

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“LA GESTIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES COMO HERRAMIENTA PARA MANTENER EL
NIVEL DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.”
CASO: SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR.

XIOMARA ODETH REYES BARRERA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2004.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“LA GESTIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES COMO HERRAMIENTA PARA MANTENER EL
NIVEL DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.”
CASO: SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR.

Informe final de tesis para la obtención del grado de Maestra en Ciencias, con base en el Normativo para
la Elaboración de la Tesis de Grado y Examen General de Graduación de la Escuela de Estudios de
Postgrado del 4 de febrero de 1,993.

Profesor Consejero
Ingeniero Msc. Sergio Morales

Postulante:
Licda. Xiomara Odeth Reyes Barrera

Guatemala, octubre de 2,004.

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano: Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I: Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II: Lic. Albaro Joel Giron Barahona
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.M.P. Juan Francisco Moreno Murphy
Vocal V: B.C. Jairo Daniel Dávila

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: Lic. MSc. César Adrián Linares
Secretario: Lic. MSc. Enrique Amilcar Alvarado Méndez
Vocal I: Lic. MSc. Manuel José Rafael Sánchez Viesca
Vocal II: Lic. MSc. Renato Alejandro Lossi Luna

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:

GUATEMALA, ____ DE ____ OCTUBRE _____ DE DOS MIL CUATRO.

Con base en el punto _____. Inciso _____ subinciso _____ del Acta No. _____ de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el _____ de _____ de 2,004, se conoció el Acta de la Escuela de Estudios de Postgrado No. _____ de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha _____ de _____ y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "LA GESTIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES COMO HERRAMIENTA PARA MANTENER EL NIVEL DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL". CASO: SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR, que para su graduación profesional presentó el _____, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

SECRETARIO

DECANO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No._10-04.

En el salón_1_ del segundo nivel Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el día 19 de octubre del año en curso, a las **19:00** horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS, de la Licenciada en Administración de Empresas **Xiomara Odeth Reyes Barrera**, carné **No.100007908** estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos. Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con los artículos 10, 12, 13 y 14 del **NORMATIVO PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS Y EXAMEN GENERAL DE GRADUACIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO** , aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6 del punto SEXTO del Acta 4-93 de la sesión celebrada el 4 de febrero de 1993.

El examen general de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis denominado “LA GESTIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES COMO HERRAMIENTA PARA MANTENER EL NIVEL DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.” CASO: SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR, elaborado por la postulante. El resultado del examen fue aprobado por mayoría de votos por el Jurado Examinador.

Previo a la aprobación final de tesis el postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales, se le entregarán por escrito y presentará nuevamente la tesis en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta, en la ciudad de Guatemala a diecinueve días del mes de octubre del año dos mil cuatro.

Presidente MSc César Adrián Linares

Secretario

Vocal I

Vocal II

Profesor Consejero

Estudiante

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A la Asociación Española de Beneficencia por permitirme realizar el estudio en el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar.

Dr. Francisco José Coma Martín - Gerente General de Sanatorio Nuestra Señora del Pilar.

Dr. César Augusto Paz Ortiz - Director Médico de Sanatorio Nuestra Señora del Pilar

Por su apoyo y consejos oportunos.

Lic. MSc. Manuel José Rafael Sánchez Viesca - Asesor de Tesis

Lic. MSc. Enrique Amilcar Alvarado Méndez - Coordinador Maestría en Administración de Recursos Humanos

Ing. MSc. Sergio Estuardo Morales Quiroa – Profesor Consejero

Lic. Enrique Rafael Hernández Herrera - Asesor de Tesis

Por su guía y dedicación en el presente estudio.

A mi grupo de trabajo y personas que me apoyaron en el desarrollo de la misma: Ileana Pereira, Claudia Hernández, Mayra Cavaría, Anita Morán, Marco Tulio Valenzuela y Dra. Sandra Chow.

Gracias por su orientación, ya que facilitaron el trabajo final.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i – ii
INTRODUCCIÓN	iii- iv
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Compensaciones	3
2.2 Satisfacción laboral	17
2.3 Diferencia entre motivación y satisfacción	22
3. METODOLOGÍA	24
3.1 Método de investigación	24
3.2 Muestra	25
3.3 Fuentes e instrumentos de investigación	28
3.4 Procedimiento Utilizado	28
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	30
4.1 Antecedentes	30
4.2 Compensaciones del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar	31
4.3 Prestaciones actuales y el nivel de satisfacción laboral	44
4.4 Compensaciones que generan alto nivel de satisfacción	50
4.5 Compensaciones que necesitan revisarse	52
4.6 Compensaciones que no existen y pueden establecerse para mantener la satisfacción laboral.	55
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	59
PROPUESTA PLAN DE COMPENSACIONES PARA MANTENER EL NIVEL ADECUADO DE SATISFACCIÓN LABORAL.	60
BIBLIOGRAFÍA	105

CONTENIDO

	No. Página
ANEXOS	107
ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS	117
ÍNDICE DE GRÁFICAS	118

RESUMEN

En el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, en donde se realizó la primera medición del clima organizacional, se evaluaron seis variables: **trabajo en equipo, satisfacción, participación, motivación, liderazgo y comunicación**, se establecieron ciertos parámetros para calificar cada uno de los factores (*malo, deficiente, regular, bueno y excelente*). En esta primera medición el **nivel de satisfacción** del personal de las áreas clave se ponderó dentro del parámetro de regular. El centro hospitalario cuenta con unidades clave que prestan servicio directo al cliente, las cuales son las que generan ingresos al sanatorio. En el año 2,002, se efectuó la segunda medición que mantuvo el factor **satisfacción** en el parámetro de regular y en otros servicios bajó su ponderación de bueno a regular y deficiente. La Gerencia General, por lo anterior, solicitó a la Dirección de Recursos Humanos una investigación para determinar los factores que provocan ese resultado.

En junio de 2,002, un facilitador externo autorizado por la Dirección de Recursos Humanos realizó una entrevista al personal de todos los departamentos de la institución, en donde se estableció que el bajo nivel de satisfacción se debía a las causas siguientes:

- Atraso de cuatro meses en la aplicación del aumento salarial anual del año 2,002. La Junta Directiva lo autoriza y establece la fecha de su aplicación.
- No existe un reconocimiento de los jefes inmediatos hacia sus colaboradores por el trabajo bien hecho.
- No existen incentivos no financieros (de tipo moral) y financieros, que sean acordes a la inflación anual.
- Los ingresos actuales del personal, en particular los que perciben los colaboradores que ocupan los puestos de auxiliar de enfermería, limpieza y lavandería, son insuficientes.
- Por el uso de prestaciones en medicina, atención hospitalaria, emergencia o consultas para el colaborador y sus familiares, se les hacen grandes y medianos descuentos en sus salarios lo que sólo les permite percibir ingresos de Q.200.00 quincenales. Casos que se presentan en el 15% del personal.

Se podría pensar que las compensaciones del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar no están dirigidas a contribuir con la satisfacción del personal, lo que es importante evaluar, por lo que es conveniente revisar los beneficios con los que cuenta actualmente el personal y determinar en qué forma el Plan de Compensaciones y el uso de las prestaciones ha provocado bajo nivel de satisfacción laboral.

De continuar con dicho nivel de satisfacción en el personal, el clima organizacional del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar se reflejará en un bajo rendimiento laboral. Esta situación puede generar riesgos de negligencia en el servicio de la salud, como riesgos de índole legal, deterioro de la imagen de primera línea del Centro, por el incremento de quejas e insatisfacción del cliente externo. Se cuenta con prestaciones y beneficios para el personal, que es necesario revisar y dirigirlos hacia su objetivo inicial; la satisfacción del personal. De acuerdo a lo anterior, se plantea el siguiente problema de investigación, ¿Cuáles son los incentivos necesarios para lograr mantener la satisfacción de los colaboradores del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar? Para establecer estos incentivos se fundamentó el estudio con información bibliográfica especializada en Administración de Recursos Humanos, informes de investigaciones realizadas sobre la evaluación de la satisfacción laboral, compensaciones e información vía Internet, la cual, junto con el trabajo de campo, sirvieron para fundamentar la investigación.

La investigación se inició con una entrevista a la Gerencia y Dirección de Recursos Humanos y una entrevista dirigida a la Sub-gerencia General. Se aplicó una encuesta de opinión relacionada con el tema objeto de investigación, satisfacción laboral relacionada con las prestaciones laborales actuales, la que se aplicó a 217 personas, de una población total de 500. Con dicha muestra se midió la satisfacción laboral con respecto a las prestaciones y beneficios, se recibieron propuestas de mejora, se definieron las prestaciones que el personal más valora.

Del trabajo realizado se concluyó que el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar sólo cuenta con compensación financiera (26 prestaciones), distribuidas tanto en directas como indirectas, y que el personal solicita reconocimiento público, por su trabajo eficiente.

Al final, se propone un Plan de Compensaciones con incentivos financieros y no financieros en el que se incluyen prestaciones que provoquen identidad, pertenencia y en especial aquellas que logren atraer, mantener y retener el mejor recurso humano del área hospitalaria, asegurando de tal forma una remuneración competitiva tanto directa como indirecta.

INTRODUCCIÓN

La medición de la satisfacción de los colaboradores, en una organización, puede realizarse mediante el diagnóstico de un clima organizacional. No obstante, la forma más directa en que puede medirse la satisfacción laboral es por medio de factores y preguntándole al colaborador, qué le provoca satisfacción o bajo nivel de satisfacción. Debido a que en la última medición del clima organizacional, se detectó, en el personal del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, una satisfacción laboral en el grado regular; surge en la Gerencia General y Junta Directiva la necesidad de informarse a que se debe el incumplimiento del objetivo del plan de prestaciones y que factores pueden mejorarlo. Es aquí donde surge la necesidad de investigar **¿Cuáles son los incentivos necesarios para lograr mantener la satisfacción laboral de los colaboradores del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar?**

Con anterioridad en el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar se ha medido la variable de satisfacción del personal cada año; no obstante, este es el primer estudio en donde se investiga el nivel de satisfacción que provoca la compensación actual, medida en cada uno de los factores que la integran. En la investigación se utilizó una encuesta de opinión, dirigida al personal de la Institución, en donde se midió el nivel de satisfacción dando como resultado el diagnóstico y el plan de acción. Lo anterior se realizó para lograr el objetivo general de la investigación, que es diseñar un Plan de Compensaciones con incentivos financieros y no financieros, que sirviera como herramienta para mantener un nivel alto de satisfacción del personal. Específicamente se establecieron y describieron las compensaciones existentes. Así mismo, se midió el nivel de satisfacción de cada una de las prestaciones de la compensación actual; por medio del análisis de la información de la encuesta de opinión y se determinó que aspectos influyen en las mismas. También, se definió con los colaboradores de la Institución cuáles son los incentivos que logran mantener el nivel alto de satisfacción laboral; para que finalmente se estableciera el costo de cada uno de los componentes necesarios que se proponen en la propuesta del Plan de Compensaciones.

El presente documento, se estructura en cuatro partes: Antecedentes, Marco Teórico, Metodología y Presentación y Análisis de Resultados.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION. Se detallaron las razones de la investigación, la situación en que se encontró el Sanatorio, que motivó la realización del presente estudio y se detalla el impacto que tendrá el presente estudio y su utilidad para la Institución.

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL. Se presentaron los fundamentos teóricos de los enfoques más actualizados de las compensaciones que se clasifican en incentivos financieros y no financieros, y los

primeros divididos en forma directa o indirecta. Se consideró el tema de actualidad "salario emocional" y la última orientación y medición relacionada con satisfacción laboral que se deriva totalmente de la motivación, por lo cual se presentan varias teorías de motivación que tienen relación con la compensación no financiera.

METODOLOGIA. Se utilizó el método deductivo, el cual se detalló el procedimiento aplicado paso a paso; se describió la forma en que se estableció la muestra; la forma en que se elaboró el instrumento de medición; la encuesta; comparación de los resultados; la forma en que se realizó el análisis de la información; para establecer las conclusiones, y, recomendaciones del estudio.

PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS. Se presentaron los antecedentes de la Institución, los componentes de la planificación estratégica, enfocado totalmente al servicio y la calidad humana, se describieron las compensaciones actuales y se clasificaron en una estructura sugerida por la literatura. Se presentaron los hallazgos y opiniones del personal respecto a las prestaciones actuales y el nivel de satisfacción de cada una de ellas. Se demostró que si existen prestaciones que provocan un nivel alto, medio y bajo de satisfacción y que aspectos generan esta situación. Se presentó la gráfica y discusión de los resultados.

CONCLUSIONES. Se establecieron que prestaciones provocan un nivel alto, bajo y medio de satisfacción. Se definió que provoca que el nivel de satisfacción se reduzca. Se estableció que incentivos deben mejorarse o mantenerse para provocar un nivel alto de satisfacción laboral.

RECOMENDACIONES. Se proponen las principales recomendaciones dirigidas a cambiar el nivel bajo de satisfacción en un alto nivel. Se dio énfasis en recomendar mejoras en la compensación directa (política salarial) e indirecta beneficios. Se propone un Plan de compensaciones que mantenga la satisfacción laboral.

PROPUESTA. Se hace la propuesta de un plan de compensaciones para mantener el nivel alto de satisfacción laboral, que incluye compensación financiera y no financiera. Dentro de la financiera los servicios, beneficios y programas dirigidos al personal, incluyendo el presupuesto del plan anterior y la inversión de la propuesta.

1. ANTECEDENTES

El interés por los beneficios y servicio para el personal de empresas hospitalarias guatemaltecas, aumentó considerablemente, a partir de la década de los ochenta. Época en que se desarrolla este concepto, con el objeto de atraer y retener al personal. Las principales razones que motivaron a los hospitales de primera línea de Guatemala a incluir dentro de sus compensaciones, algunos beneficios y servicios fueron: que el personal se beneficiara con los servicios de salud que dichos centros prestaban y la exigencia de los sindicatos; los cuales en la actualidad ya fueron disueltos.

Los autores definen la compensación como un concepto moderno de remuneración y lo integran de la forma siguiente: "En el ambiente laboral, la compensación incluye otros beneficios y busca la estabilidad laboral de los colaboradores en una empresa. Se integra por bonificaciones, servicios y beneficios. Además, se define como el pago extraordinario que recibe un colaborador por su servicio o labor en beneficio de la empresa, y busca, como fin primordial, la satisfacción del colaborador para que se alcancen los objetivos empresariales y satisfacciones personales en la misma".¹

La historia de los servicios y beneficios sociales es reciente y está íntimamente relacionada con la gradual toma de conciencia de la responsabilidad social de las empresas. Chiavenato define "los orígenes de la compensación indirecta como resultado de 6 factores; Actitud del colaborador en cuanto a los beneficios sociales; exigencias de los sindicatos; legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno; competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos; ya sea para atraerlos o para mantenerlos; controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios; e, impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explotar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias."²

¹ Morales Arrieta, J. A. y Velandia Herrera, N. F. 1,999. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santa Fe de Bogota D.C., CO, Mcgraw Hill Interamericana, S.A. p. 7.

² Chiavenato, I. 2,003. Administración de recursos Humanos: Compensación. Planes de beneficios sociales. 5 ed. Santa Fe de Bogotá, CO, Mcgraw Hill Interamericana, S.A. p. 460.

En muchas empresas, los planes de servicios y beneficios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada; justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación del personal. Esta preocupación, mucho mayor en las empresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones de competencia difícil y adversa y donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetarios y no monetarios para mantener el personal, se extendió después a las demás empresas. Derivado de la importancia que tiene el recurso humano en el desarrollo de las actividades de las empresas, se hizo necesario revisar el nivel de satisfacción laboral del personal.

En la actualidad los servicios y beneficios sociales de Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar el mejor recurso humano y brindar las condiciones físicas e intelectuales a sus colaboradores. Además de atraer y retener el recurso humano, las actitudes del personal deben ser los principales objetivos de estos planes. No obstante, existe un nivel bajo de satisfacción en el personal, lo cual se detectó en los resultados de la medición del clima organizacional durante dos años consecutivos. Después de una entrevista con el personal, se identificó que el nivel bajo, se relacionaba con las compensaciones. Por lo tanto se hizo necesario definir cómo se conformaban las mismas; así como, medir el nivel de satisfacción de cada uno de los incentivos y establecer un plan de acción. Por lo tanto era importante medir el nivel de satisfacción, que generan las compensaciones, para dirigir su alcance y asegurar su efectividad.

Habiendo logrado lo anterior el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar recibirá como producto un Plan de Compensaciones que respalden su estrategia empresarial. Lo cual servirá como instrumento para el logro de los objetivos estratégicos y por ende de los resultados esperados.

2. MARCO TEORICO

2.1 COMPENSACIONES

Chiavenato define la compensación como intercambio entre colaboradores e institución. Es una inversión que puede ser financiera o no, de un carácter social y moral. A su vez Morales Arrieta define a la compensación como “una relación de intercambio o retribución del trabajo; puede ser o no de carácter financiero. Las financieras pueden ser directas o indirectas.”³ Las primeras se integran por el salario, incrementos gubernamentales, etc.; las segundas se forman por los beneficios, servicios y programas.

Emilia Amado define la compensación como fija y variable; fija la establecen como la base y el valor del puesto y variable puede ser financiera en base al desempeño del colaborador o no financiera, como reconocimiento por logro de metas.

“La compensación variable se refiere al pago que se recibe en adición al salario base, y que se encuentra asociado al desempeño del individuo, grupo, división y/o organización. Está determinada típicamente por un conjunto de indicadores de gestión que miden el cumplimiento de las estrategias de la organización. Puede concederse con anticipación (incentivo) o como un reforzador al finalizar el período de evaluación (bono). El pago puede realizarse de diversas formas; efectivo, acciones, tiempo libre.”⁴

Es así que la compensación variable tiene mayor relación al cumplimiento de las metas o incentivo para mantener el desempeño del individuo. Es normal que las empresas prefieran invertir más en las compensaciones que valoran resultados y desempeño, que con las que no toman en cuenta estos aspectos. Sin embargo la competitividad de las empresas en la mayoría de los casos, se basa en los beneficios y servicios que ofrece al colaborador.

“El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con su propio personal. **Una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores**

³ Morales Arrieta, J. A. y Velandia Herrera, N. F. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Op. Cit. p. 6.

⁴ Conferencia Internacional de Recursos Humanos de la Asociación de Gerentes de Guatemala (15, 2,003, GT). 2,003. “Gestión del Talento”. Compensación Variable y desempeño superior. Ciudad de Guatemala, p. 8.

métodos para aumentar la productividad, ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y la motivación adecuada”⁵

Esto se ve reforzado por William Wether, que establece el valor del aspecto humano, en la calidad de vida que puede ofrecer una empresa a sus colaboradores con la compensación. Enfatiza que uno de los mejores métodos para incrementar el desempeño, es motivar y satisfacer las necesidades del personal. Expresa una estrecha relación entre nivel salarial, competitividad en el mercado laboral, buenas relaciones con el personal e incentivos y motivación.

Al relacionar todos los conceptos anteriores es posible establecer que debe existir un equilibrio entre los resultados que la empresa espera y la compensación que se aplica al personal. Para ello es importante asignar en principio un nivel salarial adecuado tanto interno como externo (fijo). Desarrollar las políticas de compensación variable cuando la empresa cuente con el presupuesto y la cultura acorde. Los beneficios, servicios y programas, tanto en dinero o no, deben tener aspectos que vayan de acuerdo a los resultados de la organización.

Para administrar los beneficios y servicios, es básico que la compensación esté basada en las estrategias de la organización, ya que según Juan Antonio Morales Arieta, éstas permiten crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los colaboradores en áreas de éxito, tanto del individuo como de la misma. “Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por ello, su planificación, control y coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercadeo. Su adecuado diseño guiado por la “cultura”, la “visión” y “la misión” organizacionales, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva.”⁶

Lo anterior agrega elementos de desarrollo estratégico en un plan de compensaciones, relaciona la visión, misión, objetivos y estrategia de la institución, con la de recursos humanos, la política salarial, plan de prestaciones y beneficios. Tal como se observa en la figura siguiente:

⁵ Wether Junior, W. B. y Davis, K. 2,001. *Administración de Personal y Recursos Humanos: Satisfacción del Recurso Humano. Compensaciones variables*. Trad. J. Mejía. Human Resources and Personnel Management. 5 ed. México, D.F, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. p. 331.

⁶ Morales Arrieta, J. A. y Velandia Herrera, N. F. *Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Op. Cit. p. 3.

Figura 1. Directrices para la definición del sistema salarial o de compensaciones.



Fuente: MORALES ARRIETA, Juan Antonio; VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando; Salarios.

La compensación puede ser financiera y no financiera, la primera se constituye por el salario directo, e indirecta como el plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. La suma del salario directo y del indirecto constituye la **remuneración**. Por consiguiente, la remuneración abarca todos los elementos del salario directo y todos los elementos del salario indirecto y los beneficios. En otras palabras, la remuneración constituye todo cuanto el colaborador recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización y ésta se ve complementada con las recompensas no financieras. La administración de esta área es la base para garantizar la satisfacción del personal.

El no dar un salario adecuado, competitivo dentro de la organización y a nivel del mercado laboral, hará difícil atraer, mantener y retener el personal. Sin compensación adecuada los colaboradores abandonan la empresa y genera un deterioro en el ambiente laboral que provoca ausentismo, rotación, falta de satisfacción, pérdida de tiempo, salud mental, y altos costos en el proceso de contratación.

Una compensación adecuada provoca identificación del personal con el puesto y con la institución, buen rendimiento, cumplimiento de las legislación laboral, liderazgo en el mercado y un ambiente agradable de trabajo.

Como ya se mencionó las compensaciones financieras pueden ser directas o indirectas. Las compensaciones son directas cuando el colaborador recibe el pago de su trabajo en forma de sueldo, salario, horas extras, primas, comisiones, etc.; e indirectas, llamadas también beneficios, servicios y programas, cuando reciben toda clase de recompensas: como vacaciones, seguros, gratificaciones, propinas, servicios (de seguridad, salubridad), participación en las utilidades, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, entre otros).

Por otra parte están las compensaciones no financieras, como el reconocimiento, la autoestima; las cuales también afectan la satisfacción del personal en todo lo relativo a este sistema. "La compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización."⁷ Por lo cual, este aspecto es necesario incluirlo en las compensaciones.

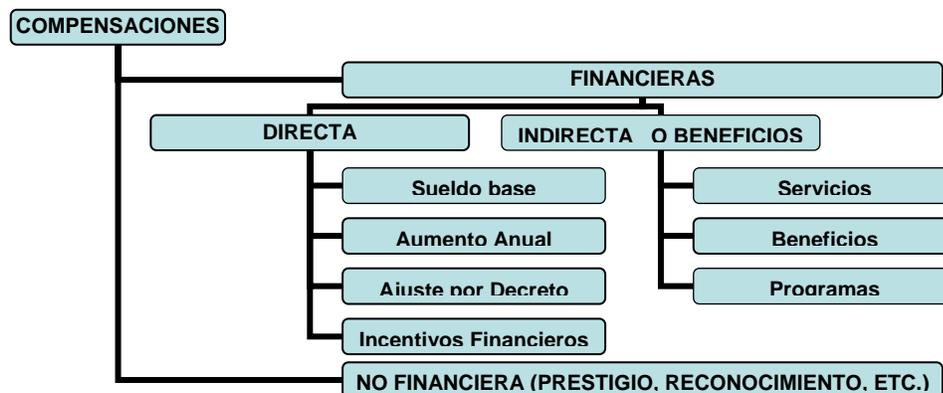
El personal se esforzará más al recibir reconocimientos verbales o no monetarios de la empresa y se reflejará en una satisfacción personal, laboral y en la actividad en el trabajo, lo que contribuirá en el desarrollo de la organización. El sistema más eficaz y sin mayor costo financiero, es el reconocimiento del trabajo bien realizado, lo cual consiste, en valorar a la persona como parte del equipo de trabajo. Se recomienda conocer al colaborador, como persona, determinar sus necesidades y objetivos principales, para colaborar en la satisfacción y logro de los mismos.

Las compensaciones indirectas o beneficios tienen incluido servicios, programas y beneficios. Se destaca que la compensación indirecta tiene una mayor gama de renglones adicionales que la directa, ya que dentro de los tres rubros que se detallan en la figura 2, existe una lista de prestaciones, que las empresas pueden desarrollar.

La compensación indirecta es la ventaja competitiva de las empresas y constituye la mayor atracción del personal para mantenerse dentro de la misma, está dirigida a beneficiar al colaborador y su familia, mantiene un nivel de satisfacción adecuado, por tal motivo es el aspecto de mayor importancia en la administración de compensaciones.

