

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



**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES NO ECONÓMICAS, EN UNA
EMPRESA AGROINDUSTRIAL, UBICADA EN EL PALMAR QUETZALTENANGO**



LICENCIADA BEATRÍZ NINETH GÓMEZ HERRERA

GUATEMALA, AGOSTO 2022

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



**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES NO ECONÓMICAS EN UNA
EMPRESA AGROINDUSTRIAL UBICADA EN EL PALMAR QUETZALTENANGO**

Trabajo de Graduación con base en el INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES, Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSc NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: BEATRIZ NINETH GÓMEZ HERRERA

GUATEMALA, AGOSTO 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal Primero: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal Segundo: Msc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

Coordinador: MSc. Claudia Aquino García

Evaluador: MSc. Mildren Guillén

Evaluador: MSc. Claudia Arriola

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Beatríz Nineth Gómez Herrera**, con número de carné: **200914129**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  _____
Beatríz Nineth Gómez Herrera

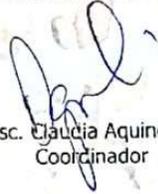


ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-019-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 2 de Octubre de 2022, a las 12:00 - 12:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Beatriz Gómez Herrera**, carné No 200914129, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES NO ECONÓMICAS PARA UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 2 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.


Msc. Claudia Aquino
Coordinador


Msc. Mildred Guillén
Evaluador


Msc. Claudia Arriola
Evaluador


Licda. Beatriz Gómez Herrera
Postulante



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

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Beatriz Gómez Herrera**, Carné 200914129 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	63
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
Nota final:	84

APROBADO

Guatemala 8 de Octubre de 2022.

(F) 

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

ACTO QUE DEDICO

A Dios

Por darme cada instante de mi vida, fortalecerme y darme la salud, por acompañarme en aquellos momentos en que sentía que ya no podía más, donde mis fuerzas materiales se terminaban, pero allí estaba para brindarme una mano y decirme que estaba a mi lado.

A mis padres

Luisa Herrera Menchú, por ser un ejemplo de perseverancia, por sus oraciones, por regalarme de su valioso tiempo, atenciones, por estar a mi lado y ser parte de este logro que sin ella hoy no fuese posible. A mi querido padre Alberto Emilio Luis Gómez, que en paz descansa, sé que desde antes de nacer trazó metas para cada una de sus hijas y esta es una de tantas que hemos alcanzado, agradezco a Dios por los años que me permitió tenerlo y lo bendigo, pues sé que desde el cielo me guía junto a mi padre celestial.

A mis hermanas

Guadalupe Gómez Herrera y Ana Lucrecia Gómez Herrera, por el apoyo, consejos y por darme con mucho amor su valioso tiempo.

A mi hija

Luisa Marcela Gómez Herrera, no tengo palabras, ni maneras para agradecer por este tiempo que me has regalado, para poder alcanzar esta meta y realizarme profesionalmente. Por las noches de desvelo en las que me acompañaste, buscando estar a mi lado. Agradezco a Dios por la salud que te ha dado hasta hoy, pues no fue una

barrera para continuar, sé que este logro es un ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

A la familia Pelicó

Juana Pelicó, Luis Alejandro Pelicó y Jorge Pelicó, han formado parte de nuestra familia y son una pieza importante en cada logro alcanzado.

A mis familiares

Por acompañarme en cada logro alcanzado.

A mis compañeros

Cohorte II: MA. Yolanda Peñalongo, Licda. Roxana Chojolan, MA. Marilu Castillo y MA. Henry Velásquez fueron un gran equipo de trabajo, sigan siendo ese ejemplo de compañerismo y excelencia.

Cohorte III Licda. Elizamaria Valenzuela, Licda. Sindy Escobar y Lic. Selvin Paredes, por darme la oportunidad de ser parte de su equipo de trabajo, son unos excelentes profesionales.

A mi padrino:

Lic. Hugo Homero Chávez Avila, por ser un excelente profesional y acompañarme en la finalización de cada etapa académica.

A mis docentes

Por compartir su conocimiento y experiencia, aplicando los distintos métodos de enseñanza, para hacer de este trayecto una etapa de aprendizaje satisfactorio.

