenido de Administracion de RRHH:

<http://administracionuna.blogspot.com/2010/12/el-sistema-de-compensaciones.html>

Dowd, T. B. (21 de MAYO de 2020). *ESCUELA EUROPEA DE DIRECCION Y EMPRESA* .

Obtenido de <https://www.eude.es/blog/estrategias-de-recursos-humanos/>

ESPINIELLA, I. F. (21 de mayo de 2020). *Master Executive en Administración y Dirección de*

empresas. Obtenido de (recuperado): <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/03/la-importancia-del-salario-%C2%BFsolo-nos-movemos-por-dinero/>

F., A. (Recuperado 20 de 05 de 2020). *Recursos Humanos/Compensación y beneficios*. Obtenido

de (mensaje en un blog) : <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>

Ferrari, F. J. (21 de mayo de 2020). *Economipedia haciendo facil la economia* . Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/salario-o-sueldo.html>

Fortún, M. (21 de mayo de 2020). *Economipedia haciendo facil la economia* . Obtenido de

(recuperado): <https://economipedia.com/definiciones/sueldo-base.html>

Grupos de Exposiciones Talento Humano. (20 de mayo de 2020). *Compensación y Remuneración,*

Sueldos y Salarios, Programas de Incentivos y Beneficios. Obtenido de recuperado el :

<http://google.over-blog.es/article-28521111.html>

Gómez, S. M. (2016). *Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria*. recuperado el 06 de junio de 2020:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456046142003/html/index.html>

Hernández Farrera, A. (30 de abril de 2015). *Gestiopolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>

Ivancevich, J. m. (TESISI DE PREGRADP). “*EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN LAS COMPETENCIAS LABORALES* . Obtenido de Universidad Rafael Landívar.

KOIWE Recursos Humanos. (2016). *KOIWE* . Obtenido de http://www.koiwerrhh.com.ar/remuneraciones_paquetes.html

Linares, j. (11 de septiembre de 2918). *QUÉ ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL Y CÓMO SE CALCULA*. Obtenido de Easyrecrue: <https://news.easyrecrue.com/es/rotacion-de-personal>

Los recursos humanos . (2020). *LosRecursosHumanos.com* . Obtenido de recuperado : <https://www.losrecursoshumanos.com/como-se-calcula-la-rotacion-del-personal/>

martinez, claudia. jimenezj. (2016). *compensacion laboral* . recuperado el 06 de junio de 2020: <https://es.slideshare.net/lejadi14/compensacion-laboral-2016pdf-claudia>

Monsálvez, S. (22 de noviembre de 2018). *Hrtrens by infoempleo* . Obtenido de ¿Qué es la rotación de personal?: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>

Morales, F. (2019). *acsendo.blog*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/indicadores-de-desempeno/>

- Noriega, A. (marzo de 2010). *Sistemas de Organización de la Producción*. Obtenido de http://angelnoriegasop.blogspot.com/2010/06/motivacion-y-compensacion-laboral_3976.html?m=1
- Pacheco , J. (03 de Mayo de 2019). *Web y empresas* . Obtenido de <https://www.webyempresas.com/compensaciones-y-beneficios-de-una-empresa/>
- pacheco, J. (3 de mayo de 2019). *web y empresas*. Obtenido de Recuperado el 26 de mayo de 2020: <https://www.webyempresas.com/compensaciones-y-beneficios-de-una-empresa/>
- Perez, O. (07 de junio de 2016). *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-tipos-de-compensaciones-para-empleados-existen>
- perez, o. (31 de octubre de 2019). *Blog peoplenext*. Obtenido de Sistema de compensaciones: beneficios para los empleados: <https://blog.peoplenext.com.mx/sistema-de-compensaciones-beneficios-para-los-empleados>
- perez, o. (21 de mayo de 2020). *blog people next*. Obtenido de (Recuperado): <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- P., K. M. (22 de junio de 2010). *Administración de Empresas II*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE ORIENTE: <https://www.monografias.com/trabajos82/motvacion-organizacion/motvacion-organizacion2.shtml>
- Piedra Mayorga, V. (18 de julio de 2016). *gestiopolis* . Obtenido de Propuesta para reducir la rotación de personal en las Organizaciones Mexicanas.: <https://www.gestiopolis.com/propuesta-reducir-la-rotacion-personal-las-organizaciones-mexicanas/>