⁷ Chiavenato, I. **Compensación. Planes de beneficios sociales.** Op Cit. p. 410.

Figura 2. Formas de compensación financiera.



Fuente: MORALES ARRIETA, Juan Antonio; VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando; Salarios.

Dentro de los servicios que se ofrecen a los colaboradores, están aquellos que la empresa genera a valor de costo o, con precios y descuentos por aplicar por la adquisición de los mismos, ayuda educativa, servicios sociales de guardería, programas de reubicación, cafetería, etc.

Chiavenato refuerza que los beneficios están dirigidos al colaborador y clasificados por el cargo que ocupa, por pertenecer a la institución y para desarrollar su conciencia social. Los tipos de beneficios sociales, servicios y programas están destinados a auxiliar al colaborador en tres áreas de su vida:

- a) El ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)
- b) Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
- c) Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)

Los programas se desarrollan para recreación del personal, actividades deportivas, de salud, para que los colaboradores se identifiquen con la institución.

Los Beneficios están relacionados con aseguramiento de la familia. “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus colaboradores para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial

o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.”⁸

Figura 3. Clasificación de los beneficios sociales

EXIGENCIA	NATURALEZA	OBJETIVOS
a) Legales	a) Monetarios	a) Asistenciales
b) Voluntarios	b) No monetarios	b) Recreativos o supletorios

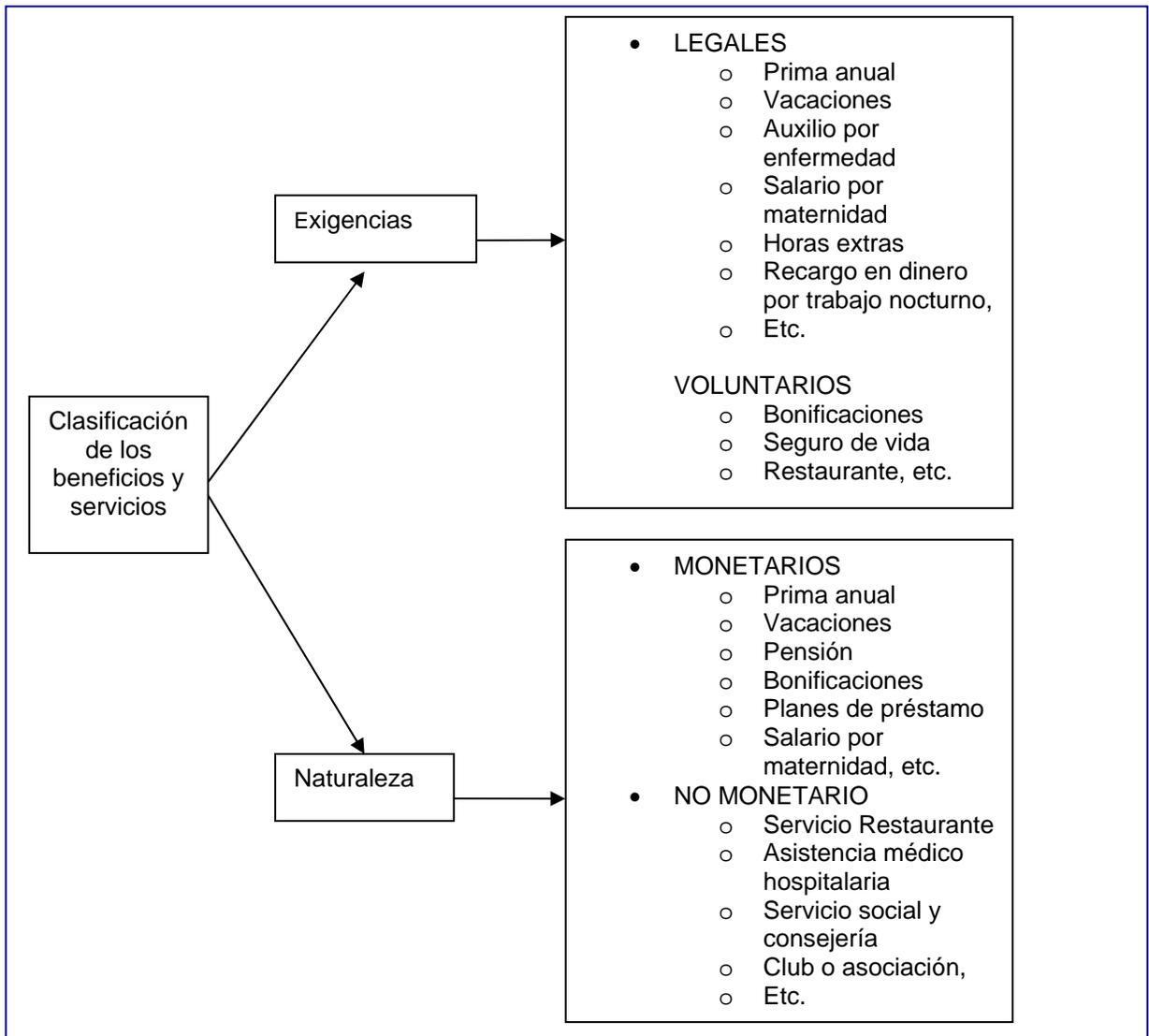
Los beneficios son recompensas y sus orígenes son recientes. En lo fundamental, se define que los beneficios son medios de que dispone la institución para satisfacer necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de autoestima) en el plano de los factores higiénicos o de satisfacción. Su costo debe ser compartido entre la empresa y los colaboradores. Los planes están destinados a dar ventajas a la empresa y, en especial, a los colaboradores. Los planes de servicios y beneficios sociales se dividen en tres clasificaciones: de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

- a) En cuanto a sus exigencias. Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.
- ❖ Beneficios legales. Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos. Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa, en tanto que otros son pagados por las entidades de seguridad social.
 - ❖ Beneficios voluntarios. Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales (los estadounidenses los denominan **fringe benefits**).
- b) En cuanto a su naturaleza. Se clasifican en monetarios y no monetarios, de acuerdo con su naturaleza.

⁸ Chiavenato, I. *Compensación. Planes de beneficios sociales*. Op. Cit. p. 461.

- ❖ Beneficios monetarios. Concedidos en dinero a través de la nómina; generan obligaciones sociales que se derivan de ellos.

Figura 4. Clasificación de los Beneficios por su Exigencia y Naturaleza.



- ❖ Beneficios no monetarios. Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios.

c) En cuanto a los objetivos. Los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

- ❖ Planes y programas asistenciales. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado y su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad.

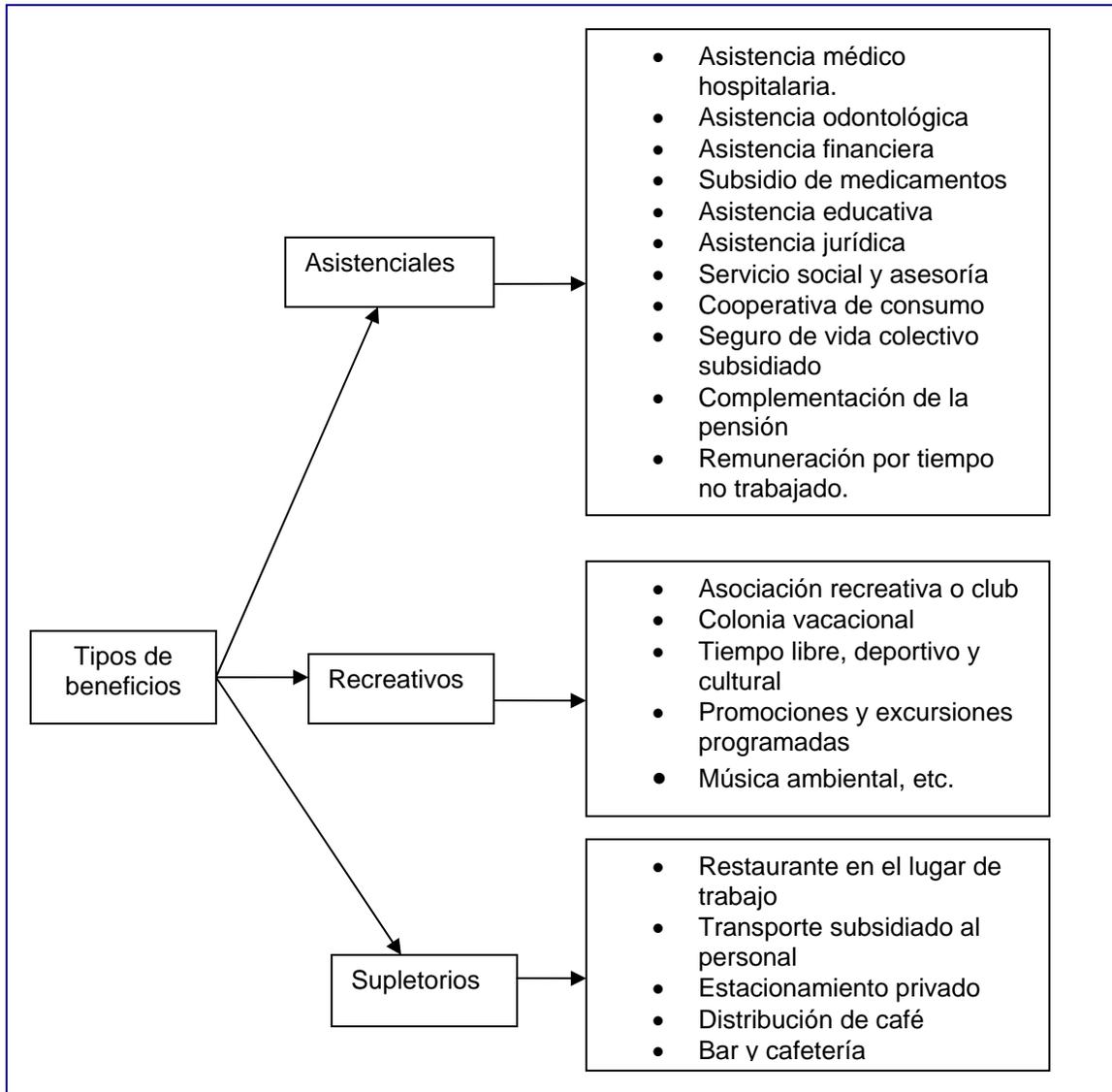
- ❖ Planes y programas recreativos. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado.

- ❖ Planes y programas supletorios. Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida.

La siguiente clasificación proporciona una gama de beneficios para desarrollar dentro de las empresas; los asistenciales ayudan al colaborador en su calidad de vida; los recreativos lo integran a la comunidad y sociedad, lo desarrollan como persona y los supletorios son beneficios que recibe por pertenecer a la empresa.

Un plan de beneficios sociales generalmente busca satisfacer necesidades de los colaboradores con una gama de beneficios. En atención a las necesidades humanas, los servicios y beneficios sociales constituyen un software de apoyo o, en otras palabras, un esquema integrado capaz de reducir aquellos factores de bajo nivel de satisfacción (ambientales o higiénicos), así como de incrementar algunos factores de satisfacción (motivacionales o intrínsecos) descritos por Herzberg. En la figura 6 se reflejan las necesidades humanas que satisfacen los diferentes tipos de beneficios y servicios.

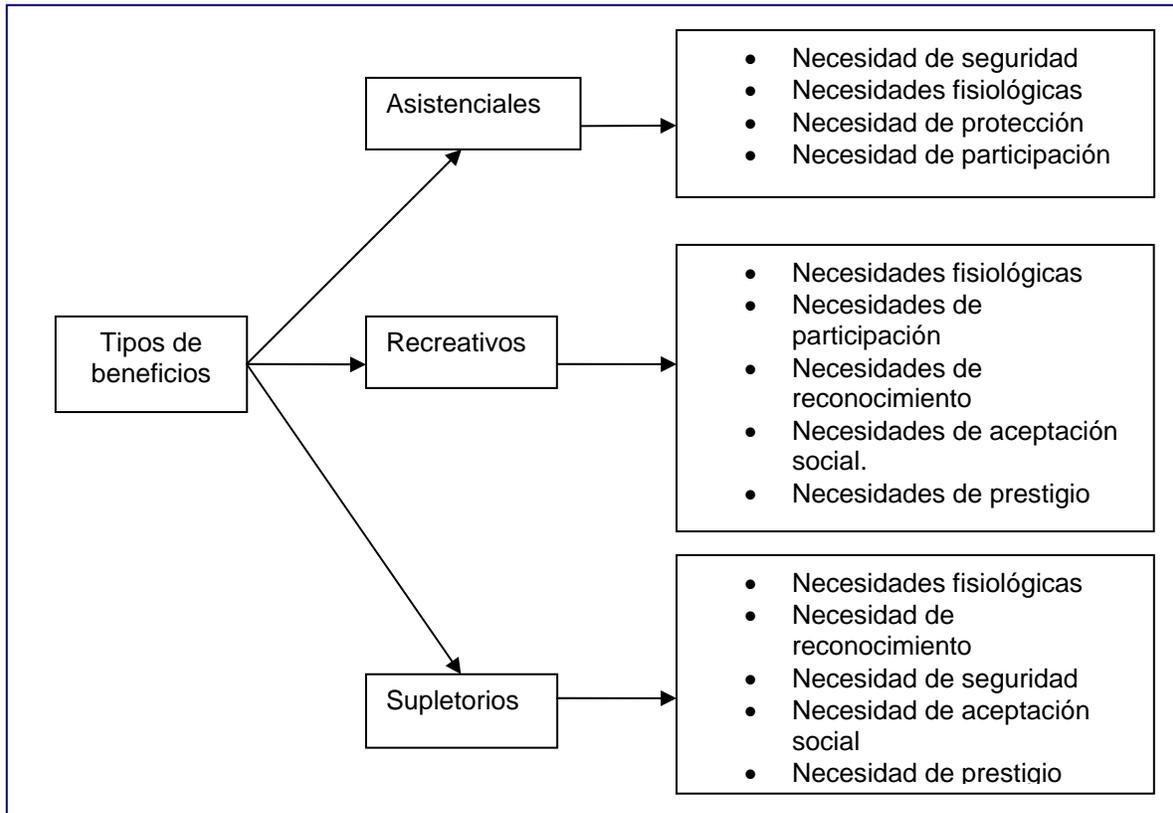
Figura 5. Tipos de servicios y beneficios sociales por sus objetivos.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos; Planes de beneficios sociales.

Al observar las figuras 5 y 6, se puede relacionar como los beneficios cubren las necesidades. Para hacer lo anterior es necesario asignar un presupuesto que logre los objetivos planteados y medirlos mediante una encuesta de satisfacción.

Figura 6. Tipos de beneficios sociales y necesidades humanas por satisfacer.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos; Planes de beneficios sociales.

En las tres clasificaciones de beneficios están cubiertas las necesidades fisiológicas, de seguridad, protección y participación. Los beneficios supletorios y recreativos cubren las necesidades de aceptación, reconocimiento y prestigio. Esta clasificación es amplia y consistente para darle forma y enfoque a las compensaciones.

Los factores organizacionales elementales, para analizar en las empresas en donde se desarrollará un plan de compensaciones, están los siguientes:

- ❖ Clima organizacional,
- ❖ Análisis de las políticas de la empresa,
- ❖ Análisis de la tecnología con la que cuenta la empresa.

- ❖ Establecer las características estructurales de la organización, tamaño y qué tipo de normas rigen dentro de la misma.
- ❖ Los valores de la organización.
- ❖ La estrategia de recursos humanos.
- ❖ Compromiso de crear una cultura de “alto involucramiento”.
- ❖ Recursos necesarios para apoyar este cambio.

Así surge la necesidad en las empresas, de investigar además de los sueldos que ofrece la competencia, los beneficios sociales y su proporción frente a los salarios otorgados en las organizaciones.

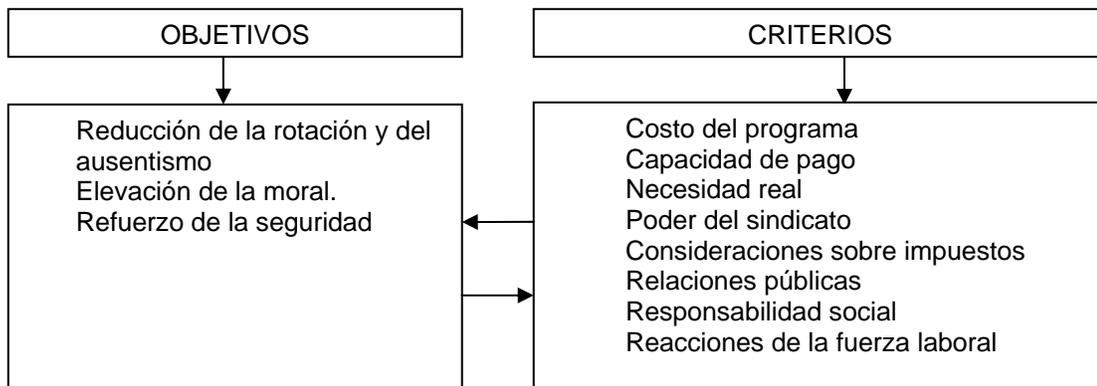
Los criterios para el planeamiento de servicios y beneficios sociales no se establecen al azar. Por el contrario, es el resultado de muchos ensayos, discusiones y estudios que obedecen a objetivos y criterios determinados.

“Para definir un programa de beneficios es necesario fijar objetivos y criterios. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazo, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios que pesan relativamente en la ponderación del programa”.⁹
(Ver figura 7)

En consecuencia, todo beneficio debe contribuir a que la organización alcance un objetivo, de manera que el costo del mismo, reduzca gastos o los compense al producir algún retorno. La organización necesita controlar los costos de los beneficios y ser capaz de proyectar los resultados de éstos.

⁹ Chiavenato, I. **Compensación. Planes de beneficios sociales. Op. Cit. p. 470.**

Figura 7. Objetivos y criterios de los programas de beneficios.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos; Planes de beneficios sociales.

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de los servicios y beneficios sociales que la organización pretende implantar o desarrollar.

- a) Principio de retorno de la inversión. Reclutar y retener colaboradores competentes.
- b) Principio de la responsabilidad mutua. Patrono y colaboradores deben aportar y alcanzar un propósito en grupo.
- c) Los beneficios otorgados a los colaboradores deben satisfacer alguna necesidad real.
- d) Los beneficios deben limitarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo.
- e) El beneficio debe extenderse a la base más amplia posible de personas.
- f) La concesión del beneficio no debe despertar connotaciones de paternalismo benevolente.
- g) Los costos de los beneficios deben ser calculables y deben tener una financiación sólida y garantizada para evitar implicaciones políticas.

Todo plan de servicios y beneficios sociales deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser ventajoso a largo plazo, tanto para la organización como para los colaboradores.
- b) Ser aplicable sobre bases económico-financieras que puedan sustentarse.
- c) Ser planeado y costado entre la organización y los empleados, en lo referente a tiempo, dinero, tareas y, en especial, a la administración de los servicios.

En síntesis, los planes de beneficios sociales se orientan generalmente al logro de ciertos objetivos de la empresa, con relación a los resultados de los planes. En la mayoría de los casos, los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- ❖ **Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados**
- ❖ **Mejoramiento del clima organizacional**
- ❖ **Reducción de la rotación del personal y del ausentismo**
- ❖ **Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos**
- ❖ **Aumento de la productividad en general**

Todo plan de compensaciones que desarrolle el área indirecta y no financiera debe definir sus objetivos, para orientar la inversión del plan y relacionarla con los resultados de los mismos. Para completar el plan de compensaciones, se debe considerar el aspecto del área no financiera, a lo cual los especialistas del área humana le llaman salario emocional.

En la conferencia internacional de Recursos Humanos, para Centro América y el Caribe, realizada en septiembre 2003, llamada “Gestión del Talento”, se trabajó una encuesta, para fundamentar el salario emocional, que busca el recurso humano ejecutivo en Guatemala, en donde se cuestionó qué es lo que la gente con talento busca ó hace a que se decida para aceptar un trabajo. A continuación se detalla el cuadro de respuestas de la encuesta Mckinsey.

Figura 8. “Factores motivadores del talento”

a) Pertenecer y trabajar en una organización de prestigio con buena imagen.	8,
b) Desarrollo profesional, desarrollo de carrera	6,9
c) Retribución Atractiva	6,
d) Misión y valores que inspire, compartir una misma misión	5,7
e) Respeto por el estilo de vida	4,7

Fuente: Pilar Jerico. Conferencia en Asociación de Gerentes de Guatemala. “Gestión del Talento”.

“Esto establece que las personas con talento buscan precio, producto y marca.

- ❖ Precio : Compensación y estilo de vida

- ❖ Producto : Buen Trabajo donde exista libertad y autonomía, trabajo con excitantes retos, desarrollo de carrera.
- ❖ Marca : Buena compañía con valores y cultura bien dirigida. Compañía con retos de mercado, sintonía con el jefe, donde existan muchas personas con talento. Buen entorno, misión que inspire, diversión con colegas. ”¹⁰

Salario Emocional

“El salario emocional es la retribución intangible que se da a los profesionales y que puede ser de muy distinto tipo: equilibrio de la vida laboral y personal, desarrollo profesional o satisfacción de las motivaciones trascendentes. Pero todas ellas tienen dos características en común:

- ❖ Son más difíciles de reproducir por la competencia (es la ventaja competitiva de la proposición de valor al profesional).
- ❖ Satisfacen los motivos que hacen que el compromiso sea más estable con la organización, es decir, el compromiso que no está basado únicamente en el sueldo (el más quebradizo que ninguno y que caracteriza, como hemos visto a los mercenarios). ”¹¹

Si se analizan los principales factores motivadores que identificó McKinsey (2001) en su análisis sobre la Guerra por el Talento, la mayoría de ellos están en clave de salario emocional.

¿Y por qué es tan importante? Porque hoy las empresas exigen más que nunca en términos intangibles, compensación no financiera. Ya no es suficiente estar las ocho horas de reloj en la oficina o en la fábrica. Se quiere más, se necesita que además de su contrato legal tenga un contrato psicológico con la organización por el que se comprometa.

Se puede determinar que el compromiso de un profesional sólo vendrá después de sentirse motivado al pertenecer a una buena organización, en donde él aporta valor. Un profesional comprometido siempre está satisfecho.

¹⁰ Conferencia Internacional de Recursos Humanos de la Asociación de Gerentes de Guatemala (15, 2,003, GT). 2,003. “Gestión del Talento”. Conferencia Inaugural Gestión del Talento. Ciudad de Guatemala, p. 8.

¹¹ Jerico, P. 2,001. Gestión del Talento del profesional con talento al talento organizativo: Crear valor al profesional. 1 ed. en español. Madrid, ES, Pearson Educación, S.A. Núñez de Balboa, p. 99.

Es necesario educar a los gerentes para la aplicación adecuada de un salario emocional. Esto hará que las personas se comprometan con ellos mismos, su equipo de trabajo y con la empresa.

En resumen, en la actualidad, para captar al mejor recurso humano y mantenerlo con el mayor rendimiento y satisfacción, se hace necesario poseer un programa de compensaciones, según el mercado laboral en el que se desenvuelve la empresa objeto de estudio. Adicionalmente que puede gozar de **beneficios y reconocimientos que mantengan su satisfacción laboral**, y por ello es de suma importancia definir claramente el concepto de Satisfacción para relacionarlo con los fundamentos teóricos.

2.2 SATISFACCION LABORAL

Hace referencia, según el diccionario de la lengua española, a la palabra satisfacción que deriva de confianza, tranquilidad de ánimo, cuyo significado es el cumplimiento de un deseo o gusto. “cumplimiento de un deseo o gusto”.¹²

Una concepción más amplia sobre Evaluación de la satisfacción del Licenciado en Psicología Francisco Javier Centena López, (2003) indica: “que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero a este respecto se sabe que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción, a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre “**satisfacción laboral**”, “**motivación**” y “**conducta o acción**”¹³

Por ende, es importante que, al hablar de satisfacción laboral se debe conocer ampliamente el concepto de motivación, conducta y el actuar de las personas. Por ello se debe medir y conocer, mediante la opinión del trabajador, aspectos sobre su satisfacción laboral y así establecer si existe un nivel adecuado o no de la misma. Al existir un nivel bajo de satisfacción, se debe presentar un plan de acción para solucionar dicha situación.

¹² Diccionario de la Lengua Española Larousse. 2000. et al. 1 ed. México, D.F., Editorial Larousse, p. 597.