A la USAC

Casa de estudios que me da la oportunidad de seguir preparándome.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de estudio.....	2
1.2 Reseña histórica de la organización objeto de estudio.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 La Administración del Recurso Humano.....	7
2.2Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	8
2.2.1 Objetivos Explícitos	8
2.2.2 Objetivos Implícitos	8
2.2.3 Objetivos a Largo Plazo.....	9
2.3 Compensaciones.....	9
2.4 Otros Términos de Compensaciones.....	10
2.4.1 Incentivos	10
2.4.2 Salario emocional	10
2.4.3 Plan de incentivos	10
2.5 Importancia de la Administración de las Compensaciones.....	10
2.6 Componentes de las Compensaciones Laborales.....	11
2.6.1 Compensaciones Laborales no Monetarias.....	13
2.6.2 Remuneración no financiera.....	13
2.7 Beneficios Obtenidos con un Sistema de Compensaciones Laborales.....	14
2.7.1 Motivación	14

2.7.2 Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow.....	15
2.7.3 Conducta del individuo ante la percepción de inequidad.....	16
2.7.4 Retención de empleados.....	17
2.7.5 Atracción del Talento Humano.....	17
2.7.6 Salud y seguridad en el Trabajo.....	18
2.8 Diseño de un plan de compensaciones no económicas.....	19
2.8.1 Generalidades.....	19
2.8.2. Taxonomía generacional.....	20
3. METODOLOGÍA.....	26
3.1 Definición del problema.....	26
3.1.1 Planteamiento del problema.....	26
3.2 Objetivos.....	26
3.2.1 Objetivo general.....	26
3.2.2 Objetivos Específicos.....	27
3.3 Ámbitos de la Investigación.....	27
3.3.1 Unidad de análisis.....	27
3.3.2 Período Histórico.....	27
3.3.3 Ámbito geográfico.....	27
3.4 Metodología de la Investigación.....	27
3.4.1 Indagadora.....	27
3.4.2 Demostrativa.....	27
3.4.3 Expositiva.....	28
3.5 Alcance y Tipo de Estudio.....	28
3.5.1 Descriptivo.....	28
3.6 Técnicas de Recopilación de Información.....	28

3.6.1 Encuesta.....	28
3.6.2 Entrevista semiestructurada	29
3.7 Instrumentos.....	29
3.8 Población.....	29
3.9 Muestra.....	29
3.10 Estadística.....	30
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	31
4.1 Resultados de la Encuesta.....	31
4.1.1 Datos Generales.....	31
4.2 Resultados de la Entrevista.....	40
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
E-GRAFÍA.....	50
ANEXOS.....	51
ÍNDICE DE TABLAS.....	74
ÍNDICE DE FIGURAS.....	75

RESUMEN

La empresa objeto de estudio se dedica al cultivo de café, banano, macadamia y producción de miel, como también cuenta con generación y comercialización de energía eléctrica. Tiene una trayectoria de 68 años en el mercado guatemalteco, con 7 fincas ubicadas en distintos departamentos de la República de Guatemala, se ha caracterizado por ofrecer productos de la más alta calidad creando ventajas competitivas a través de estrategias que generen valor de forma sostenible en cada actividad que realiza.

Para el presente trabajo de graduación, se consultaron diversas fuentes de información como tesis, para poder ofrecer una solución a la problemática planteada como ¿Cuál es el plan de compensaciones no económicas de la empresa agroindustrial? Logrando realizar el estudio respectivo para dar respuesta a esta interrogante y proponer un plan de compensaciones no económicas, para fortalecer cada uno de los aspectos necesarios según la necesidad de los empleados.

Entre los objetivos planteados está el general, determinar cuál es el plan de compensaciones no económicas que la empresa le ofrece a sus empleados y específicos; identificar las compensaciones no económicas que otorga la empresa; identificar los beneficios que la empresa obtiene al contar con un plan de compensaciones no económicas y proponer la implementación de un plan de compensaciones no económicas en la organización.

La metodología utilizada para la ejecución de este estudio fue de manera descriptiva, utilizando instrumentos como encuesta y entrevista semiestructurada para la recopilación de la información.

Por último; los resultados obtenidos arrojan que un 85% de la muestra encuestada se encuentra en el rango de antigüedad laboral de 0 a 5 años, de los beneficios que actualmente brinda la empresa, el 52% de la muestra encuestada no goza de ninguno. Respecto a la preferencia de los empleados en relación con las compensaciones al 100% le gustaría recibir un obsequio a fin de año, el 95% de la muestra encuestada prefieren un beneficio de alimentación, 81% día libre por cumpleaños, el 75% desea que se preocupen por la salud y seguridad en el trabajo como también un 68%

considera importante contar con seguro médico y el 39% desea tener áreas para tomar un descanso.

INTRODUCCIÓN

Los cambios son constantes y con ello las organizaciones evolucionan, tanto en los procesos de producción como en las estrategias de ventas, de tal modo que con estos cambios la gestión del talento humano va evolucionando para alinearse a la estrategia organizacional. Por lo tanto, la preparación académica, experiencia y las competencias laborales se convierten en elementos de cumplimiento para la contratación y atracción del talento humano, sin embargo, ahondando a esto, los candidatos de igual manera buscan organizaciones que ofrezcan un plan de compensaciones y beneficios atractivo, que cubra tanto sus necesidades económicas como las de realización personal. Es así, como este nuevo entorno exige a las organizaciones transformarse continuamente, para ser una organización competitiva a nivel laboral.