Pizarro, L. Z. (20 de mayo de 2020). *La Estrategia en Recursos Humanos*. Obtenido de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/10/la-estrategia-en-recursos-humanos.html>

PORRAS RAMIREZ, C. (11 de Noviembre de 2017). *DINERO.COM*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/beneficios-no-salariales-por-carolina-porras-ramirez/252827>

prat, r., & muñiz, l. (julio_agosto de 2002). *sistemas de retribucion variable e indicadores de control de gestion*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/4/8/0/0/pd0000014800.pdf>

R, G. d. (sf). *Entrepreneur* . Obtenido de 5 formas de evitar la rotacion : <https://www.entrepreneur.com/article/268487>

Rica, I. N. (sf). *La compensación como elemento estratégico de las empresas*. Obtenido de Recuperado el 13 de junio de 2020: <https://www.unniun.com/la-compensacion-como-elemento-estrategico-de-las-empresas-isidro-navalon-lopez-de-la-rica-master-direccion-y-gestion-de-empresas-de-la-universidad-de-alicante/>

Sáez, B. K., & Salinas, C. d. (2008). *Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos*. tesis pregrado : universidad austral de chile pag 04.

Sales , M. (2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Evaluación del desempeño: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

Sarmiento , D. (1 de marzo de 2009). *Overblog*. Obtenido de Sueldos y Salarios, Programas de Incentivos y Beneficios: <http://google.over-blog.es/article-28521111.html>

Seres Humanos Realizados. (18 de diciembre de 2018). *4 elementos claves para garantizar una compensación salarial exitosa*. Obtenido de <http://www.sereshumanosrealizados.com/4-elementos-claves-para-garantizar-una-compensacion-salarial-exitosa/>

Stuardo, M. c. (1968). *las relaciones humanas y la administracion de personal* . santiago de chile : Andres bello .

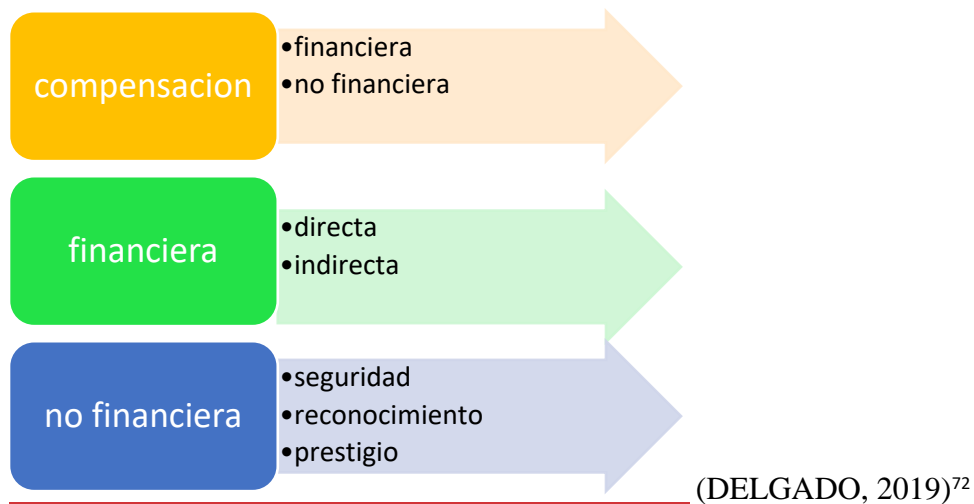
Varela Juarez , R. (2006). *Administracion de la compensacion sueldos, salarios y prestaciones* . Mexico : Pearson Educacion .

Velaz Rivaz , J. (1996). *Motivacion en la empresa* . España: Dias de santos S.A.