¹³ Centena López, F. J. 2,003. Evaluación de la satisfacción laboral: Métodos directos e indirectos (en línea). España. Consultado 19 de mayo 2003. Disponible en: <http://www.siafa.com.ar> nota 32 satisfacciónlaboral.htm Gabinete Técnico Provincial Cantabria, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, p. 3.

Motivación

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”¹⁴ Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sean conscientes o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo; otras, son secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Estas necesidades varían de intensidad y, en el transcurso del tiempo, entre diferentes individuos.

Las motivaciones de un individuo pueden variar y, en ocasiones, ser contradictorias a las de otro ser. A una persona le puede motivar el deseo de obtener bienes y servicios materiales (comestibles, una mejor vivienda, automóvil del año, realizar un viaje), otra persona puede desear autoestima, estatus, realización, relajamiento. Por lo anterior existen diferencias en las motivaciones entre una y otra persona.

Los motivadores inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son los medios por los cuales se concilian necesidades o destaca una prioridad sobre otra. **Se puede establecer que un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo.**

Teorías Motivacionales

Los investigadores han estudiado la motivación y han comprobado la misma en varias teorías, así mismo existen instrumentos para medirla, se definen las diferentes teorías que la sustentan a continuación.

¹⁴ Koontz, H. 1,998. *Administración una Perspectiva Global: Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total*. Trad. E. M. González. 8 ed. México, McGraw-Hill, p. 501.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

Propuesta por Abraham Maslow, quién concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez **satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.** El orden de las necesidades es el siguiente:

- ❖ **Necesidades fisiológicas**

Son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. En tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

- ❖ **Necesidades de Seguridad**

Se usan para librarse de riesgos físicos y de los temores a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

- ❖ **Necesidades de asociación o aceptación**

En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

- ❖ **Necesidades de estimación**

Una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación propia y la de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

- ❖ **Necesidad de autorrealización.**

Es la necesidad más alta en la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Teoría del Reforzamiento - Psicólogo B.F. Skinner de Harvard

Técnica conocida como Reforzamiento Positivo o Modificación de la conducta; este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos. Skinner y sus seguidores van más allá del elogio al buen desempeño.

Analizan la situación del trabajo para determinar las causas y acciones de los empleados y después realizan cambios para eliminar áreas y obstáculos problemáticos en el diario que hacer. Posteriormente se fijan metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores, se ofrece pronta y regular realimentación sobre resultados y se otorgan reconocimientos y elogios a las personas que elevaron su rendimiento y nivel de trabajo. Pero, si el desempeño no responde completamente a las metas, se buscan los medios necesarios para ayudar a la gente y elogiarla por lo que hace bien. **Asimismo, se ha comprobado que es sumamente útil y motivante informar, detalladamente, al personal, de los problemas que tiene la compañía, especialmente sobre aquellos en los que está involucrado.**

Importantes compañías han comprobado sus beneficios. La Emery Ari Freigth Corporation, por ejemplo, reveló que este método le ahorró grandes cantidades de dinero por el solo hecho de inducir a los empleados a cometer grandes esfuerzos para cerciorarse de que, antes de su embarque, los contenedores hubiesen sido debidamente rellenos con paquetes pequeños. Quizá la mayor virtud del enfoque de Skinner sea su estrecho parentesco con los requerimientos de la buena administración. En él se enfatiza la eliminación de obstrucciones al desempeño, la cuidadosa planeación y organización, el control por medio de la retroalimentación y la ampliación de la comunicación.

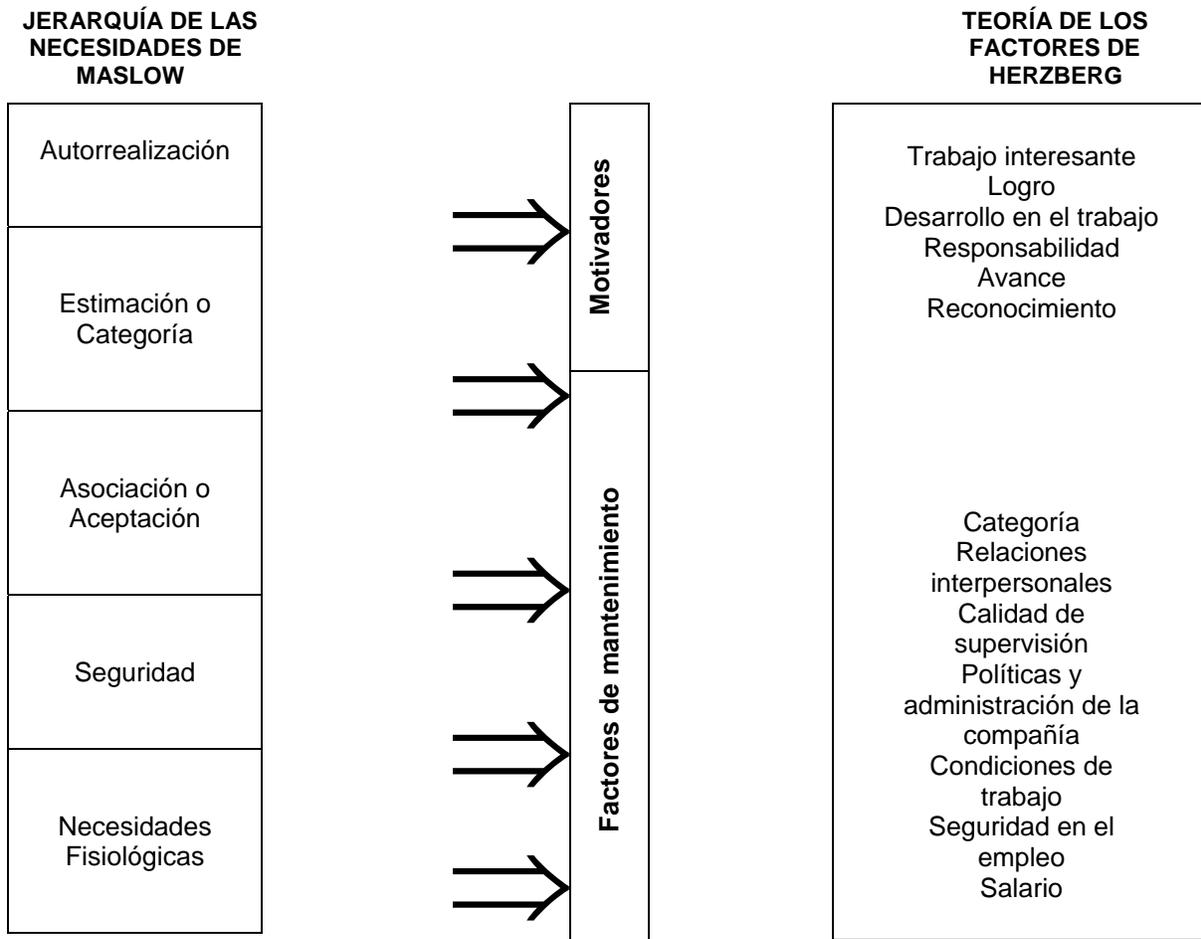
Teoría de Enfoque de motivación – Higiene de la motivación de Frederick Herzberg.

Herzberg y sus colaboradores propusieron formular en su investigación una **Teoría de dos Factores de la motivación**. En un grupo de las necesidades se encontrarían aspectos tales como: **políticas y administración de la Institución, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal**. Herzberg y sus colaboradores determinaron que estos elementos eran exclusivamente **INSATISFACTORES**, no motivadores. En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca satisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir SATISFACCION; su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. Esto se denominó factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

En el segundo grupo, se incluyeron ciertos **SATISFACTORES** (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce

sensaciones de satisfacción o no satisfacción. Como se indica en la figura No. 9, los satisfactores identificados en esta teoría se asemejan a los factores propuestos por Maslow.

Figura 9 Comparación de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de los Factores de Herzberg



Fuente: KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global; Factores Humanos y Motivación.

Teoría de la Participación.

“Una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afecten, de que **“se le tome en cuenta”**. Además, la mayoría de las personas que se encuentran en el centro

mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce la misma motivación que conocimientos útiles para el éxito de las compañías.”¹⁵

2.3. DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

“La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.”¹⁶ Se puede establecer que una persona puede disfrutar de una alta satisfacción por su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización del mismo o viceversa. Una persona altamente motivada pero insatisfecha en su trabajo, buscará otro campo de acción (trabajo).

Índices de Medición de la Satisfacción Laboral. (SL)

“Mediante los índices de SL normalmente se pretende auscultar a una población laboral para ver si tiene algún mal remediable o si todo marcha sobre ruedas. No es posible describir con cierto rigor las situaciones de trabajo sin tener en cuenta lo que dice el trabajador mismo.

No suelen ser estos índices unas medidas extremadamente precisas puesto que se basan en una apreciación personal sobre ese conjunto difuso que forman determinados aspectos del trabajo, principalmente psico-sociales y organizativos.”¹⁷

Estudios de Weinert (1985), conformaron una relación entre el tipo de variables, relacionadas directamente con la Satisfacción Laboral. La SL puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente a la persona afectada. Por ello hablaremos de diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo. Desde el que se conoce como el primer intento de Hopopock en 1,935, se emplean diversos soportes.

¹⁵ Koontz, H. *Administración una Perspectiva Global*. Op. Cit. p. 508.

¹⁶ Koontz, H. *Administración una Perspectiva Global*. Op. Cit. p. 503.

¹⁷ Centena López, F. J. *Evaluación de la satisfacción laboral*. Op. Cit. p. 2.

- ❖ Auto descripciones verbales con escalas. Perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- ❖ Escalas para la auto-evaluación de algunas tendencias de conducta.
- ❖ Sistemas para la evaluación, propia o ajena, de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- ❖ Entrevista, generalmente individual. En ocasiones, soporte de determinados procedimientos como el análisis de la SL e insatisfacción laboral (ISL) a través de los incidentes críticos.

La técnica más común es el cuestionamiento, generalmente, voluntario y anónimo. Se suele distribuir entre los colaboradores de la oficina o enviarlo a su domicilio. Se puede identificar por áreas de trabajo operativa, administrativa y ejecutiva para realizar el análisis respectivo.

La entrevista individual tiene mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

Se evalúa lo siguiente:

- ❖ El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés y posibilidades de éxito)
- ❖ Relaciones humanas (estilo de mando, competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados)
- ❖ Organización del trabajo
- ❖ Posibilidades de ascenso
- ❖ Salario y otros tipos de recompensa
- ❖ Reconocimiento por el trabajo realizado
- ❖ Condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas)
- ❖ Puntualidad
- ❖ Asistencia
- ❖ Actitudes de los colaboradores

3 MÉTODOLÓGÍA

3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los objetivos propuestos en el presente estudio, se utilizó el Método Científico en todas sus etapas. En primera instancia se recurrió a la información bibliográfica y se consultaron libros y se obtuvo información en la Internet de administración de recursos humanos, administración de salarios y compensaciones, informes de investigaciones realizadas sobre compensación financiera y no financiera, así como la evaluación de la satisfacción laboral.

En cuanto a la investigación de campo, se realizó una entrevista dirigida a la Gerencia y Dirección de Operaciones y Dirección de Recursos Humanos de la Institución para obtener información sobre los beneficios con que cuenta actualmente el hospital. Por otra parte, la Dirección de Recursos Humanos de la institución proporcionó el listado del personal. De éstos se escogieron a 217 colaboradores en forma probabilística estratificada, lo que constituyó la muestra representativa del personal de cada departamento. El instrumento fue diseñado, validado y adaptado a las características de la institución, por el grupo de colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos del hospital y la investigadora del trabajo de campo; en el se abordaron los elementos que miden las compensaciones y la satisfacción laboral. En el Sanatorio se realizó una prueba piloto, en la que participó una persona por departamento y sumaron doce. Lo anterior sirvió para determinar que el instrumento era claro y preciso. Se aplicó el cuestionario anónimo que incluía 34 preguntas a la muestra, en la Escuela de Enfermería del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, previa autorización de la Gerencia General y Dirección Médica.

Con los resultados obtenidos se calculó el porcentaje de los datos por categoría. Se realizó un análisis de las encuestas por categoría y su resultado global. Los resultados sirvieron para estructurar cuadros informativos, gráficas de barras y circular que establecen los porcentajes obtenidos en cada uno de los factores medidos para el análisis respectivo, el cual sirvió de base para la propuesta de un plan de compensaciones. Se presentan las principales conclusiones del estudio y las recomendaciones.

3.2 MUESTRA

El tamaño de la muestra se calculó con base a 500 colaboradores del Sanatorio, quienes se agruparon de acuerdo a los niveles establecidos en las Direcciones de área y departamentos. El nivel de confiabilidad establecido fue de un 95%, y se estimó un error del 5%, en una muestra del 50%, la cual estableció que 217 personas debían de ser encuestadas.

El tamaño de la muestra fue de 217 personas, y se cálculo a través de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad n = \frac{500 \cdot 1.95^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(500-1) \cdot 0.05^2 + 1.95^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50} =$$

$$n = 217 \text{ Colaboradores}$$

En donde **Z** constituye el nivel de confianza y que para efectos del estudio se consideró en un 95%.

E indica el máximo error aceptable: 5%; **p** equivale a una proporción del 50%. **q** una proporción del 50% y **n** es la muestra de la población, la que en este caso era la incógnita.

$$n = ?$$

$$N = 500$$

$$Z = 1.95$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$E = 0.05$$

Para obtener la muestra de cada uno de los departamentos se utilizó el muestreo estratificado, el cual toma una prueba para forzar las proporciones de la muestra de cada estrato, conforme al patrón poblacional.

$$n_2 = \frac{N_2 \cdot n_1}{N_1}$$

$$N_1$$

N1 = Totalidad de la población (500)

N2 = total de la muestra (217)

n1 = No. De colaboradores de cada departamento

n2 = No. De colaboradores a evaluar

Para especificar la **n**, en cada departamento, se aplicó la fórmula de Kish. en donde Nh es muestra y población de cada estrato y Sh es la desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato, entonces tenemos que:

N = 217 se aplica (Kish, 1965)

$$kSh = \frac{n}{N} = \frac{217}{500} = 0.434$$

La muestra fue tomada de la población de la estructura organizacional; inició con la línea de Gerencia General, Directores de Área, Jefes de Departamento, Asistentes, Supervisores, Técnicos y personal operativo de la institución. Colaboradores que han laborado en el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar desde 1,980; están comprendidos entre 18 a 70 años de edad. Los niveles que participaron fueron los siguientes:

Nivel Operativo.

Departamentos de servicio tales como: Limpieza, Lavandería, Mantenimiento, Seguridad y Alimentación.

Nivel Técnico Hospitalario.

Departamentos que prestan atención médica o paramédica al paciente o cliente, como: Rayos X, Laboratorio, Electrocardiografía, Emergencia, Farmacia, Encamamientos, Intensivo, Quirófanos, Pediatría y Sala Cuna.

Nivel Administrativo.

Departamentos que dan apoyo logístico y administrativo, control de procesos en la institución hospitalaria. Direcciones de Operaciones, Recursos Humanos, Médica, Informática, Área

Contable, Compras, Área de Créditos y Cobros, Admisión de Pacientes, Auditoría Interna, Secretaría de Junta Directiva y Gerencia General.

Nivel de Jefaturas.

Gerente General, Directores de Área y Jefes de Departamento.

La población está compuesta por aquellas personas que perciben sueldo quincenal, en nómina del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar en Guatemala, institución objeto de estudio.

Cuadro No. 1 Muestra por Departamento o Estrato.

Estrato de población	Departamento	Total población Total personal (fh) = 0.434 Nh (fn) = nh	Muestra Estratificada
01	Admisión	23	10
02	Administración, (Dirección Médica y Operativa)	09	4
03	Alimentación	29	13
04	Contabilidad y Caja	23	10
05	Encajamientos	76	33
06	Camilleros y Pilotos	09	4
07	Residentes	25	11
08	Limpieza	44	19
09	Lavandería	24	10
10	Mantenimiento	19	8
11	Farmacia	15	6
12	Laboratorio	34	15
13	Rayos X	19	8
14	Electrocardiografía	01	1
14	Intensivo	27	12
15	Emergencia	17	8
16	Quirófano	27	12
17	Pediatría	16	7
18	Sala Cuna	16	7
19	Créditos y Cobros	05	2
20	Auditoría Interna	05	2
21	Secretaría Junta Directiva	02	1
22	Atención a socios	05	2
23	Recursos Humanos	06	3
24	Seguridad	10	4
25	Informática	08	3
26	Compras	03	1
27	Parqueo	03	1
Total		500	217

3.3 FUENTES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Los instrumentos utilizados para obtener información sobre los aspectos a evaluar, fueron la boleta de encuesta y los registros estadísticos.

En la boleta de encuesta se establecieron las variables y sus indicadores a medir, se elaboraron las preguntas para que fueran respondidas por el personal. Con la información anterior se elaboró una boleta de encuesta, la cual se relacionó con los elementos de la compensación actual y evaluación de la satisfacción laboral en la institución hospitalaria, así mismo se solicitó la opinión del personal para definir mejoras en las prestaciones y por ende en la satisfacción laboral.

Los registros estadísticos sirvieron para analizar los factores como clima organizacional año 2,000, y 2,002; descuentos aplicados por servicios hospitalarios y liquidez del personal, detalle de las compensaciones directas e indirectas, financieras y no financieras de la institución y otros de utilidad. Los datos fueron tomados de los registros de la Dirección de Recursos Humanos.

3.4. PROCEDIMIENTO UTILIZADO

Los pasos para realizar la investigación fueron los siguientes:

- ❖ Se solicitó autorización a la Gerencia General para realizar el estudio. Por medio de una carta presentada a Gerencia General y Dirección Médica, se planteó el beneficio que la Institución recibiría y el procedimiento de la investigación.
- ❖ La Dirección de Recursos Humanos proporcionó un listado del personal. Con la lista del personal se procedió a realizar una muestreo aleatorio estratificado, para establecer con base al cuadro No. 1, que personas participarían en llenar la encuesta.
- ❖ Se seleccionó la muestra, 217 personas, según la fórmula aplicada. Se le notificó al jefe de cada área que personal debía participar en la encuesta, la hora y lugar para llenar la misma. La institución prestó un salón para aplicar el cuestionario al personal.
- ❖ Se tomó de la muestra y durante 3 días se procedió a encuestar al personal, el cual fue dividido en grupos de 36 personas; atendándose en horarios de 7:30 a.m. y 12:00 p.m. Se

solicitó a los jefes que el personal respetara los turnos indicados, para no afectar el servicio del Hospital.

- ❖ Registros del personal. Se solicitó a la Dirección de Recursos Humanos, los registros del personal para las estadísticas de indicadores, con el objeto de medir las variables de investigación.
- ❖ Se tabularon las respuestas utilizando los principios de la estadística descriptiva y con base a ella se analizaron. Con los resultados se establecieron grados de satisfacción con respecto a las prestaciones con que cuentan actualmente los colaboradores.
- ❖ Se analizaron las respuestas. El análisis de cada variable y sus indicadores se evaluaron en forma global. Se determinaron las prestaciones que provocan un nivel alto, medio y bajo de satisfacción y se analizó que motivó este resultado.
- ❖ Para la presentación de resultados, se procedió a la elaboración del informe final en donde se detallaron los antecedentes de la compensación de la Institución, se clasificaron y definieron. Se graficaron las respuestas del personal; se presentó un plan de acción para cada una de las prestaciones, lo cual se incluye en la propuesta del Plan de Compensaciones. Finalmente se presentó el informe al asesor de la tesis, quién realizó sus observaciones y mejoras, habiendo realizado las correcciones e impresión final del documento.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR.

El Sanatorio Nuestra Señora del Pilar fue fundado el 12 de octubre de 1,963, con el objetivo de brindar servicios de salud a los socios de la Asociación Española de Beneficencia y a guatemaltecos en agradecimiento por su hospitalidad y apoyo brindado a la colonia española.

La estructura organizacional de este centro asistencial, en principio contaba con 24 colaboradores y 5 religiosas de la Comunidad Hermanas de la Anunciata, quienes estaban al servicio y atención de 20 camas. Actualmente ha crecido y cuenta con 500 colaboradores y 5 religiosas que dan atención y servicio administrativo y técnico, con capacidad de 136 camas.

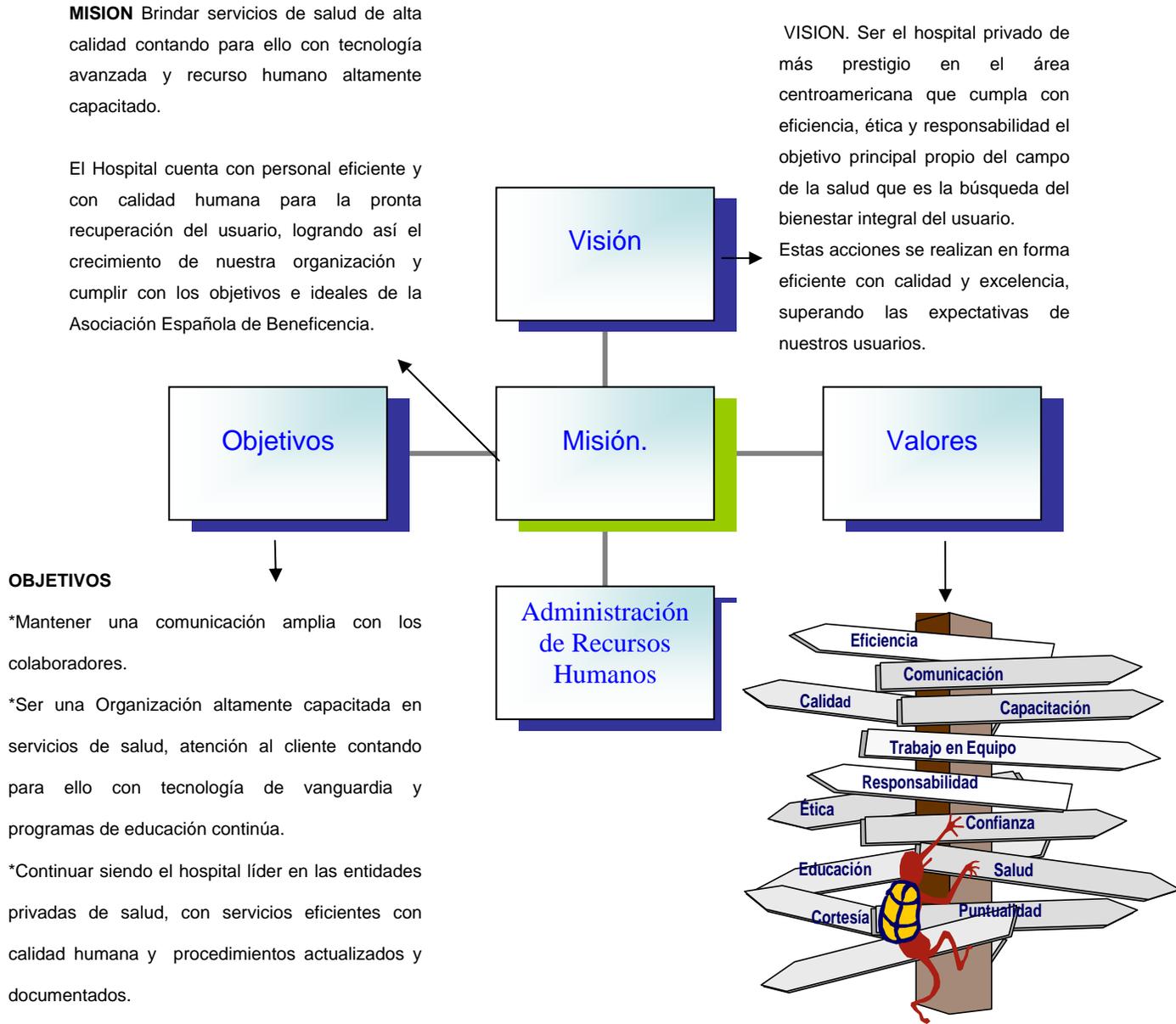
Se cuenta con Junta Directiva de la Asociación, que es el máximo órgano decisivo conformado por socios españoles. La estructura organizacional es de tipo funcional. La administración está dirigida por la Gerencia General de la Asociación, y se cuenta con un grupo de Directores que le apoyan administrativamente.

Desde el año 2,001 la Gerencia General, consciente de la necesidad de desarrollar la Institución, inició el proceso de planificación estratégica, con éste, se establece la visión que orienta a ser el hospital privado de mayor prestigio en el área centroamericana; la misión, que consiste en brindar servicios de salud de alta calidad; los objetivos institucionales; el plan de trabajo a largo (5 años) mediano (1 año) y corto (6 meses) plazo; y, los valores del personal, relacionados con la estrategia, para determinar que debe poseer y desarrollar el personal. Dentro de la organización, éste es el elemento clave para el logro de las metas.

Derivado de la importancia que tiene el recurso humano en el desarrollo de la planificación estratégica, se hizo necesario revisar el nivel de satisfacción laboral de la institución y conocer cuales son los incentivos necesarios para mantener la misma, para ello se hace necesario conocer las prestaciones que integran la compensación.

Los componentes de la planificación estratégica del Sanatorio se observan en el cuadro No. 2

Cuadro 2. COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR



Fuente: Planificación Estratégica 2001-2006 del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar.

4.2 COMPENSACIONES DEL SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR

Desde que inició a funcionar el Sanatorio, en el año 1,963 se contó con las prestaciones que

las leyes laborales exigen. En febrero de 1,991 por situaciones internas se autorizan las prestaciones para complementar la compensación. Dichas prestaciones para efecto del análisis del presente estudio se agrupan de acuerdo al esquema que plantea Juan Antonio Morales Arrieta y Néstor Velandia Herrera (figura No. 2 del marco teórico); así: directas e indirectas o beneficios. Las prestaciones con que cuenta el personal actualmente son 26. Distribuidas en compensaciones directas (4), y en compensaciones indirectas (22).

Compensaciones Directas

La Asociación Española de Beneficencia es una institución humana, basada en una mística de servicio y calidad. Se ha caracterizado por ser una Institución que cumple con las leyes laborales; así como, de todos sus compromisos adquiridos. Entre los cuales están:

- ❖ Salario base
- ❖ Aumento 10% anual
- ❖ Prestaciones de Ley
- ❖ Indemnización en caso de renuncia.

Salario Base

El salario base corresponde a los factores de responsabilidad del cargo que desempeña la persona. Los salarios van desde el sueldo mínimo legalmente autorizado, hasta los sueldos de los Directores de área y Gerente General. La equidad salarial es un objetivo básico y se procura mantener los salarios en la media del mercado laboral de nivel hospitalario. En el año 2,004, el 40% del total de los puestos, tiene asignado un salario base que está nivelado, según el mercado laboral. El 60% se revisará y realizará en el mediano plazo (1 año).

Aumento del 10% anual.

Consiste en un incremento anual del 10% aplicado a todo el personal en sus ingresos (sueldo base y Bono Decreto 78-89), éste busca compensar la pérdida adquisitiva del sueldo en términos reales.

Su aplicación es autorizada por Junta Directiva de la Institución y se otorga en el mes de enero, marzo ó julio de cada año.

Prestaciones de Ley

Se cumple con la Ley laboral en un 100%, basada en la Constitución Política de la República de Guatemala, artículos 102 al 106. (Derechos de las personas). Código de Trabajo.

Cuadro No. 3 Prestaciones de Ley

Prestación	Base Legal	Descripción
Vacaciones.	Artículo de 130 a 137 del Código de Trabajo. Artículo 102 inciso i) de la Constitución de la República de Guatemala.	Todo colaborador tiene derecho a disfrutar 15 días hábiles de vacaciones anuales, pagadas por cada año de servicios continuos. La base del cálculo es el promedio de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados durante el último año de labores. En el Sanatorio se otorgan 17 días hábiles.
Aguinaldo.	Decreto 76-78 del Congreso de la República de Guatemala, (Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los colaboradores del sector privado). Artículo 102 inciso j de la Constitución de la República de Guatemala.	Otorgar anualmente, el equivalente al 100% de su sueldo o salario ordinario promedio del año correspondiente. Se podrá pagar en la primera quincena del mes de diciembre ó 50% en la primera quincena de diciembre y 50% restante en la segunda quincena del mes de enero. Este derecho lo adquiere el trabajador desde la fecha de iniciarse la relación laboral. Período de cálculo del 1 de diciembre de un año al 30 de noviembre del año siguiente.
Bonificación Anual para los colaboradores de los sectores público y privado (Bono 14).	Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala.	Otorgar en la primera quincena del mes de julio de cada año, calculándose la misma sobre el monto de los salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año anterior a su pago y equivale al 100% de dicho salario. Este derecho lo adquiere el trabajador desde la fecha de iniciarse la relación laboral. Período de cálculo del 1 de julio de un año al 30 de junio del año siguiente. El Sanatorio incluye la bonificación ley para el cálculo de todas sus prestaciones.
Bonificación Incentivo.	Decreto número 37-2001 todos del Congreso de la República de Guatemala.	Es una prestación no afecta ni incrementa el cálculo de ninguna prestación laboral, tales como indemnización por tiempo servido. No está afecto al pago de IGSS, IRTRA e INTECAP. El valor mensual, mínimo asignado es de Q.250.00.
Indemnización por tiempo de servicio.	Prestación con fundamento en los artículos 102 inciso o) de la Constitución Política de la República de Guatemala; 82	Procede al pago de prestaciones cuando el patrono despidiera injustificadamente a un colaborador, o cuando éste se dé por despedido en forma indirecta.

	y 90 del Código de trabajo (Decreto 1441 del Congreso de la República); De la ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los trabajadores del sector privado (Decreto 76-78) y 4º. Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala.	No es obligatorio este pago, cuando se trate de un despido justificado según Artículo 77 del Código de Trabajo. Base de cálculo son los salarios (ordinarios y extraordinarios) devengados en los últimos 6 meses anteriores a la terminación de la relación laboral, más las doceava parte del aguinaldo y bono 14.
Ventajas económicas	Artículo 90 del Código de Trabajo	Todo colaborador que ha gozado de ventajas, al monto de los salarios ordinarios y extraordinarios de los últimos seis meses, debe incrementarse en un treinta por ciento y considerarlo como la base para el cálculo de la indemnización.
Lactancia y período pre y post-natal.	Artículo 151 y 152 del Código de trabajo, respectivamente.	Toda madre tiene derecho a una hora de lactancia, con el objeto de alimentar a su hijo: dicho descanso es remunerado. El período de lactancia es de diez meses a partir de la fecha en que la madre retorne a sus labores. En este período es prohibido despedir a la colaboradora. El período pre y post-natal es un descanso remunerado durante treinta días anteriores al alumbramiento y 54 días siguientes al mismo. Previa presentación de certificación médica o aviso de suspensión del Instituto Guatemalteco e Seguridad Social.
Descansos semanales y días de asueto.	Decreto 1794 del Congreso de la República. Artículo 102 inciso h) de la Constitución. Artículos del 126 al 129 del Código de Trabajo. Día de la madre Decreto 1794 del Congreso de la República. Día Nacional de la Secretaria Decreto número 25-94 del Congreso de la República.	Es un día de descanso remunerado a que tiene derecho un trabajador después de una semana de trabajo. Los descansos oficiales son: Día de la Madre 10 de mayo, otorgado a las madres trabajadoras. En el Sanatorio se otorga este día a toda trabajadora que se tenga constancia de la existencia de embarazo o nacimiento de hijo. Día de la secretaria 26 de abril de cada año. Se otorga este descanso a toda persona que ocupe el cargo de secretaria dentro de la Institución. Son Asuetos: 1 de enero, jueves, viernes y sábados santos, 1 de mayo, 30 de junio, 15 de septiembre, 20 de octubre, 1 de noviembre, 24 de diciembre medio día , día 25 de diciembre, el 31 de diciembre medio día, el día de la fiesta de la localidad. Como beneficio extraordinario se tiene descanso el 3 de marzo día del Solidarismo. 24 de diciembre en el Sanatorio se otorga todo el día,
Licencias con goce de sueldo.	Artículos 65-74 del Código de Trabajo.	Se tiene derecho a Licencias con goce de sueldo en las situaciones siguientes: a) para atender situaciones judiciales y acudir a servicios del I.G.S.S., por tiempo y las veces que sea requerido. b) por fallecimiento de

Prestación	Base Legal	Descripción
		padre, madre, esposa o compañera de hogar, e hijos del colaborador, tres días hábiles. c) En caso de matrimonio el colaborador gozará de cinco días. d) Por nacimiento de un hijo, dos días: el día del parto y el día de inscripción en el registro civil. e) Para tramitar documentos personales de identificación: el tiempo estrictamente necesario.

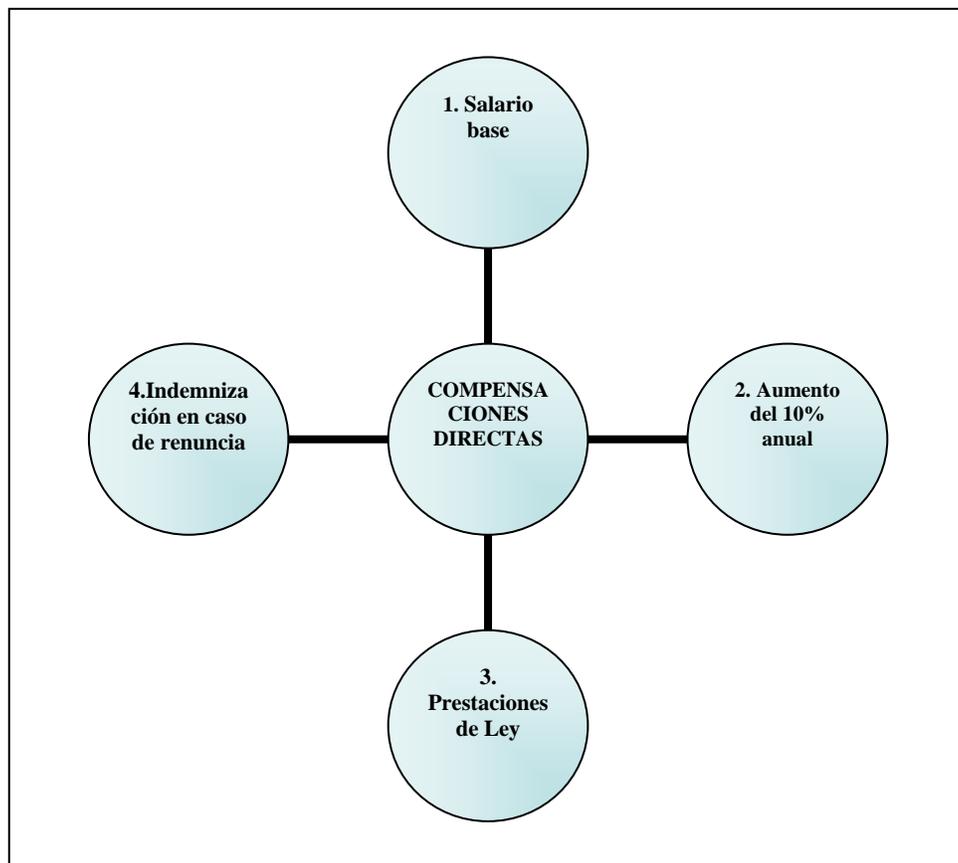
Fuente: Código de Trabajo, Constitución de la República de Guatemala.

Se tiene por política el cumplimiento de la ley laboral y sobrepasar el alcance de éstos beneficios.

Figura 10. COMPENSACIONES DIRECTAS

Indemnización en caso de renuncia.

Es una prestación que se instituyó como adicional, en caso de que un colaborador presente su renuncia al puesto de trabajo. Se calcula en forma similar a la que establece la ley, únicamente que no incluye las ventajas económicas. Quedan sin derecho a la misma, los colaboradores que violen las normas de la Institución, en caso de negligencia



comprobada. El objetivo de la misma es contar con personal leal y a gusto con la institución y favorecer aquellas personas que durante su relación laboral demostraron un buen desempeño. Se

cuenta con un programa de indemnización inmediata, en el cual la persona solicita su Indemnización como un anticipo de sus prestaciones y no ve afectados los beneficios adquiridos en su relación laboral. Esto mantiene y retiene al personal, además de apoyarlos económicamente en situaciones difíciles.

Compensaciones Indirectas – Servicios

Descuento por servicios del Quirófano

Consiste en otorgar al personal hasta un 20% de descuento, del valor total de los servicios del Quirófano. El objeto de éste es darle acceso al personal, a los servicios que la institución presta, para beneficiarlos con atención médica y cirugías de emergencia. El colaborador tiene derecho a este servicio, desde el primer día de ingreso a la Institución. Es un servicio que ha brindado apoyo y salvado la vida de los colaboradores en situaciones de emergencia (por enfermedad, por accidente, etc.)

Descuento en servicios de Hospitalización

El colaborador puede obtener un descuento de hasta el 50% del servicio de hospitalización. El objeto de esta prestación es darle una garantía al personal de que se les atenderá de forma inmediata, cuando lo requiera, con sólo presentar su carné de identificación con el código de colaborador activo,

Una de las características especiales de este servicio es que, por medio de la Gerencia General y Dirección Médica la Institución intercede con el médico tratante, a fin de que se haga el mayor descuento posible en sus honorarios. Los médicos en muchas ocasiones sin solicitud de las autoridades, proporcionan descuentos o exoneran del cobro total al colaborador.

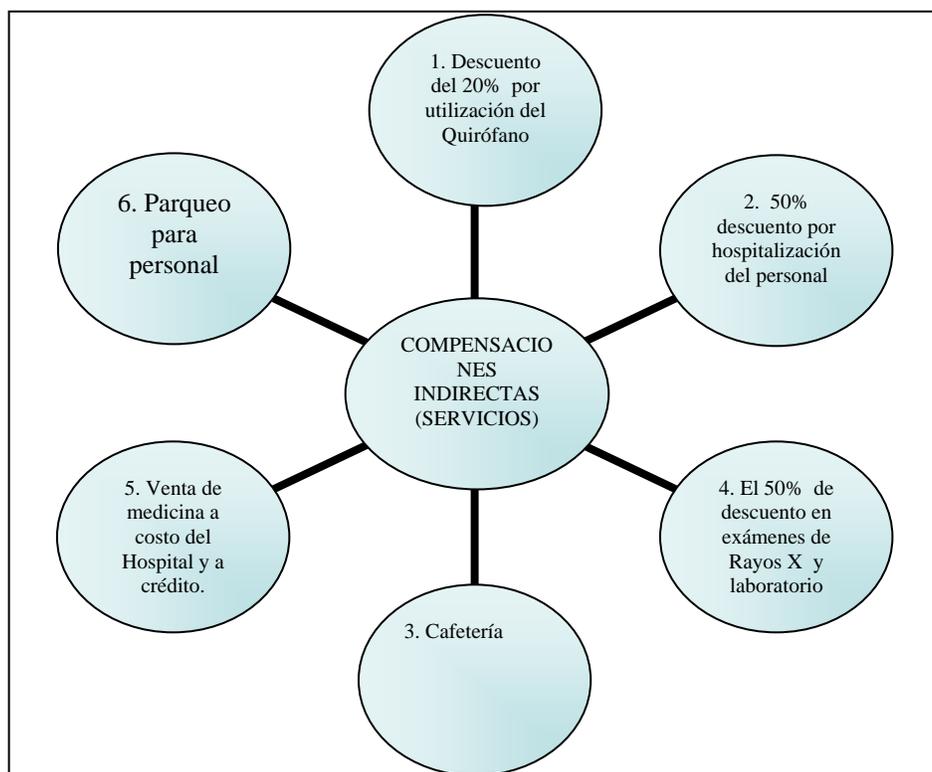
Descuento en servicios de Rayos X y Laboratorio

El colaborador recibe como prestación el 50% de descuento, del precio asignado al público en el servicio de exámenes de Rayos X y Laboratorios. El objetivo es beneficiar y facilitar con la adquisición de servicios de exámenes en forma inmediata, de buena calidad y con un precio accesible. Crear pertenencia a la Institución y beneficiarse de los servicios que ellos mismos dan: salud y atención humana.

Figura 11
COMPENSACIONES
INDIRECTAS
(SERVICIOS)

Cafetería

Consiste en brindar dentro de la Institución, un lugar limpio, agradable y salubre para adquirir e ingerir sus alimentos. En ella se venden refacciones, desayunos, almuerzos, víveres de primera necesidad. Es parte vital de la salubridad



del Sanatorio, se cuenta con un lugar cercano, que previene retrasos por salir a la calle a almorzar. Proporciona oportunidad de convivencia social, esparcimiento, comodidad y buen servicio de alimentación al personal. La característica especial de este servicio es que es administrado por la Asociación Solidarista del Sanatorio, la cual brinda crédito en las compras y las ganancias totales percibidas, se reparten a todo el personal asociado. Es un servicio autorizado desde el año 2,002 por la Gerencia General.

Venta de medicina al personal a precio de costo y crédito.

Consiste en la venta de medicina a precio de costo más impuesto, que facilita la adquisición de medicinas para el colaborador y su familia. El pago de la medicina puede realizarse al contado, con descuento en boleta a fin de mes ó al crédito. Es un beneficio de salud familiar, que cubre necesidades de emergencia las 24 horas, los 365 días del año.

Parqueo exclusivo para personal.

Se tiene el servicio de parqueo específico para el personal que facilita el estacionamiento del vehículo sin costo alguno y próximo al área de trabajo, cuenta con seguridad durante las ocho

horas del día, (de 7:30 a 17:00 horas) para preservar los bienes personales del colaborador. Se encuentra ubicado a cuadra y media del Hospital, es un parqueo exclusivo para el personal. El personal Médico y Directores de área tienen asignado un área para parqueo dentro del área interna del Hospital.

Compensaciones indirectas - Beneficios

Crédito para el pago de los servicios Hospitalarios.

Sirve para dar servicios al crédito sin intereses; la forma de pago es quincenal, el monto mínimo mensual es de Q.100.00, el límite de pago es de 24 meses en caso de servicio hospitalario, personal o de un familiar del colaborador. El objeto es dar a oportunidad al personal de que pueda hacer uso del servicio y poderlo pagar en mensualidades sin costo adicional y en forma proporcional. Es un servicio que favorece al colaborador, dándole mejores facilidades de las que ofrece una tarjeta de crédito.

Bono de Alimentación

Para apoyar económicamente al personal operativo y paramédico, se proporcionan vales de alimentación de Q.5.00 en turno diurno y fin de semana y de Q.7.50 en turnos de noche y días festivos. La Institución brinda servicios las 24 horas, los 365 días del año y con este bono se beneficia al personal que tiene asignados turnos consecutivos (de noche, diurno consecutivo y fines de semana), por las necesidades del hospital. Beneficio adicional: A las personas que adicional a su turno cubren una jornada más reciben un vale de alimentación extra de Q.7.50.

Bono vacacional por aniversario

Se estableció un bono de Q.60.00 anuales, para gratificar a las personas que cumplen 3 años de labores en adelante. El bono que se paga y registra en el cálculo de vacaciones de cada año, como un bono vacacional sin deducciones.

Bono de Transporte

El bono de transporte consiste en otorgar la cantidad de Q.600.00 al año, para cada colaborador el cual se divide en pagos mensuales de Q.50.00 cada uno.

Figura 12 COMPENSACIONES INDIRECTAS BENEFICIOS

Este bono es de carácter de bonificación no sujeta a pasivo laboral. Como su nombre lo indica fue creado para ayudar al colaborador para compensar el costo de su transporte.

Ayudas especiales

Estos beneficios consisten en ayudas económicas en casos especiales:



Bono por nacimiento de hijo

Consiste en otorgar la cantidad de Q.125.00 por nacimiento de cada hijo. El beneficio lo recibe el colaborador al presentar la copia de la partida de nacimiento correspondiente. Dicha ayuda originalmente se estableció tomando de base el costo de 2 mudadas para bebé, 2 colchas, 1 paquete de pañales, pachas, baño de ducha, 1 bote de leche. Su objetivo es llevar el control del nacimiento de los hijos del personal, para la compra de regalos en navidad; con ello se asegura un registro actualizado respaldado con las constancias de nacimiento.

Ayuda en caso de fallecimiento de familiar.

Se otorga la cantidad de Q.500.00 en caso de fallecimiento de padres, cónyuge e hijos menores de edad. Para gozar de dicha prestación el trabajador debe presentar una fotocopia del certificado de

defunción. El objetivo de la prestación originalmente fue el de cubrir el gasto del servicio funerario del familiar.

Anticipo de sueldo

Existe un fondo para otorgar anticipos de sueldo al personal hasta un máximo de Q.3,000.00. Los abonos mínimos son de Q.100.00 mensuales, el plazo máximo de pago es de 24 meses, sin recargo alguno. Este beneficio amplió su fondo en un 100% en el año 2,003, con el objeto de beneficiar al personal en las emergencias que se presentan y que deben cubrirse con dinero de forma inmediata. El orden de entrega, se establece, según la fecha de solicitud del mismo.

Entrega de Uniforme

Consiste en la entrega de 2 uniformes por año, para el personal técnico y administrativo. El objeto es establecer la presentación para todo el personal, (secretarias, personal de rayos X, Médicos residentes, personal de Laboratorio). Así mismo se proporciona zapatos al personal que tiene atención directa al paciente, (enfermería, limpieza, lavandería, mantenimiento, seguridad, alimentación). Es una ayuda económica que mantiene la calidad de la imagen de la institución, con la apariencia del personal que presta el servicio.

Días adicionales de vacaciones

Al cumplir un año de labores se adquiere el derecho de gozar 17 días hábiles de vacaciones y de cuatro años en adelante a 20 días hábiles. Por ser una institución de salud que presta servicios los 365 días del año y las 24 horas, se estableció brindar más días de descanso, de los que ley laboral establece en el período vacacional, para que el personal disfrute con su familia y cambie de actividad. Se reconoce la antigüedad con más días de vacaciones.

Ayuda económica a la familia de Q.5, 000.00 en caso de fallecimiento.

En caso de que fallezca el colaborador se entrega una ayuda de Q.5, 000.00, para dar apoyo a los gastos funerarios del mismo. Los familiares deben presentar constancia legal de ser esposa, padres ó hijos del colaborador. Se estimó esta cantidad en 1,991, para ayudar en la compra de la caja y servicios funerarios.

Compensación Indirecta - Beneficios sociales - Programas de salud y recreación

Programas de Salud. Jornadas Médicas

Para proporcionar revisiones médicas al personal y su familia a bajo costo, en el año 2001, la Gerencia General aprobó la organización de jornadas médicas. En el año 2,004 se programaron las jornadas siguientes:

- a) Jornada Pediátrica. 2 durante el año. Costo de Q.10.00 por niño atendido y entrega de muestras de medicina patrocinadas por las farmacéuticas proveedores del Hospital. Atención brindada por Médicos Pediatras Titulares del Hospital y doctoras asistentes de Dirección Médica. Dirigida a hijos menores de 15 años y familiares del Colaborador de la Institución.
- b) Jornada de Papanicolau. 1 vez al año. Costo de Q.25.00 por señora y si son más de dos señoras de una misma familia a Q.20.00 cada examen. Atención brindada por Médicos Ginecólogos titulares del Hospital. Dirigida a colaboradoras del Sanatorio, familiares femeninas.
- c) Jornada Densitometría. 1 vez al año. Costo Q.40.00 por persona. Atención brindada por el técnico del hospital y equipo prestado por casas farmacéuticas. Dirigido a colaboradores y familiares mayores de 30 años.
- d) Vacunación antigripal. 1 vez al año. Costo de Q.60.00 por persona. Atención brindada por la Doctora jefe de Residentes. Dirigida a personal del Hospital y sus familiares.
- e) Vacunación contra la Hepatitis B. Dosis completa (vacunación continua) Sin costo. Organizada por el Comité de Vigilancia Epidemiológica del Hospital. Es un beneficio para crear defensas en el personal que maneja pacientes de alto riesgo o infectados. Dirigido a personal paramédico.

Estas actividades han beneficiado a los colaboradores al detectar a tiempo infecciones, desnutrición y enfermedades en niños, cáncer en la mujer, problemas en los huesos, prevenir enfermedades. En la vacunación contra la Hepatitis B participa el 100% del personal (es obligatorio y gratuito), en las demás jornadas y vacunación antigripal participa el 90% del personal.

Celebración de días

Se celebra con una invitación a desayunar ó almorzar el día asignado en el calendario para cada

actividad.

En este día el Gerente General, el Jefe Inmediato del área y la Directora de Recursos Humanos dan el agradecimiento por su labor dentro de la Institución y se reconoce a cada uno su contribución profesional. El personal se siente valorado por lo que hace y asiste en un 90%, el 10% restante está de turno en el trabajo. Durante el año se celebran 13 actividades:

Cuadro No. 4 Celebraciones del Año en Sanatorio Nuestra Señora del Pilar

Mes	Actividad
Enero	Día del Contador
Marzo	Día Cocinera
Abril	Día secretaria
Mayo	a. Auxiliar de enfermería.
	b. Enfermera Profesional,
	c. Día de la Madre,
	d. Día Técnico de Laboratorio
	e. Químico Biólogo, f. Terapista Respiratoria.
Junio	Día del Padre,
Noviembre	Técnico de Rayos X
Diciembre	Día del Médico
	Día de Limpieza

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Sanatorio Nuestra Señora del Pilar.