Victoria Benlloch. (21 de mayo de 2020). *equipo y talento* . Obtenido de Recuperado: <https://www.equiposytalento.com/tribunas/adecco-consultoria/valoracion-de-puestos-de-trabajo-un-proceso-clave-en-la-estrategia-de-rrhh-de-las-organizaciones>

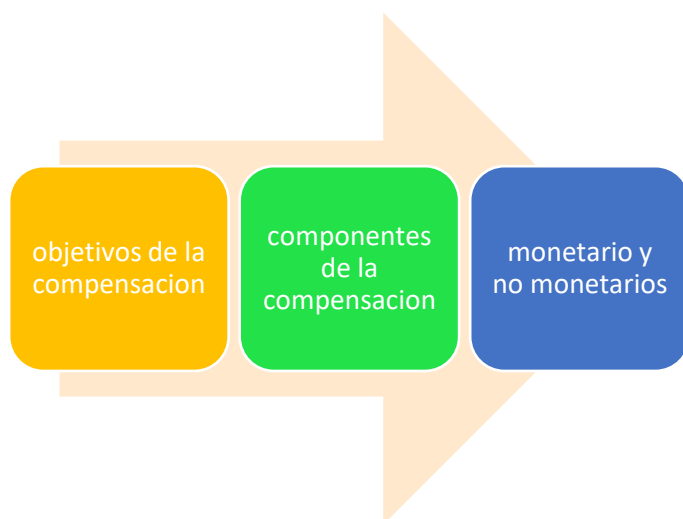
9. ANEXOS

9.1 Anexo 1 compensación salarial



⁷² DELGADO, D. K. (recuperado el 06 de junio de 202 de 2019). *DISEÑO DE UN MODELO DE COMPENSACION Y BENEFICIOS LABORALES*. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7714/Anexo%201.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

9.2 Anexo 2 componentes de la compensación



(Gómez, 2016)⁷³

⁷³ Gómez, S. M. (2016). *Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria*. recuperado el 06 de junio de 2020: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456046142003/html/index.html>

9.3 Anexo 3 sueldos y salarios

SALARIOS MINIMOS Y COMPENSACIONES

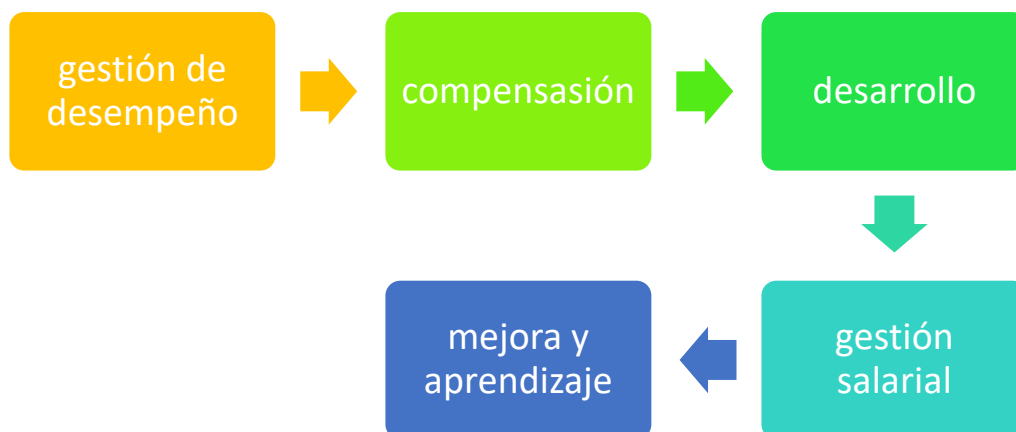
- a) Salario mínimo mensual \$689.45. Art. 145 CST.
- b) Salario mínimo día \$22.98.
- c) Salario mínimo hora ordinaria \$2,872. Ley 789 de 2002, Art. 25.
- d) Prima de Servicios \$63,929.5. Art. 306 CST
- e) Vacaciones \$28,727.2. Art. 186 CST.
- f) Auxilio de transporte Mensual \$77.7.
- g) Prestaciones salud Mensuales \$86,181. Ley 1122 del 2007 Art. 10.
- h) Riesgos profesionales. Decreto 1772 de 1994 Art. 13
 - Riesgo I: \$3,598.
 - Riesgo II: \$7,197.
 - Riesgo III: \$16,795.
 - Riesgo IV: \$29,991.
 - Riesgo V: \$47,985.