Programas de Recreación. Campeonato deportivo.

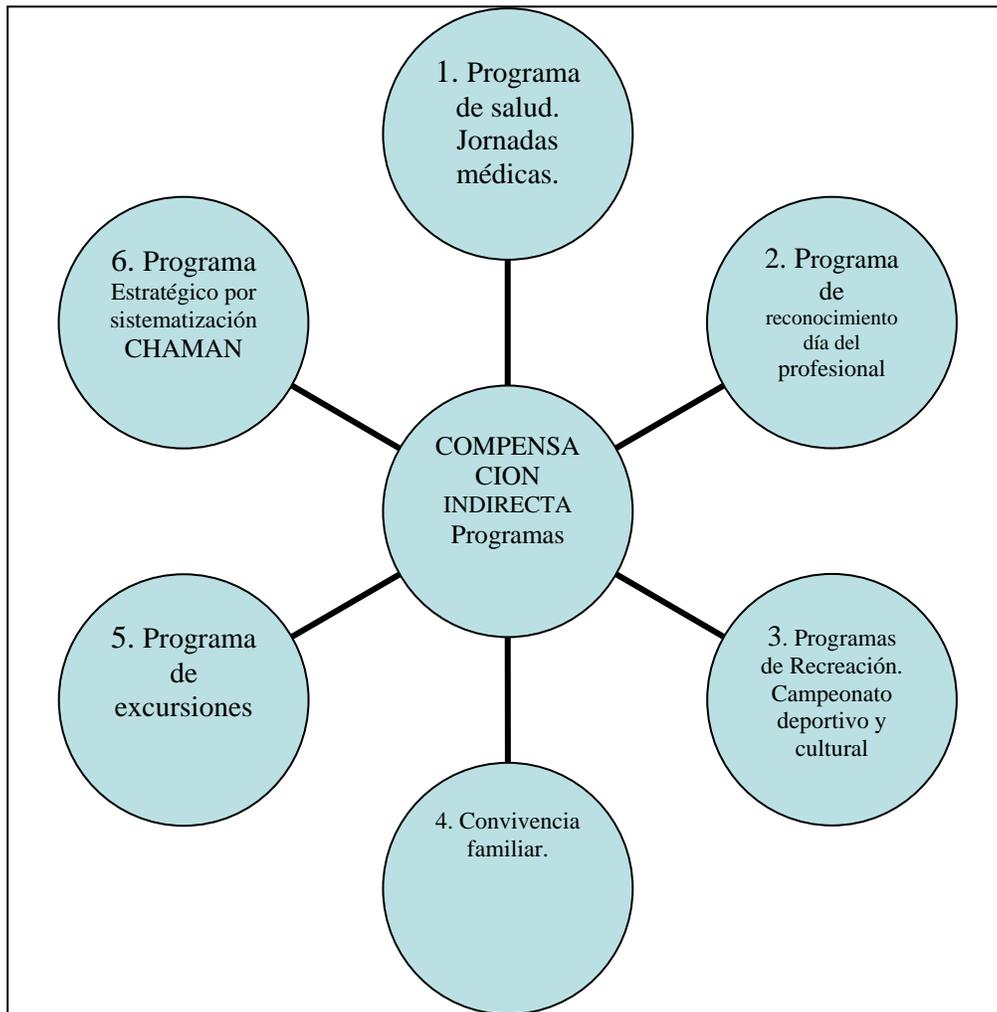
Se organiza cada año un campeonato deportivo que inicia en julio de cada año y finaliza el 13 de octubre, el día del Aniversario del Hospital. Ese día se organiza un almuerzo y concursos de canciones, de mascotas y un rally en las Instalaciones el Centro Español. Se entregan trofeos y regalos donados por los proveedores del Hospital. Con el objeto de promover la convivencia entre

departamentos y mantener el espíritu deportivo, motivar la creatividad del personal. En promedio participa el 50% del personal.

Figura 13. BENEFICIOS SOCIALES. PROGRAMAS DE SALUD Y RECREACION

Programas de Convivencia Familiar

Se organiza en el mes de diciembre de cada año un convivio Infantil en donde se invita a la familia del colaborador. Los hijos quiebran piñatas, degustan de un almuerzo y reciben regalos, mientras que los padres degustan una refacción. Hay Show de payasos y mago con la participación de toda la familia en una feria rodante. El objeto de esta, actividad es hacer partícipe a la familia de los



beneficios de trabajar en el Hospital, que los familiares se conozcan y convivan juntos durante una jornada. Se organizan concursos de dinámicas en familia. En promedio p'articipa el 90% del personal. Los que no asisten es por estar de turno o tienen otro compromiso personal.

Programa de Excursiones

Se organizan excursiones cada año, a las instalaciones del IRTRA ubicado en el Departamento de Retalhuleu (Xocomil y Xetulul), se distribuye al personal en 5 viajes, para cubrir los turnos de

atención al paciente en el Hospital. La Institución proporciona bus, almuerzo con el fin de promover la aceptación social entre compañeros, recrear, relajar y agradecer a quienes tienen turnos seguidos de 12 y hasta 24 horas. Para mantener una relación amistosa más que laboral.

Programa estratégico por sistematización de CHAMAN

Programa de incentivos específicos para la sistematización de la información del paciente por medio de la red de computadoras del Sanatorio. El programa inició con capacitación en el año 2002 y 2003. Esta etapa se apoya con la entrega de canastas básicas (estimado 5 cada mes) a los jefes de los departamentos que intervienen en el proyecto.

Para cumplir con los objetivos y parte del plan estratégico, de contar con tecnología de punta, se elaboró un programa para incentivar al personal en la participación, capacitación e implantación de la sistematización. Se establecieron mediciones con estrellas de color y premios por niveles. La estrella se coloca con un rótulo en la puerta del Departamento.

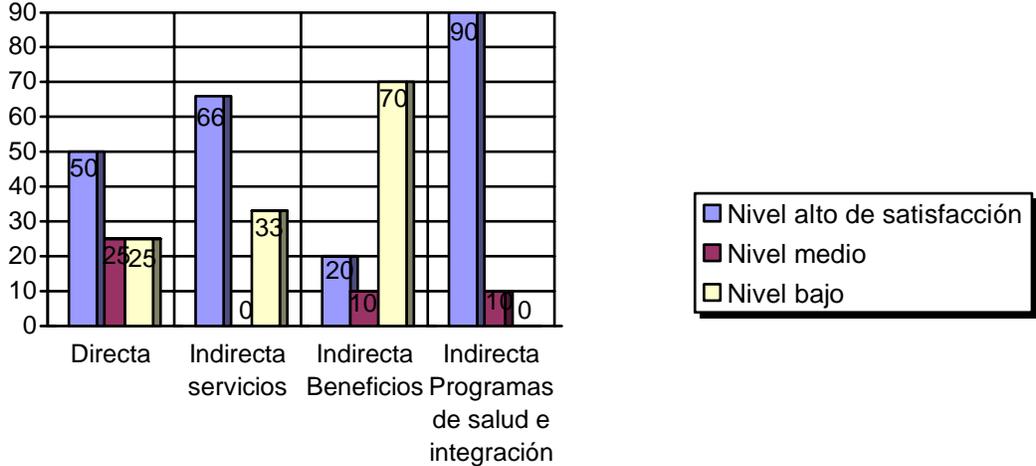
- Nivel 1. Iniciación y capacitación. Estrella Roja. Incentivo: vales de refacciones canjeables en la Cafetería por un refresco y una refacción al gusto del cliente. Se entrega un vale diario por valor de Q.7.50.
- Nivel 2. Implementación del sistema en tiempo y en forma satisfactoria. Estrella verde. Cada colaborador que participa activamente, recibe vales de canastas básicas por valor de Q.60.00, canjeables en la tienda de Solidarismo. La entrega es un vale por mes.
- Nivel 3. Implementación del sistema antes del tiempo establecido y administración del sistema sin errores. Estrella dorada. Todos los colaboradores deciden participar en una excursión o un almuerzo, cena en grupo. Costo límite Q.100.00 por persona. Con publicaciones en las carteleras se informa de los grupos que obtienen la estrella dorada.

4.3. PRESTACIONES ACTUALES Y EL NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presenta el análisis de resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal y la entrevista dirigida a Gerencia General, Sub-Gerencia y Dirección de Recursos Humanos, que buscan darle respuesta a la pregunta ¿Cuáles son los incentivos necesarios para lograr mantener la satisfacción laboral de los colaboradores del Sanatorio? Se establecen y describen las compensaciones con las que cuenta el personal actualmente, y su percepción respecto a la satisfacción que éstas provocan.

Se clasificaron las compensaciones por niveles de satisfacción; nivel alto: son las prestaciones que satisfacen en alto grado su expectativa de mejoramiento, nivel medio; aquellas que necesitan una revisión y en nivel bajo las compensaciones que no están cumpliendo su objetivo. En la gráfica 1 se presenta la percepción del personal con relación a la compensación y su nivel de satisfacción.

Gráfica No. 1 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SEGÚN PERCEPCIÓN DEL PERSONAL.



Fuente: Encuesta de satisfacción y compensaciones año 2003.

Se puede observar en la gráfica No. 1, que la compensación que produce mayor nivel de satisfacción, es la indirecta en el renglón de programas de salud y de integración; que está conformado por actividades deportivas, recreativas, convivencia familiar, excursiones, jornadas de salud y el programa de incentivos por sistematización, que en un 90% satisfacen las necesidades del personal, porque beneficia al colaborador y su familia en todas las actividades. Por el contrario produce un nivel bajo de satisfacción la compensación Indirecta, en el área de beneficios; que está integrada por ayudas especiales, bono por nacimiento de un hijo, bono por fallecimiento de un familiar, bono vacacional, entrega de uniforme, ayuda económica en caso de fallecimiento, anticipo de sueldo, días adicionales de vacaciones, de las cuales un 70% de ellas, generan una baja satisfacción en el personal. Esta situación se debe a que las mismas no han sido revisadas desde su primera autorización, en 1,991; por lo cual el valor económico no cubre su objetivo y esto genera en el personal baja satisfacción al recibir estos beneficios. A continuación se hace un detalle más específico de cada uno de los rubros que integran la compensación directa e Indirecta en gráficas.

Gráfica No. 2 Nivel de satisfacción de compensaciones Directas



Fuente: Encuesta de satisfacción y compensaciones año 2003.

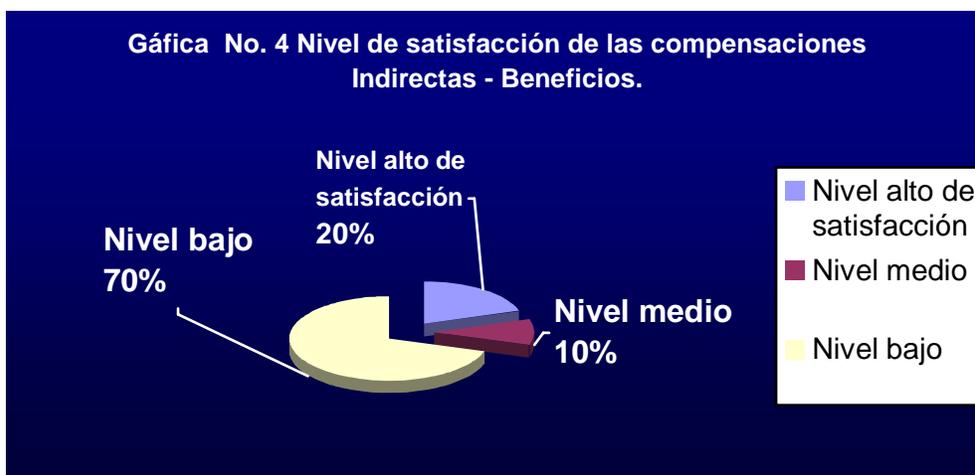
En la gráfica No. 2 se representa el nivel de satisfacción: En bajo nivel se encuentra representado un 25% por la compensación directa (incremento anual), esta es una política interna que su aplicación la autoriza la Junta Directiva, provoca baja satisfacción debido a que se ha dejado de aplicar el incremento en el mes de enero y se ha atrasado su aplicación hacia los meses de abril, junio y agosto de cada año. Con un 25% de nivel medio de satisfacción se encuentra el salario base, debido que el personal operativo en 75% tiene asignado el sueldo mínimo que la ley establece, lo que no cubre las necesidades básicas para sobrevivir y mantener su familia. Se hace necesaria una revisión de la política salarial. El nivel alto de satisfacción lo provoca la indemnización en caso de renuncia y la aplicación de las prestaciones de ley laboral que representan el 50%

Gráfica No. 3 Nivel de satisfacción de las compensaciones Indirectas - Servicios



Fuente: Encuesta de satisfacción y compensaciones año 2003.

En la gráfica No. 3 se observa que el nivel bajo de satisfacción lo provoca los servicios como: la venta de medicina y el parqueo interno, esto se debe a que el valor de la medicina es alto, por el costo de operación que tiene integrado el valor de la medicina. El parqueo provoca bajo nivel de satisfacción debido a la distancia que debe caminar el personal del parqueo hacia el Sanatorio, que representa 10 minutos de caminata. En el nivel medio de satisfacción no hay ningún servicio clasificado. En el nivel alto de satisfacción se encuentran los servicios que el personal recibe con descuento de hasta 50% del valor asignado tales como: servicios de quirófano, hospitalización, laboratorio y rayos X. Estos beneficios son apreciados ya que han salvado la vida de la mayoría de los colaboradores, con la rápida atención y calidad del servicio, así como un precio accesible.



Fuente: Encuesta de satisfacción y compensaciones año 2003.

La compensación recibida en beneficios y su nivel de satisfacción se observa en la gráfica No. 4 que tiene en el nivel bajo de satisfacción los beneficios como: bono de alimentación, bono vacacional, bono de transporte, bono por fallecimiento familiar, bono por nacimiento de un hijo y crédito para el pago de servicios de hospitalización. Esto es debido a que el valor de los bonos no ha sido actualizado en su valor adquisitivo desde su creación en 1,991 y por ello, no satisfacen los objetivos por los cuales fueron creados. Con relación al crédito otorgado al personal para pagar su cuenta por hospitalización o la de un familiar, representa descuentos quincenales en su boleta de pago, que provoca percibir bajos ingresos para subsistir económicamente, lo que provoca baja satisfacción, ya que cubre una necesidad y provoca otra. Para obtener información con respecto a los beneficios otorgados y su baja satisfacción se consultó en la entrevista estructurada al Director de Operaciones de la Institución (anteriormente Sub-Gerente General), sobre cuál es el motivo por el que las personas expresaron en la encuesta, un nivel bajo de satisfacción sobre las

compensaciones indirectas o beneficios que reciben. A lo que respondió: “Porque esos beneficios fueron atractivos para el momento en que se aplicaron en el año 1,991, y no hubo ninguna revisión, por parte del grupo de colaboradores que lo propuso y la empresa no lo ha protegido. Actualmente no representan el beneficio económico para lo que fueron creados. En su momento se propuso una revisión cada año.”

En el nivel medio de satisfacción está clasificado el beneficio de Anticipos de sueldo hasta por 100% del sueldo hasta Q.3,000.00. Beneficio que cubre muchas necesidades, pero el fondo se hace muy reducido para la cantidad de solicitudes que se presentan en Recursos Humanos, se estima que el tiempo de espera para recibir el beneficio es de un mes y medio, debido a la espera que existe del retorno del fondo, el cual depende de los descuentos que se apliquen quincenalmente. En el nivel alto de satisfacción se encuentran: entrega de uniforme y días adicionales de vacaciones.



Fuente: Encuesta de satisfacción y compensaciones año 2003.

En la gráfica No. 5 se identifica la compensación variable - programas, la cual, no tiene problemas con el nivel bajo de satisfacción. En un 10% representa el nivel medio de satisfacción, la actividad del reconocimiento por el día del profesional, debido a que el gasto de las actividades no tiene un balance, ya que en unas actividades el gasto es alto (Q.100.00 por persona) y en otras es mínimo (Q.20.00 por personal) y esto lo perciben las personas como preferencia por una u otra profesión.

El 90% de los programas satisface las expectativas del personal y lo integra y los hace parte de la Institución, debido a que las actividades como: jornadas médicas y de vacunación, recreación, deporte y cultura, convivencia familiar, recreación, programas de excursiones y programas de beneficios por sistematización, los beneficios los recibe el colaborador y su familia. En estos programas se mantiene la participación del 90% del personal.

A continuación se detalla en el cuadro No. 5 la estructura de la compensación del Sanatorio, clasificada en directa e indirecta, así como el nivel de satisfacción que genera actualmente la gama de prestaciones. La medición se realizó por medio de la encuesta de opinión dirigida al personal.

Cuadro No. 5 Compensación directa e indirecta y el nivel de satisfacción.

Detalle de Compensaciones Directas e Indirectas	Provocan alto nivel de	Provocan un nivel medio	Provocan bajo nivel de
	satisfacción	de satisfacción	Satisfacción
DIRECTAS			
1. Salario Base		x	
2. Aumento Anual			x
3. Prestaciones de Ley	x		
4. Indemnización por renuncia	x		
INDIRECTAS			
SERVICIOS			
5. Descuentos en servicio del Quirófano	x		
6. Descuento en hospitalización	x		
7. Descuento en exámenes de laboratorio y Rayos X	x		
8. Cafetería	x		
9. Venta de medicina a costo del hospital y crédito.			x
10. Parqueo personal			x

Detalle de Compensaciones Indirectas.	Provocan alto nivel de satisfacción	Provocan nivel medio de satisfacción	Provocan nivel bajo de satisfacción
INDIRECTAS BENEFICIOS			
11. Crédito por utilización de servicios del hospital.			x
12. Bono de alimentación			x
13. Bono vacacional			x
14. Bono por transporte			x
15. Bono por fallecimiento de familiar.			x
16. Bono por nacimiento de hijo.			x
17. Anticipo de sueldo.		x	
18. Entrega de uniforme.	x		
19. Días adicionales de vacaciones por aniversario.	x		
20. Ayuda familiar por fallecimiento del colaborador.			
INDIRECTOS PROGRAMAS DE SALUD Y RECREACION.			
21. Jornadas médicas y vacunación	x		x
22. Reconocimiento por el día del profesional.		x	
23. Recreación, deporte y cultura.	x		
24. Convivencia familiar	x		
25. Programa de excursiones.	x		
26. Programa de beneficios por sistematización CHAMAN.	x		

Fuente: Encuesta de satisfacción y compensaciones año 2003.

4.4 COMPENSACIONES QUE GENERAN ALTO NIVEL DE SATISFACCION

Compensaciones Directas

Indemnización por retiro voluntario. Es una prestación de gran beneficio para el personal y para la Institución. Todo el personal que mantenga su expediente sin faltas graves recibe el 100% de Indemnización al momento de retirarse.

En todos los casos, los colaboradores deberán notificar su decisión de retiro por escrito y con la anticipación que establece la ley.

El personal aprecia este beneficio económico ya que con él se retribuye el trabajo realizado y se premia a quienes tienen un buen desempeño a lo largo de su carrera.

Indemnización y Recontratación Inmediata. Es una de las prestaciones que más satisfacción provoca, debido a que el personal puede solicitarla para solventar asuntos económicos y continuar con su relación laboral sin cambio de condiciones. El 60% del personal ha gozado de esta prestación y continúa laborando en la Institución.

Prestaciones de Ley. El cumplimiento al 100% de las prestaciones de ley es una de las grandes ventajas y características de la Asociación Española de Beneficencia, que hace que el personal se identifique y respete la Institución, debido a que es una Institución que cumple con la ley laboral y supera en oportunidades lo establecido por la misma.

Compensaciones Indirectas- servicios-

En las prestaciones indirectas – servicios, cuatro de sus seis prestaciones, generan alto nivel de satisfacción porque beneficia al personal con la adquisición de los servicios del hospital con descuentos. El 100% del personal ha recibido un servicio hospitalario con descuento.

Compensaciones Indirectas- beneficios-

En las indirectas – beneficios dos de diez prestaciones generan alta satisfacción, como lo es la entrega de uniforme que beneficia al personal con ahorrar el gasto de la compra de tela y mantiene una imagen estandarizada que está en sintonía con la calidad del servicio. Otro beneficio bien valorado son las vacaciones adicionales por cumplimiento de aniversario de labores, todo el personal recibe entre 17 a 20 días, los cuales con días de descanso incluidos llegan a redondear un mes de descanso con goce de sueldo.

Compensaciones Indirectas- programas-

Entre los programas de salud y recreación está la mayor parte de los beneficios que provocan un alto nivel de satisfacción, por lo cual es importante conocer cuales son, para mantenerlos y mejorarlos. En los programas están las jornadas de salud y vacunación, de las cuales participa el

90% del personal, ya que beneficia a sus hijos, esposas y en resumen a su familia en general, con exámenes, revisiones periódicas. Las actividades recreativas como excursiones hacen que el 98% del personal participe. Con las actividades deportivas se logra la integración del equipo de trabajo, y desarrollo de la creatividad del personal. En el programa de sistematización participó el 80% del personal, ya que el mismo tiene acceso a las computadoras y se vieron beneficiados por su alta colaboración y participación en el desarrollo del mismo.

4.5 COMPENSACIONES QUE NECESITAN REVISARSE

Compensaciones Directas

Aumento anual. Se propone establecer en el presupuesto que se aprueba en el mes de agosto de cada año la cantidad en que los salarios se incrementarán a partir del mes de enero en el año siguiente, a efecto de mantener el nivel de satisfacción de las necesidades básicas. El sueldo cuando se incrementa hace surgir en el personal una alegría momentánea, y después que se ha incluido dentro de su presupuesto de gasto, se convierte en parte de sus factores de mantenimiento. No obstante es importante definir que cuando un incremento acostumbrado no se aplica genera grandes insatisfacciones, por lo que su impacto es negativo

Salario base. Se propone hacer un estudio y establecer categorías de puestos operativos y sueldos respectivos. Establecer sueldos mínimos de ingreso y aumentos por desempeño después del período de prueba, revisando el impacto financiero que esto provoque.

Compensaciones Indirectas- servicios-

Venta de Medicina. El valor de la medicina que el colaborador paga es alto, por el costo que tiene incluida la misma, el servicio necesita ser mejorado, reduciendo el valor del costo, lo cual se puede obtener si la medicina la compra y revende la Asociación Solidarista del Sanatorio, ya que esta institución tiene un costo menor que el Sanatorio.

Parqueo del personal. El servicio de parqueo se tiene actualmente, no obstante la distancia del mismo provoca un nivel bajo de satisfacción, lo cual podrá mejorarse cuando el Sanatorio termine la construcción de un parqueo interno, asignado para el personal. Actualmente se tiene un gasto asignado para el alquiler del terreno, donde está actualmente el parqueo del personal, el cual se invertirá en la construcción.

Compensaciones Indirectas- beneficios-

Crédito por utilización de servicios del hospital

En Recursos Humanos se obtuvo la integración de la cuenta por cobrar al personal, al 15 de noviembre del año 2,003. La integración asciende a la cantidad de Q. 237,018.13. Figuran 148 colaboradores del Hospital. Esto indica que el 29.5% del personal utiliza los servicios del Sanatorio al crédito, teniendo la cuenta un movimiento ascendente. El descuento mínimo para el personal es de Q.100.00 y el máximo de Q. 10,000.00 mensuales. Este es un beneficio para el personal que disminuye el ingreso en su salario mensual, por los descuentos que recibe, no provoca satisfacción, debido a que no logra cubrir sus necesidades básicas. Actualmente provocan un bajo nivel de satisfacción por los descuentos financieros en el sueldo del colaborador, que utiliza la prestación para ellos o para sus familiares, que en caso de emergencia son atendidos.

Mediante la encuesta de opinión las personas indicaron que las prestaciones de beneficios como: bono de alimentación, bono vacacional, por transporte, por fallecimiento de familiar, por nacimiento de un hijo, necesitan una revisión para adecuarlas a la realidad económica que se vive en Guatemala. El fondo de Anticipos de sueldo es necesario duplicarlo, ya que no cubre las necesidades del personal. Las prestaciones necesitan una actualización, debido que no han sido revisadas desde su primera aprobación en el año 1,991.

En el beneficio anticipo de sueldo, el monto asignado es reducido en comparación con la cantidad del personal que necesita el apoyo económico. En ocasiones deben esperar un período de tiempo mayor de un mes para recibir el anticipo de sueldo, que suele ser de carácter urgente. Al mejorar el monto global asignado provocará mayores beneficios para el personal.

Compensaciones Indirectas- programas-

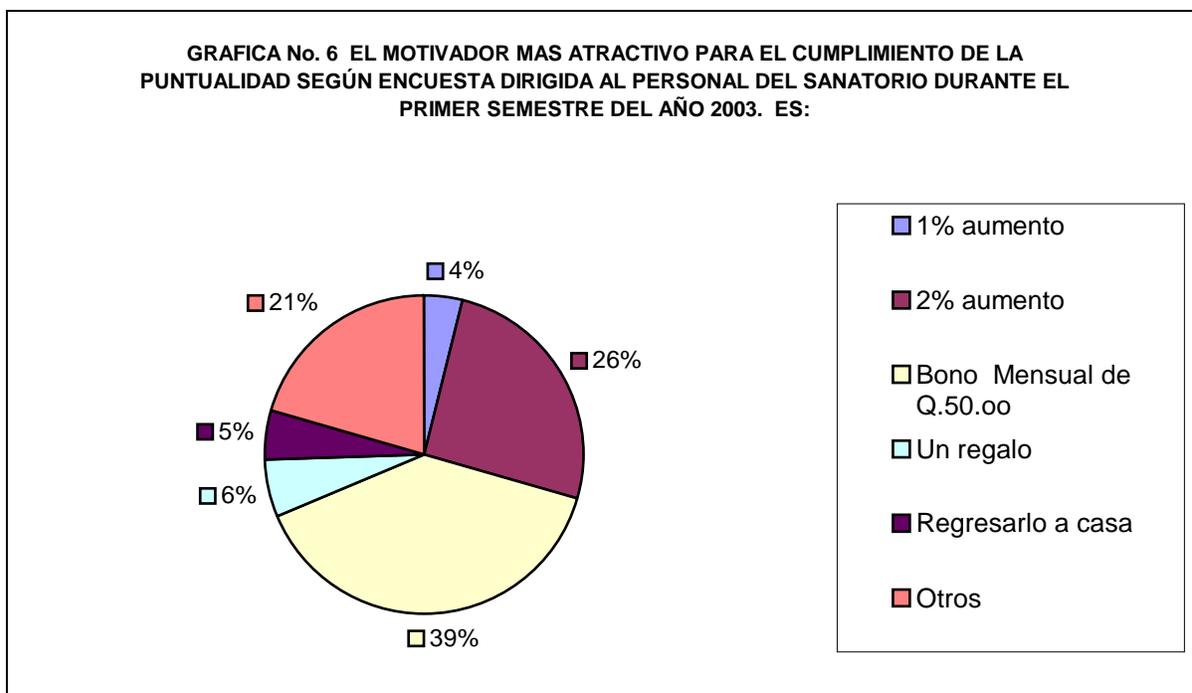
De las seis prestaciones es necesario revisar una que es el programa de reconocimiento de profesionales o día festivo, ya que no existe un presupuesto uniforme para cada actividad, se invierte en ciertas actividades mayor cantidad que en otras, es necesario unificar el programa de reconocimiento a profesionales.

De las 26 prestaciones autorizadas al personal del Hospital, 13 de ellas no provocan satisfacción, se puede establecer que es necesario proponer una mejora en el 50% del Plan de prestaciones actual.

Los indicadores que representan este porcentaje están en la compensación directa. Dos de ellos el Aumento anual y el salario base asignado. En la indirecta – Servicios, 2 servicios. En Beneficios 8 y en programas 1, que es necesario unificar el programa de reconocimiento a profesionales.

Compensación no Financiera.

La puntualidad es una variable determinada por la satisfacción laboral que la persona mantenga y sirve para medir que tan identificada está con la Institución y el puesto que desempeña. Es interesante conocer las respuestas que el personal dió con relación a la puntualidad. En esencia la necesidad de ser reconocidos verbalmente o en público por su jefe inmediato.



Fuente: Encuesta a los colaboradores año 2003.

Se puede observar las respuestas relacionadas con aumento de sueldo, incentivos y reconocimiento en la gráfica No. 6, indica que el 39% del total del personal encuestado prefieren recibir un bono mensual de Q.50.00 como primera opción, bono que tienen asignado actualmente. Únicamente el 26% del personal relacionó el cumplimiento de puntualidad con un incremento salarial.

Es interesante observar que el 21% opinó que la satisfacción de llegar temprano a su trabajo, podría ser recompensada no precisamente con dinero. A continuación se detalla las sugerencias recibidas, mediante la encuesta de opinión:

1. Reconocimiento público y carta de felicitación con copia al expediente.
2. Reconocimiento escrito con diploma o publicación en la revista del personal, dándole honor al mérito de cumplir con sus obligaciones.
3. Un pin de reconocimiento que indique “mi responsabilidad es ser puntual”, en una ceremonia pública.

Las personas encuestadas indican que la puntualidad no debe ser relacionada con un incremento de sueldo anual, sino incentivada con distinciones escritas y públicas como un objetivo cumplido.

4.6 COMPENSACIONES QUE NO EXISTEN Y PUEDEN ESTABLECERSE PARA MANTENER LA SATISFACCION LABORAL

El personal estableció que las prestaciones que necesitan integrar son las siguientes:

Cuadro No.6 Prestaciones necesarias e importantes para el personal.

PREGUNTA	RESULTADOS	EXISTE LA PRESTACION
Indique las prestaciones más importantes?	RESUMEN GLOBAL	Se cuenta con ella actualmente
Seguro de Vida	30%	Actualizar
Seguro Médico	22%	No
Permisos para estudio	14%	No
Pago de cuotas de estudio	12%	No
Dentista	12%	No
Chequeo Médico	10%	No

Fuente: Encuesta a los colaboradores año 2003

Se puede observar que la prestación más valorada por el personal es un seguro de vida, ya que la vida la han dedicado al servicio del Sanatorio y en especial, el personal Operativo cuenta con familias grandes, que necesitan un soporte al momento de faltar ellos. Después en orden de importancia está un seguro médico, lo relacionado con salud es básico para quienes trabajar en una institución de servicios de salud. Sugirieron el servicio de un seguro dental o un médico dentista asignado para el personal, o establecer una jornada dental, que los beneficie, así mismo solicitaron chequeo médico anual, para asegurar y mantener su salud. El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social solicita que cada cuatro años, el personal que tiene relación directa con el paciente realice un chequeo médico. Sin embargo con el cuadro anterior, se establece que es importante hacerlo cada año.

La superación personal e intelectual es necesaria, para autorealizarse como profesional, por lo que el apoyo en becas de estudio o un bono de reconocimiento a los profesionales que obtengan un título universitario es una prestación bastante atractiva y motivadora.

Con relación a la compensación no financiera el personal necesita apoyo y reconocimiento de sus jefes inmediatos. Hicieron mucho énfasis en la necesidad de recibir reconocimientos por su buena labor, por aniversarios, etc.

CONCLUSIONES

1. El Sanatorio cuenta con veintiséis prestaciones que integran la compensación financiera. No se identificó que exista compensación no financiera.
2. Las prestaciones que le provocan bajo nivel de satisfacción al personal son las que no han sido revisadas y actualizadas desde el año 1,991. Dentro de la clasificación de compensación financiera directa está la no aplicación del incremento anual oportunamente. En la indirecta están: bono de transporte bono de alimentación, bono vacacional, bono por fallecimiento de un familiar, bono por nacimiento de hijo, ayuda familiar por fallecimiento del colaborador (seguro de vida), crédito por utilización de los servicios del hospital con descuentos fraccionados.
3. Las prestaciones que provocan un nivel medio de satisfacción son las siguientes: en compensación directa, el sueldo base asignado; en indirectas, el fondo de anticipos de sueldo y el valor asignado para la celebración del día de cada profesional.
4. Se estableció que las prestaciones que provocan un alto nivel de satisfacción son: en la compensación directa: la indemnización y recontractación en caso de renuncia, cumplimiento de las prestaciones de Ley; y, en la compensación indirecta: porcentaje de descuentos en servicio del quirófano, en hospitalización y exámenes de laboratorio y Rayos X; cafetería; entrega de uniformes; días adicionales de vacaciones; jornadas médicas y de vacunación; actividades de recreación; deporte y cultura; la convivencia familiar; programa de excursiones; y, programa estratégico por logros de sistematización.
5. No se realiza periódicamente la revisión de las políticas de los incentivos financieros que proporciona la institución, lo que provoca que las compensaciones no cumplan con su objetivo para lo cual han sido creadas.
6. El actual Plan de Compensaciones no incluye compensaciones no financieras, las cuales son valoradas por el personal, ya que en la encuesta de opinión los colaboradores mencionaron que necesitan reconocimientos de sus respectivos jefes inmediatos.

7. Las prestaciones que no existen a la fecha y que el personal valora como importantes son: seguro de vida, seguro médico, permisos para estudio, pago de cuotas de estudio, servicio de dentista y chequeo médico.

8. El Plan de Compensaciones debe incluir las prestaciones que provoquen identidad, pertenencia y en especial las que logren atraer, mantener y retener el mejor recurso humano del ambiente hospitalario, brindando de esta forma una remuneración competitiva, lo que garantizará un nivel adecuado de satisfacción laboral y la mejor calidad técnica y conductual.

RECOMENDACIONES

1. Contratar un consultor externo, con amplia experiencia en estudios de mercado salarial, para obtener información de los hospitales de primera línea de Guatemala y establecer los sueldos por puesto a nivel del mercado laboral cada año.
2. Desarrollar y aplicar una política salarial anual, basada en incentivos de productividad que busque compensar el cumplimiento de objetivos estratégicos por Departamento.
3. La Dirección de Recursos Humanos deberá realizar anualmente encuestas dirigidas al personal para medir el nivel de satisfacción que provoca cada una de las prestaciones que integran la compensación, así mismo, deberá recomendar a la Gerencia General las acciones para la actualización del Plan de Compensaciones.
4. Actualizar la estructura de compensación financiera y desarrollar la compensación no financiera mediante la aprobación y puesta en práctica de la propuesta descrita en el presente trabajo.
5. La Dirección de Recursos Humanos deberá revisar y actualizar el Plan de Compensaciones anualmente, a efecto de mantener los beneficios económicos en su valor real y asegurar que la aplicación de las prestaciones provoquen un nivel adecuado de satisfacción laboral en el personal.

**PROPUESTA DE UN
PLAN DE
COMPENSACIONES**

ASOCIACION ESPAÑOLA DE BENEFICENCIA

PLAN DE COMPENSACIONES DEL SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR, PARA
MANTENER EL NIVEL ADECUADO DE SATISFACCION LABORAL.

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
OCTUBRE 2004

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Filosofía

Propósitos

Objetivos

Encargados de promover el Plan de Compensaciones

Compensación Financiera

Directa

Indirecta

Compensación no Financiera

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

PRESUPUESTO

Plan de Compensaciones

Para Sanatorio Nuestra Señora del Pilar

Introducción

El Sanatorio Nuestra Señora del Pilar es el centro de servicios hospitalarios de más prestigio y calidad en Guatemala, que mantiene la calidad técnica y de servicio por medio de incorporar tecnología de vanguardia y recurso humano altamente capacitado. El recurso más importante con el que cuenta lo constituye el recurso humano, con el que logra las metas y con quienes mantiene una cultura de servicio y calidad. Para fomentar la cultura se hace necesario contar con un plan de compensaciones integrado para mantener la satisfacción del personal y por ende brindar el reconocimiento y recompensa por el cumplimiento de la labor encomendada a cada colaborador y por pertenecer a la Institución, con esto se asegura que el mismo mantenga una cultura de servicio, calidad y un ambiente laboral adecuado, que propicie el logro de metas institucionales.

En el presente plan de compensaciones incentiva las conductas adecuadas de una persona con alta satisfacción laboral, con sentido de pertenencia, donde las metas Institucionales se convierten en las metas personales. Todo el plan se desarrolla con la base técnica de la administración de compensaciones de Adalberto Chiavenato, en su forma financiera y no financiera desarrollado con los factores que mantienen una satisfacción laboral adecuada. Se definen las compensaciones actuales, se propone su mejora y se presentan nuevos beneficios para su aplicación. Se toma como base la compensación directa, ya que es la parte fundamental de la compensación, el mantenimiento y desarrollo de la misma es la clave del éxito de toda institución, como complemento se proponen mejoras en la compensación indirecta, para complementar de forma adecuada la compensación, tomando como base las compensaciones propuestas en 1,991 y la propuesta de nuevas prestaciones que el personal sugirió como importantes.

Se tomo la opinión de un promedio de 217 colaboradores del Sanatorio, por medio de una encuesta de opinión, para establecer la necesidad de mejorar la compensación y otras de transformarlas totalmente. Esta encuesta sirvió de base para considerar la necesidad de mejorar, debido a que existen beneficios que por la fecha de su creación, han perdido su razón de ser y en el presente, ya no se aplica a la situación económica actual, ya que la gente los diluye en su sueldo.

Para lo cual se propone el presente manual que incluye un plan de compensaciones directas e indirectas clasificadas en servicios, beneficios y programas. Al final este esfuerzo tienen un gran sentido, ya que aporta al Sanatorio Nuestra Señora del Pilar elementos estratégicos que permiten una administración más adecuada del Recursos Humano.

Filosofía

Ser la Institución de mayor prestigio a nivel centroamericano, contando para ello con tecnología avanzada y el recurso humano altamente capacitado, brindando para ello una compensación competitiva a nivel del mercado laboral. El recurso humano es la mejor garantía del servicio; ya que permite poner en práctica la mejor técnica en el ambiente hospitalario.

Por lo anterior el brindar una remuneración competitiva se manifiesta como instrumento necesario para atraer, retener y compensar al mejor recurso humano, que cuente con la capacidad y características conductuales más efectivas. De ser así se logrará que el Sanatorio sea más productivo al generar la calidad en nuestros servicios, logrando con ello el cumplimiento de los objetivos estratégicos del mismo.

Objetivos

General: Crear una herramienta clave que logre la diferenciación de los colaboradores hospitalarios con otras instituciones, por medio de una compensación directa e indirecta, logrando así satisfacción laboral y conductas adecuadas que logren el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la diferenciación en el servicio y calidad.

Específicos:

- ❖ Compensar, atraer y retener el mejor recurso humano del área centroamericana.
- ❖ Generar productividad y el mejor desempeño de las personas.
- ❖ Mantener actualizada y competitiva la compensación por medio de la remuneración directa e indirecta.
- ❖ Motivar las conductas que logren los objetivos estratégicos de la Institución.
- ❖ Definir las compensaciones actuales.

Beneficios para la Institución

- ❖ Contar con el personal adecuado
- ❖ Lograr satisfacción laboral con las mejores condiciones que atraigan a los mejores colaboradores del área.
- ❖ Atraer y mantener al personal con las mejores practicas, mejores procesos enfocados en satisfacción del cliente.

Beneficios para el colaborador

- ❖ Trabajar en la mejor institución hospitalaria del área centroamericana
- ❖ Trabajar en la Institución con la remuneración más atractiva a nivel hospitalario.

Encargados de promover e implementar el Plan de Compensaciones

El presente manual debe ser revisado por la Gerencia General, Dirección Médica y Financiera. Después de su revisión, se realizan las modificaciones correspondientes y se procede a su autorización.

La aprobación se realiza por la Gerencia General.

La promoción del mismo debe realizarse por medio de la Gerencia General.

La implementación y actualización del presente Plan de Compensaciones estará a cargo directamente de la Dirección de Recursos Humanos, mediante el apoyo y colaboración de las demás Directores de área.

La presentación del presupuesto anual del plan de compensaciones es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.

La revisión del presupuesto anualmente será responsabilidad de la Dirección Financiera, en el mes de septiembre de cada año.

La aprobación del presupuesto del plan de compensación anualmente será responsabilidad de la Gerencia General, en el mes de octubre de cada año.

La aplicación directa la harán los Jefes de cada área y la Dirección de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos deberá llevar control de sueldos, contacto con proveedores, hacer el calendario de reuniones periódicas con los colaboradores; coordinar la logística para eventos recreativos, deportivos y de reconocimiento.

Políticas de administración del Plan de Compensaciones

La Dirección de Recursos Humanos deberá informar mensualmente a todos los colaboradores las actividades a llevarse a cabo durante el mes, para que ellos conozcan los beneficios que les traerá el pertenecer a la institución y se mantenga la identificación con la misma. Las formas de comunicación podrían ser: vía correo electrónico, carteleras, folletos, manuales de bienvenida e inducción, reuniones con colaboradores. Debido a que se cuenta con más de 24 beneficios, se programará publicar en la cafetería del personal 2 componentes de la compensación directa e indirecta, cada mes. De esta forma, el personal valorará de mejor manera el plan de compensaciones y conocerá, su plan de acción, el costo global, las medidas que toma la empresa para su beneficio personal y profesional, así como las actitudes que se deben mantener dentro del personal.

La Dirección de Recursos Humanos evaluará conductas y el clima organizacional mínimo una vez al año. Deberá revisar el Plan de Compensaciones, cada año en el mes de septiembre, para actualizar las condiciones del mismo.

Las condiciones contenidas en el presente Plan, no constituyen los términos y condiciones de un contrato de trabajo y la empresa se reserva el derecho a cambiar los mismos anualmente, de acuerdo a su necesidad y evaluación previa de las mismas.

Dirección de Recursos Humanos debe entregar a Gerencia General y Dirección Financiera cada semestre un informe de los beneficios otorgados.

Plan de Compensaciones con incentivos financieros y no financieros

A continuación se propone el Plan de Compensaciones del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar. Este manual está dirigido a todo el personal del Sanatorio y se clasifica en dos tipos de compensación financiera, la cual se divide en directa e indirecta y la compensación no financiera.

Compensación Financiera

Directa

- ❖ Salario Base
- ❖ Política salarial anual
- ❖ Prestaciones de Ley
- ❖ Indemnización en caso de renuncia

Indirecta – Servicios

- ❖ Descuento en servicio de Quirófano
- ❖ Descuento en hospitalización
- ❖ Descuento en exámenes de laboratorio y rayos X
- ❖ Cafetería
- ❖ Venta de medicina
- ❖ Parqueo de personal
- ❖ Botiquín personal

Indirecta – Beneficios

- ❖ Crédito para servicios hospitalarios
- ❖ Bono de alimentación
- ❖ Bono vacacional
- ❖ Bono por transporte
- ❖ Bono por nacimiento de hijo
- ❖ Bono por fallecimiento de familiar
- ❖ Auxilio Póstumo

- ❖ Servicio funerario
- ❖ Anticipo de sueldo
- ❖ Uniforme
- ❖ Días adicionales de vacaciones
- ❖ Seguro de vida
- ❖ Seguro Médico

Indirecta Programas de salud y recreación

- ❖ Jornadas médicas y de vacunación
- ❖ Reconocimiento día del profesional
- ❖ Recreación, deporte y cultura
- ❖ Convivencia familiar
- ❖ Excursiones
- ❖ Programa de sistematización
- ❖ Celebración de los cumpleaños del mes.

Compensación No Financiera

- ❖ Reconocimientos a la antigüedad
- ❖ Tarjetas ¡Bien Hecho! Bravo
- ❖ Felicitaciones por medio de cartas.
- ❖ Día libre. Un día a la excelencia.
- ❖ Canastas básicas.
- ❖ Capte el momento
- ❖ Personal destacado por departamento

Compensación Financiera

Directa

Salario Base

El salario base corresponde a los factores de responsabilidad del cargo que desempeña la persona. Los salarios van desde el sueldo mínimo legalmente autorizado, hasta los sueldos de los Directores de área y Gerente General. La equidad salarial es un objetivo básico y se procura mantener los salarios en el percentil 75 del mercado laboral de nivel hospitalario. En el año 2,004, el 40% del total de los puestos, tiene asignado un salario base que está nivelado, según el mercado laboral. El 60% se revisará y realizará en el mediano plazo (1 año).

Para cumplir con el objetivo de mantener los sueldos a nivel del mercado laboral de los hospitales de primera línea la Dirección de Recursos Humanos contratará una empresa externa, experta en encuesta salarial, para obtener información oficial en los hospitales de primera línea de Guatemala y desarrollar la política de sueldos a nivel del mercado laboral. La investigación se debe realizar en el mes de julio de cada año y elaborar la propuesta de niveles salarial, en el mes de septiembre, definiendo primer ingreso y las categorías siguientes. Debe presentar a Gerencia General cada año el análisis de cómo esta la escala salarial del Sanatorio, respecto a los hospitales de primera línea.

Política Salarial Anual

La política consiste en un incremento anual en bono de productividad, que busca compensar el cumplimiento de objetivos estratégicos por departamento. Dentro de los objetivos a plantear se tiene el logro de la rentabilidad por año, establecida por Gerencia General, Dirección Financiera, Director de área y Jefe de Departamento. Los objetivos deben establecerse en el mes de mayo de cada año y medirse semestralmente. El año inicia en julio de un año y finaliza en junio del próximo año. La medición final de cumplimiento será en el mes de julio de cada año y programado el análisis del incremento en el mes de agosto, según las metas alcanzadas.

TABLA DE INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD

Meta Alcanzada	% Bono aplicado
100%	12% a todo el personal del Departamento. Aplicado en bono de productividad.
80%	10% a todo el personal del Departamento Aplicado en bono de productividad.
De un 61 a 70%	5% a todo el personal del Departamento Aplicado en bono de productividad.
60%	No aplica incremento del año

Su aplicación es autorizada por Gerencia General y Junta Directiva de la Institución, se otorga el incremento en el mes de enero de cada año. Se relacionará los incrementos con la rentabilidad de cada departamento y objetivos institucionales cumplidos. Cada Director de área y Jefe de servicio deberá establecer la filosofía de trabajo de cada departamento, para el logro de las metas, así como los índices de medición periódica para presentar resultados cada año. La Dirección financiera deberá proporcionar los resultados de rentabilidad de cada departamento y los indicadores de su medición. La Gerencia General, Dirección Financiera, Director de área establecerán los índices de rentabilidad. La Gerencia General podrá variar los porcentajes de incremento cada año, según la rentabilidad de la Institución.

Prestaciones de Ley

Se cumple con la Ley laboral en un 100%, basado en la Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 102 al 106. (Derechos de las personas). Código de Trabajo.

Prestaciones de Ley

Prestación	Base Legal	Descripción
Vacaciones.	Artículo de 130 a 137 del Código de Trabajo. Artículo 102 inciso i) de la Constitución de la República de Guatemala.	Todo colaborador tiene derecho a disfrutar 15 días hábiles de vacaciones anuales, pagadas por cada año de servicios continuos. La base del cálculo es el promedio de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados durante el último año de labores. En el Sanatorio se otorga de 17 a 20 días hábiles.
Aguinaldo.	Decreto 76-78 del Congreso (Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los colaboradores del sector privado). Artículo 102 inciso j de la Constitución de la República de Guatemala.	Otorgar anualmente, el equivalente al 100% de su sueldo o salario ordinario promedio del año correspondiente. Se podrá pagar en la primera quincena del mes de diciembre ó 50% en la primera quincena de diciembre y 50% restante en la segunda quincena del mes de enero. Este derecho lo adquiere el trabajador desde la fecha de iniciarse la relación laboral. Período de cálculo del 1 de diciembre de un año al 30 de noviembre del año siguiente.
Bonificación Anual para los colaboradores de los sectores público y privado (Bono 14).	Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala.	Otorgar en la primera quincena del mes de julio de cada año, calculándose la misma sobre el monto de los salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año anterior a su pago y equivale al 100% de dicho salario. Este derecho lo adquiere el trabajador desde la fecha de iniciarse la relación laboral. Período de cálculo del 1 de julio de un año al 30 de junio del año siguiente. El Sanatorio incluye la bonificación ley para el cálculo de todas sus prestaciones.
Bonificación Incentivo.	Decreto número 37-2001 del congreso de la República de Guatemala.	Es una prestación no afecta ni incrementa el cálculo de ninguna prestación laboral, tales como indemnización por tiempo servido. No está afecto al pago de IGSS, IRTRA e INTECAP. El valor mensual, mínimo asignado es de Q.250.00.