(martinez, 2016)⁷⁴

⁷⁴ martinez, claudia. jimenezj. (2016). *compensacion laboral* . recuperado el 06 de junio de 2020:
<https://es.slideshare.net/lejadi14/compensacion-laboral-2016pdf-claudia>

9.4 Anexo 4 fijación de estándares



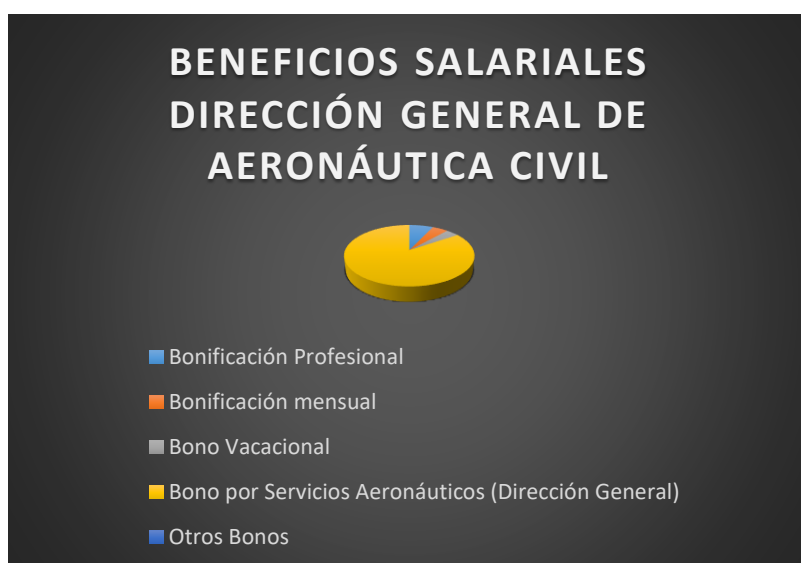
(delgado, 2015)⁷⁵

⁷⁵ delgado, a. (23 de febrero de 2015). *Conversaciones de desempeño fáciles y productivas*. Obtenido de <https://www.reconocimientoprofesional.com/2015/02/>

9.5 Anexo 5 administraciones de compensaciones

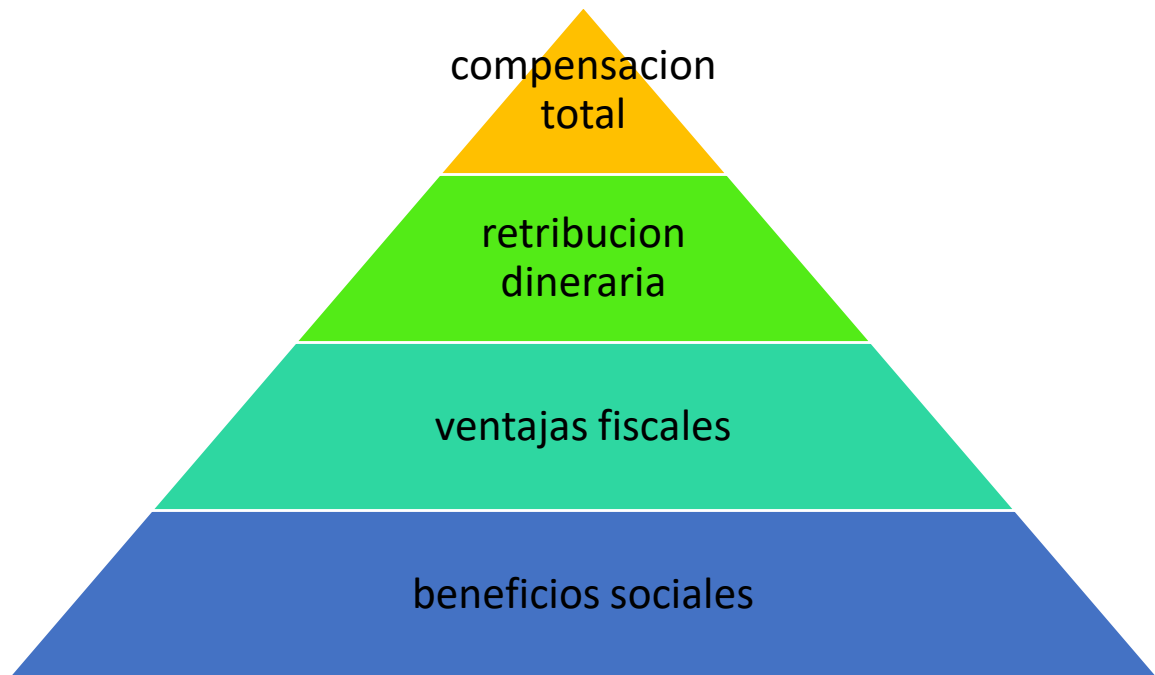
BENEFICIOS SALARIALES DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL

- a) Bonificación Profesional de **Q.375.00** mensuales, al que tendrán derecho los profesionales colegiados, de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 327-90.
- b) Bonificación mensual de **Q.250.00**, según Acuerdo Gubernativo No. 66-2000.
- c) Bono Vacacional anual de **Q.200.00**, según acuerdo gubernativo no. 642-89.
- d) Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público (Bono 14), equivalente al salario devengado por el trabajador, con fundamento el Decreto No. 42-92 del Congreso de la República.
- e) Aguinaldo anual, equivalente a un salario ordinario mensual, de conformidad con el Decreto No. 1633 del Congreso de la República.
- f) Bono por Servicios Aeronáuticos derivado del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, por el monto mensual establecido en la escala vigente, según Acuerdo Ministerial No. 2,813- 2008:
- Director General: **Q.4, 500.00**
 - Jefe de Departamento: **Q.3, 500.00**
 - Subjefe de Departamento: **Q.3, 300.00**
 - Jefe de Sección: **Q.3, 200.00**
 - Profesionales y Técnicos: **Q.3, 200.00**
 - Oficinistas y secretarias: **Q.2, 950.00**
 - Trabajadores Operativos y Especializados y por planilla: **Q.2, 800.00**
- g) Bono Diferido Aeronáutico anual por un monto de **Q.1, 500.00**, de conformidad con el Artículo 38 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.
- h) Bono Vacacional anual de la DGAC anual por un monto de **Q.1, 500.00**, de conformidad con el Artículo 38 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.⁷⁶



⁷⁶ http://144.217.178.124/sistema/uploads/2019/07/30/21_2818076768.pdf

9.6 Anexo 6 beneficios salariales



(navalon, sf)⁷⁷

⁷⁷ Rica, I. N. (sf). *La compensación como elemento estratégico de las empresas*. Obtenido de Recuperado el 13 de junio de 2020: <https://www.unniun.com/la-compensacion-como-elemento-estrategico-de-las-empresas-isisidro-navalon-lopez-de-la-rica-master-direccion-y-gestion-de-empresas-de-la-universidad-de-alicante/>

9.7 Anexo 7 motivaciones



(Hernandez, 2010)⁷⁸

⁷⁸ P., K. M. (22 de junio de 2010). *Administración de Empresas II*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE ORIENTE: <https://www.monografias.com/trabajos82/motvacion-organizacion/motvacion-organizacion2.shtml>



Guatemala, 10 de Abril de 2023

Señores:
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Johana maithe chumil perez que me identifico con número de carné 15000201 y con DPI 3010 03513 0101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en tecnología y administración 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:"

"Sistemas de compensación y beneficios salariales para disminuir la rotación del personal en las organizaciones. "

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. _____