Prestación	Base Legal	Descripción
Indemnización por tiempo de servicio.	Esta prestación tiene fundamento en los artículos 102 inciso o) de la Constitución Política de la República de Guatemala; 82 y para los trabajadores del sector privado (Decreto 76-78 del Congreso de la República) y 4º. del Decreto 42-92 el Congreso de la República de Guatemala.	Procede al pago de prestaciones cuando el patrono despida injustificadamente a un colaborador, o cuando éste se dé por despedido en forma indirecta. NO es obligatorio este pago, cuando se trate de un despido justificado según Artículo 77 del Código de Trabajo. Base de cálculo son los salarios (ordinarios y extraordinarios) devengados en los últimos 6 meses anteriores a la terminación de la relación laboral, más las doceava parte del aguinaldo y bono 14.
Lactancia y período pre y post-natal.	Artículo 151 y 153. Artículo 151 y 152 del Código de trabajo, respectivamente.	Toda madre tiene derecho a una hora de lactancia, con el objeto de alimentar a su hijo: dicho descanso es remunerado. El período de lactancia es de diez meses a partir de la fecha en que la madre retorne a sus labores. En este período es prohibido despedir a la colaboradora. El período pre y post-natal es un descanso remunerado durante treinta días anteriores al alumbramiento y 54 días siguientes al mismo. Previa presentación de certificado médico o aviso de suspensión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
Descansos semanales y días de asueto.	Decreto 1794 del Congreso de la República. Artículo 102 inciso h) de la Constitución. Artículos del 126 al 129 del Código de Trabajo. Día de la madre. Decreto 1794 del Congreso de la República de Guatemala. Día Nacional de la secretaria. Decreto 25-94 del Congreso de la República de Guatemala.	Es un día de descanso remunerado a que tiene derecho un trabajador después de una semana de trabajo. Los descansos oficiales son: Día de la Madre 10 de mayo, otorgado a las madres trabajadoras. En el Sanatorio se otorga este día a toda trabajadora que se tenga constancia de la existencia de embarazo o nacimiento de hijo. Día de la secretaria 26 de abril de cada año, se otorga este descanso a toda persona que ocupe el cargo de secretaria dentro de la Institución. Son Asuetos: 1 de enero, jueves, viernes y sábados santos, 1 de mayo, 30 de junio, 15 de septiembre, 20 de octubre, 1 de noviembre, 24 de diciembre medio día , día 25 de diciembre, el 31 de diciembre medio día, el día de la fiesta de la localidad. Como beneficio extraordinario se tiene descanso el 3 de marzo día del Solidarismo. 24 de diciembre en el Sanatorio se otorga todo el día,
Licencia con goce de sueldo	Artículo 1 del Decreto No. 64-92 del Congreso de la República de Guatemala.	Casos: 1. Cuando ocurre fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijo, 3 días. 2. Cuando contraiga matrimonio, 5 días. 3. Por nacimiento de hijo, 2 días. 4. Para atender situaciones judiciales y acudir a servicios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por tiempo las veces que sea requerido y respaldado con constancia.

El objetivo de la Institución es cumplir la ley laboral actual y cumplimiento inmediato de toda ley que establezca el Gobierno de Guatemala. Sobrepasar el alcance de estos beneficios.

Indemnización en caso de renuncia.

Es una prestación que se instituyó como adicional, en caso de que un colaborador presente su renuncia al puesto de trabajo. Se calcula en forma similar a la que establece la ley, únicamente que no incluye las ventajas económicas. Quedan sin derecho a la misma, los colaboradores que violen las normas de la Institución, en caso de negligencia comprobada.

El objetivo es liquidar anualmente el pasivo laboral de 24 personas en forma programada, para reducir el valor del gasto acumulado que implica financieramente. Ayudar económicamente en las necesidades primarias, logrando así, sentido de pertenencia, seguridad y protección, para el logro del mismo se mantendrá un disponible de Q. 50,000.00 para programar 2 liquidaciones en cada mes. Las liquidaciones se entregan por la fecha de recepción de la carta de renuncia; primero que solicita, primero que recibe la liquidación.

Se mantendrá un disponible de Q. 25,000.00 para programar 1 ó 2 liquidaciones de emergencia para casos de: Enfermedad, fallecimiento de familiar, embargo, compra de vivienda. La clasificación se realiza de acuerdo a la necesidad más urgente, considerando primero las necesidades por motivo de enfermedad, fallecimiento de un familiar, embargo y de último compra de vivienda.

El programa lo elabora y administra la Dirección de Recursos Humanos y el presupuesto lo planifica y ejecuta la Dirección financiera

Compensación Financiera
Indirecta - Servicios

Servicios

Descuento por servicios del Quirófano

Consiste en otorgar al personal hasta un 20% de descuento, del valor total de los servicios del Quirófano. El objeto de éste es darle acceso al personal, a los servicios que la institución presta, para beneficiarlos con atención médica y cirugías de emergencia. El colaborador tiene derecho a este servicio, desde el primer día de ingreso a la Institución. Caja debe aplicar descuento a todo por servicios al colaborador únicamente.

Descuento en servicios de Hospitalización

El colaborador obtendrá un descuento de hasta el 50% del servicio de hospitalización. El objeto de esta prestación es darle una garantía al personal de que se les atenderá de forma inmediata, cuando lo requiera, con sólo presentar su carné de identificación con el código de colaborador activo,

Una de las características especiales de este servicio es que, por medio de la Gerencia General y Dirección Médica la Institución intercede con el médico tratante, a fin de que se haga el mayor descuento posible en sus honorarios. Los médicos en muchas ocasiones sin solicitud de las autoridades, proporcionan descuentos o exoneran del cobro total al colaborado. Caja aplica el descuento a todo el personal activo por uso de servicios a nivel personal.

Descuento en servicios de Rayos X y Laboratorio

El colaborador recibe como prestación el 50% de descuento, del precio asignado al público en el servicio de exámenes de Rayos X y Laboratorios. El objetivo es beneficiar y facilitar con la adquisición de servicios de exámenes en forma inmediata, de buena calidad y con un precio accesible. Caja aplica descuento a todo el personal activo del Sanatorio, por servicios de uso personal.

Cafetería

Consiste en brindar dentro de la Institución, un lugar limpio, agradable y salubre para adquirir e ingerir sus alimentos. En ella se venden refacciones, desayunos, almuerzos, víveres de primera necesidad. Es parte vital de la salubridad del Sanatorio, se cuenta con un lugar cercano, que

previene retrasos por salir a la calle a almorzar. Proporciona oportunidad de convivencia social, esparcimiento, comodidad y buen servicio de alimentación al personal. Para lograr mantener el ambiente ideal y saludable que propicie un buen desenvolvimiento laboral, se debe contratar un servicio de calidad que elabore los alimentos del personal y visitantes del Sanatorio, a precios accesibles para el personal.

La Junta Directiva de la Asociación Solidarista y representantes patronal y laboral, son responsables de velar por el buen servicio de alimentación de la cafetería del personal. Deben establecer factores de medición y medirlos mensualmente, para la toma de decisiones.

Venta de medicina al personal a precio de costo y crédito.

Consiste en la venta de medicina a precio de costo más impuesto, que facilita la adquisición de medicinas para el colaborador y su familia. El pago de la medicina puede realizarse al contado, con descuento en boleta a fin de mes ó al crédito. Es un beneficio de salud familiar, que cubre necesidades de emergencia las 24 horas, los 365 días del año.

Para obtener este beneficio para el colaborador y su familia, se le activa un código al colaborador en caja, que lo identifique y se presenta la nota de cargo en el Departamento de Créditos para la autorización y control del mismo.

Parqueo exclusivo para personal.

Se tiene el servicio de parqueo específico para el personal que facilita el estacionamiento del vehículo sin costo alguno y próximo al área de trabajo, cuenta con seguridad durante las ocho horas del día, (de 7:30 a 17:00 horas) para preservar los bienes personales del colaborador. Se encuentra ubicado a cuadra y media del Hospital, es un parqueo exclusivo para el personal. El personal Médico y Directores de área tienen asignado un área para parqueo dentro del área interna del Hospital.

Botiquín personal

Se debe contar con un botiquín en el área de Emergencia y Supervisión de Enfermería para proporcionar, sin costo alguno, medicinas comunes para uso de los colaboradores. Los colaboradores deben ser revisados en la emergencia antes de suministrar medicina. Se debe mantener un surtido suficiente de medicinas, suministradas por proveedores del Sanatorio y realizar una rutina de inventarios periódicos. El Médico Jefe de Residente, Jefe de grupo de

residentes y Jefe de Enfermería administrarán la medicina por medio de vales de despacho y firma del colaborador que recibe la medicina, para mantener el control de la medicina con el objetivo de satisfacer necesidad de seguridad y protección. Cuando la situación lo amerite el Médico de emergencia ó Médicos Jefes de Servicio, podrán además de suministrar medicina, suspender hasta por 72 horas y luego debe referir al colaborador al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Beneficios

Crédito para el pago de los servicios Hospitalarios.

Sirve para dar servicios al crédito sin intereses; la forma de pago es quincenal, el monto mínimo mensual es de Q.100.00, el límite de pago es de 24 meses en caso de servicio hospitalario, personal o de un familiar del colaborador. El objeto es dar a oportunidad al personal de que pueda hacer uso del servicio y poderlo pagar en mensualidades sin costo adicional y en forma proporcional. Es un servicio que favorece al colaborador, dándole mejores facilidades de las que ofrece una tarjeta de crédito.

El departamento de Caja activa el código y realiza cargos a cuenta del Colaborador y traslada información a Jefe de Créditos y Cobros, quién analiza caso y autoriza o negocia el monto de la deuda. El primer soporte de la deuda es el pasivo laboral del colaborador o en casos especiales con la autorización de la Gerencia General. Jefe de Créditos y Asistente deberá realizar comunicación inmediata con el personal para establecer facilidades de pago y asegurar el pago de la cuenta

Bono de Alimentación

Para apoyar económicamente al personal operativo y paramédico, se proporcionan vales de alimentación de Q.9.00 en turno diurno y fin de semana y de Q.12.00 en turnos de noche y días festivos. La Institución brinda servicios las 24 horas, los 365 días del año y con este bono se beneficia al personal que tiene asignados turnos consecutivos (de noche, diurno consecutivo y fines de semana), por las necesidades del hospital. Beneficio adicional: A las personas que adicional a su turno cubren una jornada más reciben un vale de alimentación extra de Q.12.00.

Con el objeto de cubrir las necesidades de alimentación del personal que hace un esfuerzo extra por dar servicios de calidad en jornadas especiales. Se deberá organizar por medio de la Asociación Solidarista del Sanatorio un servicio de atención en jornada nocturna y fin de semana, para brindar el servicio en comida por medio de la cafetería de la Asociación, que compense el valor asignado a cada vale, con comida de calidad y nutritiva.

La Dirección de Recursos Humanos y Jefe de Enfermería deberán revisar e incrementar anualmente hasta un 10% al valor de las tarifas de la comida e incluirlo en el presupuesto que se autoriza en septiembre de cada año.

Bono vacacional por aniversario

El bono que se paga y registra en el cálculo de vacaciones de cada año, como un bono vacacional sin deducciones, con el objetivo de reconocer la permanencia en el servicio por medio de bonos y días de antigüedad. Actualmente se cuenta con el beneficio siguiente:

Cantidad en años		Bono por antigüedad anual.
1 año de labores	17 días hábiles de vacaciones	Q. 0.00
3 años	17 días hábiles de vacaciones	Q. 400.00
4 años	20 días hábiles de vacaciones	Q. 600.00
5 años	20 días hábiles de vacaciones	Q. 1,500.00
10 años	25 días hábiles de vacaciones	Q. 2,000.00
15 años	25 días hábiles de vacaciones	Q. 2,500.00
20 años	25 días hábiles de vacaciones	El valor del último sueldo y bono ley.

Con el objetivo de lograr sentido de pertenencia, reconocimiento y compensación. Reconocer la antigüedad del personal, separando este valor de la política salarial. La Dirección de Recursos Humanos y Auditoría Interna velarán por la aplicación y cumplimiento de este beneficio, según fecha inicial de ingreso, sin considerar las recontrataciones que el personal mantenga dentro de la Institución, beneficio recibido por la Indemnización por renuncia. El pago se hará cada año, a partir del tercer año de antigüedad, incrementando el valor en el aniversario asignado según la tabla.

La Dirección de Recursos Humanos enviará nota a cada colaborador en la fecha que cumple un año más de labores, agradeciendo su labor para la Institución y notificando el valor del bono, que podrá percibir al momento de recibir el pago de las vacaciones que corresponden al período de aniversario cumplido.

Cada año la Dirección de Recursos Humanos en el mes de septiembre revisará el valor asignado, en la tabla, evaluando el valor real adquisitivo del mismo.

Bono de Transporte

El bono de transporte consiste en otorgar la cantidad de Q.600.00 al año, para cada colaborador el cual se divide en pagos mensuales de Q.50.00 cada uno. Este bono es de carácter de bonificación no sujeta a pasivo laboral. Como su nombre lo indica fue creado para ayudar al colaborador para compensar el costo de su transporte.

Para facilitar el transporte al personal que ingresa a las 6:30 y en los turnos que terminan a las 7:00 p.m., se asignará un transporte para trasladar al personal a lugares estratégicos donde puedan abordar transporte público seguro hacia sus hogares.

La Dirección de Recursos Humanos deberá cotizar el servicio con una empresa que lo proporcione económicamente y que el valor del bono de transporte mensual lo cubra en un 100%.

Bono por nacimiento de hijo

Consiste en otorgar la cantidad de Q.250.00 por nacimiento de cada hijo. El beneficio lo recibe el colaborador

al presentar la copia de la partida de nacimiento correspondiente. Su objetivo es llevar el control del nacimiento de los hijos del personal, para la compra de regalos en navidad; con ello se asegura un registro actualizado respaldado con las constancias de nacimiento.

La Dirección de Recursos Humanos asignará a una persona, para que visite a la familia del colaborador y haga entrega del cheque de beneficio dentro de los primeros 30 días después de la fecha de nacimiento del hijo del colaborador y solicitará fotocopia de la partida de nacimiento para el respaldo respectivo del gasto.

Los Jefes de cada área deberán solicitar el beneficio a auxiliar de Recursos Humanos por medio de una solicitud de cheque con firma del jefe inmediato, indicando la fecha de nacimiento y nombre el bebe. Notificación dentro de los primeros 5 días, posteriores a la fecha de nacimiento del bebe.

La Dirección de Recursos Humanos deberá revisar el valor asignado y proponer mejoras según el valor adquisitivo del mismo, en el mes de septiembre de cada año.

Bono en caso de fallecimiento de familiar.

Se otorga la cantidad de Q.1,000.00 en caso de fallecimiento de padres, hermanos, cónyuge e hijos menores de edad. Para gozar de dicha prestación el trabajador debe presentar una fotocopia del certificado de defunción. El objetivo de la prestación es ayudar a cubrir el gasto del servicio funerario del familiar. Con el objetivo de crear un ambiente de seguridad y pertenencia en el personal. Acompañar al personal en los momentos críticos de su vida.

El Jefe Inmediato de cada área deberá reportar a auxiliar de recursos Humanos, por medio de una solicitud de cheque en donde informe la fecha de fallecimiento del familiar del colaborador, lugar de la velación. Información que se debe proporcionar dentro de las primeras 12 horas de recibir la información.

La Dirección de Recursos Humanos asigna una persona para visitar de inmediato al colaborador y hacer entrega del cheque de Q. 1,000,00 y dar el pésame en nombre de la Gerencia General del Sanatorio.

La Dirección de Recursos Humanos revisa y propone mejoras cada año en el mes de septiembre de cada año, para autorización del presupuesto respectivo.

Auxilio Póstumo

Todos los colaboradores del Sanatorio aportarán con Q.5.00 para brindar una ayuda económica a la persona, en caso de fallecimiento de un familiar en la línea directa (papás, hermanos, hijos y esposa (o)).

El Jefe Inmediato del colaborador, debe notificar a la Dirección de Recursos Humanos por medio de un nota, indicando, la fecha de fallecimiento y línea de familiaridad con el colaborador, para efectuar el descuento respectivo en la planilla de la quincena y la emisión del cheque respectivo en forma inmediata. Posteriormente el colaborador debe presentar la certificación de defunción, para el respaldo del descuento efectuado. La Dirección de Recursos Humanos asignará una persona para hacer entrega del cheque junto con el cheque de ayuda de la Institución.

La Dirección de Recursos Humanos revisa y propone mejoras, en el mes de septiembre de cada año, para establecer la cantidad a descontar.

Servicio Funerario

Consiste en darle facilidades de crédito al personal en caso de fallecimiento de un familiar, para la adquisición de un servicio funerario. Se otorga crédito inmediato y hasta 10 cuotas para pagar. No se cobran intereses. El servicio será prestado al familiar del colaborador y se puede elegir el servicio de acuerdo a las posibilidades de pago del mismo. El Sanatorio autoriza a la funeraria que presta el servicio. Para obtener este beneficio el colaborador debe presentar su carné de la Institución en la funeraria y debe tener un año de trabajar en el Hospital. La funeraria presenta

documentación firmada por el colaborador a la Dirección de Recursos Humanos, para efectuar los descuentos respectivos en planilla.

Nota: cuando el colaborador utiliza el servicio funerario, el Sanatorio abonará los Q.1,000.00 de ayuda en caso de fallecimiento al valor total de la deuda del servicio funerario.

Anticipo de sueldo

Existe un fondo para otorgar anticipos de sueldo al personal hasta un máximo de Q.5,000.00. Los abonos mínimos son de Q.100.00 mensuales, el plazo máximo de pago es de 24 meses, sin recargo alguno. Este beneficio amplió su fondo en un 100% en el año 2,003, con el objeto de beneficiar al personal en las emergencias que se presentan y que deben cubrirse con dinero de forma inmediata. El orden de entrega del anticipo, se establece, según la fecha de solicitud del mismo. Gerencia General autorizó un fondo de Q. 50,000.00 para asignar anticipos de sueldo al personal.

El asistente de Recursos Humanos administra el fondo y deberá presentar anualmente un estado que indique la cantidad de personas beneficiadas, tiempo de respuesta en casos de emergencia, máximo, mínimo y tiempo promedio. Tiempo de recuperación del mismo y situaciones solventadas con el mismo.

La Dirección de Recursos Humanos deberá revisar el cumplimiento del objetivo de este beneficio y proponer mejoras en el mes de septiembre de cada año, para la autorización del presupuesto anual.

Entrega de Uniforme

Consiste en la entrega de 2 uniformes por año, para el personal técnico y administrativo. El objeto es establecer la presentación para todo el personal, (secretarias, personal de rayos X, Médicos residentes, personal de Laboratorio). Así mismo se proporciona zapatos al personal que tiene atención directa al paciente, (enfermería, limpieza, lavandería, mantenimiento, seguridad, alimentación). El personal deberá dejar un depósito de Q.100.00, en caso de pérdida del uniforme. En caso de pérdida del uniforme, el colaborador deberá pagar el valor total de mismo.

La Dirección de recursos Humanos en coordinación con los jefes de cada área, deberán presentar el requerimiento de los uniformes de cada año en el mes de octubre, para autorización del

presupuesto y la compra del mismo, a efecto de entregarlos en el mes de enero y febrero a los colaboradores. Se asignará un comité de servicio y calidad, el que evaluará ciertos factores diariamente, dentro de éstos estará el uniforme del personal. En el comité debe participar la Jefe de enfermería, un integrante de recursos humanos y supervisora de turno, además de un representante de cada departamento, para medir todos los factores y elaborar un plan de acción inmediato.

Días adicionales de vacaciones

Al cumplir un año de labores se adquiere el derecho de gozar de 17 a 25 días hábiles de vacaciones, según la cantidad de años que se tenga de antigüedad. Por ser una institución de salud que presta servicios los 365 días del año y las 24 horas, se estableció brindar más días de descanso en el período vacacional para que el personal disfrute con su familia y cambie de actividad. Se reconoce la antigüedad con más días de vacaciones.

Cumplir 1 año de labores	17 días hábiles de vacaciones
Cumplir 3 años	17 días hábiles de vacaciones
Cumplir 4 años	20 días hábiles de vacaciones
Cumplir 5 años	20 días hábiles de vacaciones
Cumplir de 10 a 20 años	25 días hábiles de vacaciones

Seguro de Vida

En caso de que fallezca el colaborador se entrega el valor del seguro de vida asignado. El colaborador durante la primera semana de labores, llena la hoja del seguro en donde indica quienes son los beneficiarios del seguro de vida. La Gerencia General autoriza un seguro de vida para el personal, el cual la Institución lo paga en un 100% al personal operativo que tiene menores ingresos salariales y al personal con ingresos mensuales mayores de Q. 3,000.00, la Institución paga un % mayor de la cuota y el colaborador debe aportar una mínima cantidad, para pagar el seguro.

El seguro de vida consiste en que la familia recibirá durante 18 meses siguientes al fallecimiento del colaborador, el valor del último sueldo registrado en planilla. Adicionalmente la familia recibirá al momento de presentar la partida de defunción, la cantidad equivalente a 6 mensualidades de sueldo en un único pago.

En caso de muerte por accidente. La familia del colaborador recibirá adicional al pago mensual durante 18 meses. Una suma equivalente a 12 mensualidades de sueldo, en un solo pago inicial. Nota este seguro no es aplicable a personal que cumpla 60 años de edad.

Seguro en el campo de la Salud.

Las pólizas de seguro por gastos médicos cubrirán los gastos originados por enfermedad, accidentes y hospitalización. El objetivo básico es asegurar que el personal pueda utilizar el servicio hospitalario sin mayores costos, más que el deducible del seguro y una cuota mínima mensual. Mantener satisfecha la necesidad de seguridad, protección y pertenencia, así como reducir la cuenta por cobrar colaboradores por este concepto, bajar el valor de descuentos quincenales aplicados al personal y reducir la cuenta por cobrar empleados en este concepto.

La Dirección de Recursos Humanos cada año deberá tener a la mano las cotizaciones de las aseguradoras más solventes de Guatemala. Una vez obtenido el seguro la Gerencia General deberá comunicar al personal, las políticas del seguro. Se establece un valor límite máximo de cobertura de Q.75,000.00, más allá del cual los gastos no son sufragados por la aseguradora. La Institución cubrirá el 50% del valor del seguro por persona y la persona cubrirá el 50% de la cuota del seguro.

- a) El seguro sólo cubre gastos mayores al límite del deducible y menores al límite de la cobertura.
- b) El asegurado deberá satisfacer una cantidad igual al deducible cada vez que solicite la aplicación de las cláusulas que lo amparan.

**Compensación Indirecta – Programas
Salud, recreación y cultura**

Programas de salud, recreación y cultura.

Programas de Salud. Jornadas Médicas

Durante el año se programan las siguientes actividades:

- f) Jornada Pediátrica. 2 durante el año. Costo de Q.10.00 por niño atendido y entrega de muestras de medicina patrocinadas por las farmacéuticas proveedores del Hospital. Atención brindada por Médicos Pediatras Titulares del Hospital y doctoras asistentes de Dirección Médica. Dirigida a hijos menores de 15 años y familiares del Colaborador de la Institución.
- g) Jornada de Papanicolau. 1 vez al año. Costo de Q.25.00 por señora y si son más de dos señoras de una misma familia a Q.20.00 cada examen. Atención brindada por Médicos Ginecólogos titulares del Hospital. Dirigida a colaboradoras del Sanatorio, familiares femeninas.
- h) Jornada Densitometría. 1 vez al año. Costo Q.40.00 por persona. Atención brindada por el técnico del hospital y equipo prestado por casas farmacéuticas. Dirigido a colaboradores y familiares mayores de 30 años.
- i) Vacunación antigripal. 1 vez al año. Costo de Q.60.00 por persona. Atención brindada por la Doctora jefe de Residentes. Dirigida a personal del Hospital y sus familiares.
- j) Vacunación contra la Hepatitis B. Dosis completa (vacunación continua) Sin costo. Organizada por el Comité de Vigilancia Epidemiológica del Hospital. Es un beneficio para crear defensas en el personal que maneja pacientes de alto riesgo o infectados. Dirigido a personal paramédico.
- k) Jornada Dental. 2 veces al año. Consiste en aplicación de una dosis de fluor en los dientes y revisión y diagnóstico. Sin costo. Patrocinada por la Empresa Colgate. Atención brindada por uno de los médicos dentistas autorizados por la Dirección Médica, dirigida a todo el personal y sus familiares.

Estas actividades benefician a los colaboradores al detectar a tiempo infecciones, desnutrición y enfermedades en niños, cáncer en la mujer, problemas en los huesos y prevenir enfermedades. En la vacunación contra la Hepatitis B participa el 100% del personal (es obligatorio y gratuito), en

las demás jornadas y vacunación la participación es libre. La Dirección de Recursos Humanos debe programar junto con Jefe de Residentes las jornadas del año siguiente en el mes de octubre.

Celebración de días

Se celebra con una invitación a desayunar ó almorzar el día asignado en el calendario para cada actividad. En este día el Gerente General, el Jefe Inmediato del área y la Directora de Recursos Humanos dan el agradecimiento por su labor dentro de la Institución y se reconoce a cada uno su contribución profesional. El personal se siente valorado por la labor que realiza y asiste en un 90%, el 10% restante está de turno en el trabajo. Durante el año se celebrarán 13 actividades:

Celebraciones del Año en Sanatorio Nuestra Señora del Pilar

Mes	Día de la actividad y Participación del personal.
Enero	1. Contador / Todo el personal que ocupa un puesto en el área financiera contable de la Institución y/o tiene título de Perito Contador.
Marzo	2. Cocinera / Todo el personal que trabaja en el departamento de Alimentación.
Abril	3. Secretaria / Todo el personal que trabaja en puesto de secretaria.
Mayo	4. Auxiliar de enfermería / Todo el personal que ocupa el puesto de auxiliar de enfermería, apoyo, camilleros, pilotos camilleros, Supervisoras, Jefes de Servicio (enfermeras graduadas) y Enfermera Jefe General de Enfermería.
	5. Enfermera Profesional / Enfermeras graduadas de enfermería, Comité de vigilancia epidemiológica y Hermanas dominicas de la Anunciata.
	6. La Madre / Todo el personal femenino que tenga registrado en recursos humanos, que estuvo en embarazada o el nacimiento de un hijo.
	7. Técnico de Laboratorio / Todo el personal del Departamento de Laboratorio Clínico. Jefes y técnicos
	8. Químico Biólogo / Directora del Laboratorio Clínico, Químicas Jefes de área del Laboratorio. 9. Terapeuta Respiratoria / Personal que ocupa el puesto de Terapeuta respiratoria.
Junio	10. El Padre / Todo el personal masculino que tiene registrado el nacimiento de hijo en el expediente de recursos humanos.
Noviembre	11. Técnico de Rayos X / Todo el personal del departamento de Rayos X, Médicos de Rayos X y Ultrasonido, Técnicos y secretarías.
Diciembre	12. El Médico / Todos los Médicos del Hospital que ocupan puestos administrativos y Médicos Residentes.
	13. Limpieza / Todo el personal del departamento de limpieza, Jefe, supervisoras y operarias.

Con el objetivo de asegurar la satisfacción laboral, por medio de prestigio y reconocer la actividad de cada área que presta el servicio y calidad al cliente la Dirección de Recursos Humanos asigna una cantidad de Q.60.00 por persona. Se programará anualmente el gasto y actividades de reconocimiento por día del profesional en el mes de septiembre de cada año.

Programas de Recreación. Campeonato deportivo.

Se debe organizar cada año un campeonato deportivo que inicia en el mes de julio y finaliza el 13 de octubre de cada año; el día del Aniversario del Hospital. Ese día el colaborador podrá participar en un almuerzo y concursos de canciones, de mascotas y un rally en las Instalaciones del Centro Español. Se entregarán trofeos y regalos donados por los proveedores del Hospital. Con el objeto de promover la convivencia entre departamentos y mantener el espíritu deportivo, motivar la creatividad del personal.

Programas de Convivencia Familiar

Se organizará en el mes de diciembre de cada año un convivio Infantil en donde se invita a la familia del colaborador. El objeto de esta, actividad es hacer partícipe a la familia de los beneficios de trabajar en el Hospital, que los familiares se conozcan y convivan juntos durante una jornada. Se organizan concursos de dinámicas en familia y un refrigerio.

Cada año en el mes de septiembre se elabora el presupuesto correspondiente al convivio infantil del año siguiente.

Programa de Excursiones

Cada año se organizarán excursiones a las instalaciones del IRTRA ubicado en el Departamento de Retalhuleu (Xocomil y Xetulul), se distribuirá al personal en 12 viajes durante el año, para cubrir los turnos de atención al paciente en el Hospital. La Institución proporcionará bus, almuerzo con el fin de promover la aceptación social entre compañeros, recrear, relajar y agradecer a quienes tienen turnos seguidos de 12 y hasta 24 horas. Para mantener una relación amistosa más que laboral.

Programa estratégico por sistematización de CHAMAN

Directora de Informática debe medir la sistematización de cada área para asegurar la calidad del sistema y revisar fase final de incentivos que aseguren la calidad del sistema. Deberá establecer la

fecha de la fase final y los aspectos a medir, para su implementado junto con recursos humanos deberán establecer los incentivos para lograr la meta y las actitudes a medir.

Cada colaborador que participa activamente, recibe vales de canastas básicas por valor de Q.60.00, canjeables en la tienda de Solidarismo. La canasta esta conformada por productos de primera necesidad. La entrega es un vale de canasta por mes. Los jefes de cada área llevarán un formulario de control, en donde deberán indicar: fecha, el nombre del colaborador y el colaborador deberá firmar de recibido.

Celebración de cumpleaños del mes

Consiste en la celebración de todos los cumpleaños del mes, para propiciar trabajo en equipo y un ambiente agradable de trabajo. El Asistente de capacitación y desarrollo deberá organizar la actividad de tal forma que debe celebrar los cumpleaños del mes, mediante la entrega de una tarjeta con el nombre individual y la fecha exacta de su cumpleaños, el último día hábil del mes anterior, en donde invite al personal a la celebración. Se repartirá pastel a las personas que cumplan años durante el mes, en un salón de reuniones (Escuela de Enfermería). La fecha estimada para la actividad el primer día o el 15 de cada mes. En la actividad se realizarán dinámicas de grupo para integrarse y compartir. El Departamento de alimentación del Sanatorio deberá elaborar el pastel, preparar el refresco y utensilios a utilizar, según la cantidad que solicite Recursos Humanos.

Compensación No Financiera

Reconocimiento

Premio de Recompensa

Compensación No Financiera - Reconocimiento

Reconocimiento a la Antigüedad

Son los incentivos que buscan ser un medio para fomentar la cultura de cumplimiento en el servicio y lealtad al Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, brindar reconocimiento por el cumplimiento de la labor encomendada a cada colaborador durante años.

5 años de labores:	Entrega de un pin con el logotipo del Sanatorio y el número V.
10 años de labores:	Entrega de un pin con el logotipo del Sanatorio y el número X con una perla en color blanco.
15 años de labores	Entrega de un pin con el logotipo del Sanatorio y el número XV con 2 perlas en color blanco.
20 años de labores	Entrega de una figura según la profesión de la persona, con el logotipo del Sanatorio y una plaqueta de agradecimiento por su labor.
25 años de labores	Entrega de un diploma de reconocimiento en platinado con agradecimiento personalizado y fotografía de la persona, entrega con invitación a la entrega del mismo de sus familiares.

Tarjetas de bien hecho, bravo.

Durante el mes se puede incentivar al personal por actitudes sobresalientes o trabajos bien realizados con tarjetas de bien hecho.

Consiste en utilizar tarjetas impresas, dobles de presentación de 9cm. X 5 cm, con la leyenda BIEN HECHO. FELICITACIONES. Los Directores de área, Jefes de departamento, supervisoras de servicio del Sanatorio son los responsables de entregar la tarjeta a su colaborador. La tarjeta se debe entregar cuando el responsable observe una actitud positiva sobresaliente. Adicionalmente se debe destacar en el texto el motivo por el cual se está entregando, debe fecharse y firmarse.

Felicitaciones por medio de carta.

Consiste en que los Directores de área, Jefes de departamento, supervisoras de servicio del Sanatorio deben enviar cartas de felicitación al colaborador indicando el mérito que realizó. Se

debe enviar al personal cuando este efectuó una actividad positiva y sobresaliente. Queda a criterio del responsable publicarla en cartelera del departamento. La nota debe enviarse el mismo día o dentro de las primeras 42 horas posteriores a lo observado, con copia a el expediente en Recursos Humanos.

Un día a la excelencia

Consiste en un día libre con goce de sueldo, que Jefe Inmediato tiene autoridad de proporcional. El Director de área o Jefe Inmediato enviará una nota de felicitación al personal que se hace acreedor de este premio con copia a su expediente en Recursos Humanos. El día libre se otorgará dentro del mes siguiente de enviada la nota. Y otra copia a la cartelera informativa, donde permanecerá por espacio de una semana. El día libre se otorgará dentro del mes siguiente de enviada la nota, no podrá acumularse.

Canastas básicas

Cada Director y Jefe de área mantendrá la misma cantidad de personal en vales de canastas básicas por un valor de Q.60.00, para uso durante el semestre. Las cuales podrá entregar a los colaboradores que destaquen por un trabajo sobresaliente o una actitud de servicio al cliente especial. El responsable del departamento o dirección, llenará en una hoja de control, el nombre del colaborador que destaca, la fecha, el motivo y solicitará la firma del colaborador que recibe el mérito. Reafirmando el motivo por el cual se hace la entrega y exhortándolo a seguir adelante. La Dirección de Recursos Humanos revisará mensualmente la administración de las canastas y presentará un informe al semestre de la administración de las mismas a nivel institucional.

Capte el momento

En la cartelera informativa del Sanatorio y Dirección correspondiente, se exhibirán las fotografías del personal destacado. El responsable de la actividad es el Director de área o jefe de cada departamento junto con Recursos Humanos. En cada premiación se debe fotografiar los momentos emotivos en la entrega de distintivos y colocarse en la cartelera por un una semana.

Personal destacado por departamento

Consiste en proporcionar a cada jefe de área un grupo de recompensas para distribuir dentro de su personal por actitudes positivas y trabajos bien realizados.

Parámetros de medición del personal

1. Entrega correcta y oportuna de los trabajos.
2. Conocimiento de los lineamientos normas y manuales en el cumplimiento del trabajo.
3. Aplicación de los lineamientos normas y manuales en el cumplimiento del trabajo.
4. Disposición a colaborar en la realización de trabajos adicionales a los propios. Dar apoyo a sus compañeros de trabajo.
5. Limpieza en los trabajos.
6. Orden en sus trabajos.
7. Exactitud en su trabajo.
8. Orden y limpieza en el área de trabajo.
9. Iniciativa y creatividad en la ejecución de sus tareas.
10. Iniciativa y propuesta de mejora en actividades no rutinarias.
11. Habilidad para planificar su trabajo y establecer prioridades a efecto de terminar los trabajos encomendados.
12. Ser agente de servicio al cliente interno y externo.

Se evalúa estos 12 aspectos por medio de una ficha de medición. Participan en la evaluación: Jefe Inmediato, un compañero del departamento con quién tiene relación, un compañero de otro departamento y el cliente externo (escogido al azar)

Al colaborador con mejor puntaje en los aspectos definidos se le premia con cualquiera de las siguientes recompensas. Una vez al año en el mes de octubre, el Director área en conjunto con el Jefe del Departamento deberán tener nominada a la persona de cada departamento con el mejor puntaje en la evaluación y se premiará en un acto especial.

Dirección de Recursos Humanos y capacitación son los responsables de organizar actividad. Cada jefe de departamento nominará al trabajador más destacado del año, teniendo que escribir los parámetros y actividades que hacen sobresalir sus actuaciones sobre los demás.

Nominaciones: Directores de área y jefes de departamento elegirán al trabajador destacado por área. Gerente General y Directores de área elegirán al trabajador del año.

Premiación: Una estatuilla de la Virgen Nuestra Señora del Pilar o el escudo de la Asociación Española de Beneficencia, más un sueldo adicional donado por Proveedores del Hospital. Lugar: Escuela de Enfermería. Fecha: En la segunda quincena del mes de noviembre. Dirección de Recursos Humanos deberá enviar a Gerencia General nominación y descripción de méritos.

**MÉTODOS DE
EVALUACIÓN**

MÉTODOS PARA EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE COMPENSACIONES

A continuación se detallan dos métodos sugeridos y que podrían ser esenciales para la evaluación y actualización anual del PLAN DE COMPENSACIONES CON INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS DEL SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR.

Encuestas de opinión

Se deben realizar estudios de opinión, de manera rutinaria aproximadamente una vez al año, en las diferentes unidades, ya que son un proceso anónimo que permite a los empleados expresar sus opiniones sobre cualquier aspecto de la institución, incluyendo la gerencia de alto nivel y especial expresar su opinión sobre la compensación actual.

Medir el Clima organizacional

Se propone medir el Clima Organización una vez al año y dar a conocer los resultados en cada departamento junto con sus colaboradores. Presentar informe a Gerencia General, Directores de área y Jefe de Departamento. Implementar anualmente la encuesta sugerida de evaluación del Plan, como medio de indagar las necesidades que existen dentro del personal.

Analizar objetivamente los resultados de dicha encuesta y realizar un plan estratégico para la actualización del Plan de Compensaciones.

Entrevista de salida

Una manera de conocer las opiniones de los colaboradores de la Institución es preguntarles cuando se van aspectos sobre la compensación.

Cómo efectuar la entrevista.

Recursos Humanos realizará la entrevista durante los últimos días de trabajo al tiempo que aborda compensación directa e indirecta y otros temas. Es mejor hacerlo al principio de la última semana, pero no en los últimos días de trabajo.

- _____ Uniforme
- _____ Días adicionales de vacaciones
- _____ Seguro de vida
- _____ Seguro Médico

Indirecta Programas de salud y recreación

- _____ Jornadas médicas y de vacunación
- _____ Reconocimiento día del profesional
- _____ Recreación, deporte y cultura
- _____ Convivencia familiar
- _____ Excursiones
- _____ Programa de sistematización
- _____ Celebración de los cumpleaños del mes.

Compensación No Financiera

- _____ Reconocimientos a la antigüedad
- _____ Tarjetas ¡Bien Hecho! Bravo
- _____ Felicitaciones por medio de cartas.
- _____ Día libre. Un día a la excelencia.
- _____ Canastas básicas.
- _____ Capte el momento
- _____ Personal destacado por departamento

<ul style="list-style-type: none"> _____ Los métodos de aumento son adecuados _____ Cuento con todas las herramientas necesarias para la realización de mis labores _____ Me agradaría recibir otro tipo de incentivos como por ejemplo _____ _____ Flexibilidad de horario para estudios
<ul style="list-style-type: none"> _____ Mi supervisor se preocupa por nosotros y nuestro reconocimiento en diferentes aspectos _____ Si me ofrecieran mejores incentivos me cambiaría de trabajo <p>Comentarios y sugerencias: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Fecha _____</p>

PRESUPUESTO

Presupuesto

Para llevar a cabo el Plan de Compensaciones es necesario el recurso financiero, para lo cual se presenta la estimación presupuestaria para cubrir la compensación directa e indirecta. Para llevarlo a cabo el presente plan se hace un esquema aproximado para 500 personas, y en los casos que no aplica a todo el personal, por ejemplo, nacimiento de un hijo, se estima un aproximado de 20 personas beneficiadas al año, que recibirían la prestación, haciendo la aclaración que los cálculos son aproximados, según cotizaciones o información de la Institución.

PRESUPUESTO

PLAN DE COMPENSACIONES CON INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS.

No.	No. Empleados	Nombre Incentivo	Costo Unitario	Costo Total mensual	Costo Total Anual
Compensación Directa					
1	500	Salario Base		795,747.00	9,548,964.00
2	500	Política Salarial Anual (12%)			1,650,359.52
3	500	Prestaciones de Ley (Bono 14 Q.1,109,947.99. Aguinaldo Q.,214,775.07, Bono Ley Q.4,204,032.00 al año)			6,528,755.06
4	48	Indemnización por renuncia		100,000.00	1,200,000.00
		Sub-Total			18,928,078.58
Compensación Indirecta – Servicios y Beneficios					
5, 6, 7	500	(%) Descuento en servicios de Quirófano, Hospitalización, Laboratorios y Rayos X.			0.00
8	500	Cafetería			0.00
9	500	Venta de medicina al costo y crédito.			0.00
10	25	Parqueo del personal		2.240.00	26,880.00
11	500	Botiquín del personal			0.00
12	196	Crédito por utilización de servicios del hospital			237,018.13
				16,000.00	
13	160	Bono de Alimentación			192,000.00
14	285	Bono vacacional anual			222,000.00
15	500	Bono por transporte.	50.00	25,000.00	300,000.00
16	7	Bono por fallecimiento de familiar.	1,000.00		7,000.00
17	20	Bono por nacimiento de hijo.	250.00		5,000.00
18	500	Auxilio póstumo			0.00
17	500	Servicio funerario			63,040.00
18	500	Fondo Anticipo de sueldo			50,000.00
19	500	Uniforme			130,000.00
20	285	Días adicionales de vacaciones			0.00
21	500	Seguro de vida	17.00	8,507.00	102,084.00
22	500	Seguro Médico (inversion que reduce crédito en hospitalización) Valor seguro Q.62.50 B.M.I.	31.25	15,625.00	187,500.00
		Sub – Total			1,522,522.13
Programas de salud y recreación					
23	500	Jornadas médicas y de vacunación			0.00
24	500	Reconocimiento día del profesional (participación 2.5 veces)	60.00		75,000.00
25	500	Recreación deporte y cultura			9,200.00
26	500	Convivencia familiar (convivio infantil Q.45,750.00 y convivio de médicos y adultos Q.68,290.00)			114,040.00
27	500	Excursiones			17,500.00
28	100	Programa de sistematización			10,000.00
29	500	Celebración de los cumpleaños del mes			2,000.00
		Sub – Total			227,740.00
Compensación No Financiera					
30	285	Reconocimientos a la Antigüedad			22,500.00
31	500	Tarjetas de ¡Bien Hecho! Bravo			1,000.00
32,33		Felicitaciones por medio de cartas, Día libre un día a la excelencia.			0.00
34	500	Canastas básicas	60.00		30,000.00
35	500	Capte el momento			
36	500	Personal destacado por departamento			4,000.00
		Sub- Total			57,500.00
GRAN TOTAL					20,735,840.71

(-) Q. 237,018.13 De la cuenta por cobrar que se estima a mediano plazo desaparecerá, debido a que el gasto lo cubrirá el seguro del personal.

GRAN TOTAL Q. 20, 498,822.58

Nota: Los valores en negria no se suman debido a que son una inversión y no un gasto, debido a que son recuperables a mediano plazo. (Q. 63,040.00 5 servicios funerarios y Q. 50,000.00 fondo de anticipo).

PRESUPUESTO AÑO 2004

PLAN DE COMPENSACIONES ACTUALES CON INCENTIVOS FINANCIEROS

No.	No. Empleados	Nombre Incentivo	Costo Unitario	Costo Total mensual	Costo Total Anual
1	500	Compensación Directa			
		Salario Base		795,747.00	9,548,964.00
2	450	Aumento Anual			965,716.80
3	500	Prestaciones de Ley (Bono 14 Q.1,109,947.99. Aguinaldo Q.,214,775.07, Bono Ley Q.4,204,032.00 al año)			6,528,755.06
4	48	Indemnización por renuncia		93,526.16	1,122,313.92
		Sub-Total			18,165,749.78
5, 6, 7	500	Compensación Indirecta – Servicios (%) Descuento en servicios de Quirófano, Hospitalización, Laboratorios y Rayos X.			0.00
8	500	Cafetería			0.00
9	500	Venta de medicina al costo y crédito.			0.00
10	25	Parqueo del personal		2,240.00	26,880.00
11	196	Crédito por utilización de servicios del hospital			237,018.13
12	160	Bono de Alimentación		8,898.50	106,782.00
13	285	Bono vacacional anual	60.00		17,100.00
14	500	Bono por transporte.	50.00	25,000.00	300,000.00
15	7	Bono por fallecimiento de familiar.	500.00		3,500.00
16	20	Bono por nacimiento de hijo.	125.00		2,500.00
17	500	Fondo Anticipo de sueldo			35,000.00
18	400	Entrega de uniforme			130,000.00
19	500	Días adicionales de vacaciones			0.00
20	5	Ayuda familiar por fallecimiento del colaborador.	5,000.00		25,000.00
		Sub-Total			883,780.13
		Indirecta. Programas de Salud y Recreación			
21	500	Jornadas médicas y de vacunación			0.00
22	500	Reconocimiento por el día del profesional (13 actividades)			59,000.00
23	500	Recreación, deporte y cultura			9,200.00
24	500	Convivencia familiar (convivio infantil Q.45,750.00, y de médicos y adultos Q.68,290.00)			114,040.00
25	500	Programa de excursiones			17,500.00
26	350	Programa estratégico de sistematización "Chaman"			30,000.00
		Incentivos de la sistematización Canastas básicas	60.00	600.00	7,200.00
		Sub-Total			236,940.00
GRAN TOTAL					19,286,469.91

Nota: el valor de anticipos de sueldo no se suma al total, debido a no es un gasto. (Q.35,000.00)

BIBLIOGRAFÍA

1. Centena López, F. J. 2,003. Evaluación de la satisfacción laboral: Métodos directos e indirectos (en línea). España. Consultado 19 de mayo 2003. Disponible en: <http://www.siafa.com.ar> nota 32 satisfacciónlaboral.htm.
2. Conferencia Internacional de Recursos Humanos de la Asociación de Gerentes de Guatemala (15, 2,003, GT). 2,003. "Gestión del Talento". Conferencia Inaugural Gestión del Talento. Ed. P. Jerico. Ciudad de Guatemala, s.e. p. 8.
3. Conferencia Internacional de Recursos Humanos de la Asociación de Gerentes de Guatemala (15, 2,003, GT). 2,003. "Gestión del Talento". Compensación Variable y desempeño superior. Ed. E. Amado. Ciudad de Guatemala, s.e. 63 p.
4. Chiavenato, I. 2,003. Administración de recursos Humanos: Compensación. Planes de beneficios sociales. 5 ed. Santa Fe de Bogotá, CO, Mcgraw Hill Interamericana, S.A. 699 p.
5. Diccionario de la Lengua Española Larousse. 2000. et al. 1 ed. México, D.F., Editorial Larousse, 890 p.
6. Jerico, P. 2,001. Gestión del Talento del profesional con talento al talento organizativo: Crear valor al profesional. 1 ed. en español. Madrid, ES, Pearson Educación, S.A. Núñez de Balboa. 176 p.
7. Koontz, H. 1,998. Administración una Perspectiva Global: Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total. Trad. E. M. González. 8 ed. México, McGraw-Hill, 796 p.
8. Morales Arrieta, J. A. y Velandia Herrera, N. F. 1,999. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Santa Fe de Bogota D.C., CO, Mcgraw Hill Interamericana, S.A. 420 p.

9. **Valenzuela Herrera, A. 2003. Manual de Derecho Laboral: Normas legales que regulan las relaciones laborales en Guatemala. Ciudad de Guatemala, Editorial Sur, S.A. 134 p.**

10. **Wether Junior, W. B. y Davis, K. 2,001. Administración de Personal y Recursos Humanos: Satisfacción del Recurso Humano. Compensaciones variables. Trad. J. Mejía. Human Resources and Personnel Management. 5 ed. México, D.F, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 582 p.**

ANEXOS

Anexo No. 1 Propuesta del Seguro de Vida

108

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

FIGURA No.		Página
1.	Directrices para la definición del sistema salarial o de compensaciones.	5
2.	Formas de compensación financiera.	7
3.	Clasificación de los beneficios sociales.	8
4.	Clasificación de los Beneficios por su Exigencia y Naturaleza.	9
5.	Tipos de servicios y beneficios sociales por sus objetivos.	11
6.	Tipos de beneficios sociales y necesidades humanas por satisfacer.	12
7.	Objetivos y criterios de los programas de beneficios.	14
8.	Factores motivadores del talento.	15
9.	Comparación de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de los Factores de Herzberg.	21
10.	Compensaciones Directas.	35
11.	Compensaciones Indirectas (servicios).	37
12.	Compensaciones Indirectas (Beneficios).	39
13.	Beneficios sociales. Programas de salud y recreación.	43

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
1. Muestra por Departamento o Estrato.	27
2. Componentes de la Planificación Estratégica del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar.	31
3. Prestaciones de Ley.	33
4. Celebraciones del Año en Sanatorio Nuestra Señora del Pilar	42
5. Compensación directa e indirecta y el nivel de satisfacción.	49
6. Prestaciones necesarias e importantes para el personal.	55

INDICE DE GRÁFICAS

	Página
1. Nivel de satisfacción de la compensación, según la percepción del personal.	45
2. Nivel de satisfacción de las compensaciones Directas.	46
3. Nivel de satisfacción de las compensaciones Indirectas (servicios).	46
4. Nivel de satisfacción de las compensaciones Indirectas (beneficios)	47
5. Nivel de satisfacción de las compensaciones Indirectas (programas)	48
6. El motivador más atractivo para el cumplimiento de la puntualidad según encuesta dirigida al personal del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar.	54