Derivado de la pandemia que en la actualidad se vive por el SARS-CoV-2 (coronavirus tipo 2 del síndrome respiratorio agudo grave) las organizaciones se vieron obligadas a implementar una nueva metodología de trabajo, como también la generación de despidos, reducciones salariales o suspensiones de contratos laborales, es así como se justifica el desarrollo de este trabajo para presentarle a la organización una estrategia de gestión de talento humano ante el sentido de resistencia al cambio, deserciones y falta de atracción laboral.

En el primer capítulo se encuentran los antecedentes que contienen información general de la empresa objeto de estudio, como también tesis de las diversas universidades que han realizado investigaciones enfocados en el rubro de compensaciones, para sustentar la importancia de contar con un plan de compensaciones no económicas en una organización.

El segundo capítulo contiene información teórica relacionada con, compensaciones laborales, importancia, otros conceptos de compensación como salario emocional, incentivos, componentes de las compensaciones, para introducir al lector y enfocarlo en el objetivo principal de este estudio.

En el tercer capítulo se encuentra el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, ámbito de la investigación, metodología de la investigación,

alcance y tipos de estudio y técnicas de recopilación de información utilizada en el estudio, elementos fundamentales para la elaboración del presente estudio.

En el cuarto capítulo se encuentra la discusión de los resultados obtenidos del presente estudio, el cual permitió dar respuesta sobre qué compensaciones no económicas ofrece la organización, que beneficios obtiene la organización al contar con un plan de compensaciones no económicas, como también, las preferencias de los empleados ante la implementación de un plan de compensaciones no económicas.

Por último, se encuentran las conclusiones a las cuales se pudieron llegar ante la elaboración del siguiente estudio y las recomendaciones extendidas a la organización objeto de estudio, para su consideración.

Y sin faltar la bibliografía de las fuentes consultadas, para la elaboración del marco teórico del presente trabajo.

1. ANTECEDENTES

Actualmente existen diversos estudios relacionados al tema de compensaciones, ya que tanto las compensaciones económicas, como las no económicas son importantes para motivar a los trabajadores y fomentar un mejor clima laboral, como también hacer que una organización sea atractiva en el ámbito de atracción de Talento Humano. Según la página de *Great Place to Work, 2020*, “Las compensaciones se compone del sueldo fijo, variable o incentivos a corto plazo, incentivos a largo plazo y beneficios, que juntos forman lo que denominamos compensación total. En Great Place to Work®, nos esforzamos por recalcar a los clientes la importancia de que los colaboradores tengan claro cuáles son los componentes de la compensación total. De tal manera, los colaboradores no verán al sueldo fijo y variable como las únicas fuentes de compensación en la empresa, sino que cobrarán mayor relevancia los beneficios y los programas de Gestión Humana, así como el salario emocional”.

1.1 Antecedentes de estudio

Con base a las fuentes consultadas como tesis relacionadas al tema de compensaciones, los autores llegaron a las siguientes conclusiones, que permiten soportar la importancia del desarrollo del tema.

García Portillo (2019), obtuvo el título de maestra en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala. desarrollando su tesis con el tema “La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el municipio de Guatemala”. La problemática planteada fue ¿De qué manera los efectos positivos demuestran la importancia de la implementación de beneficios no económicos en las empresas de Servicio Telefónico? Teniendo como objetivo general contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral no convencional que mejoran la estabilidad laboral, utilizando técnicas de investigación documental y técnicas de investigación de campo para recabar información para el desarrollo del tema. Concluyó identificando qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de servicio telefónico, entre los destacados se pueden mencionar: el seguro médico y de vida individual, paquete de descuentos corporativos, otros. Finalmente recomendó tomar en cuenta las

limitaciones financieras existentes en todas las compañías, por lo que la programación de los beneficios se deberá efectuar mediante una valoración que considere las características propias de los empleados de la organización, tales como su edad, antigüedad, estado civil, y su género.

Pozo Gallardo (2018) obtuvo el título de Maestro en Gestión Pública de la Universidad Nacional José Fausto Sánchez Carrión de Huacho Perú, en la tesis denominada, “Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017”. La problemática plantea fue ¿Qué relación existe entre las compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017? Teniendo como objetivo general, determinar la relación que existe entre las compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad. Utilizó técnicas de recolección de datos como encuesta, fichas de observación, lista de cotejo, así también técnicas para el procesamiento de la información. Concluyo en que existe relación directa entre las compensaciones y el desempeño laboral. Recomendó mejorar la remuneración de los trabajadores según su rendimiento y categoría laboral, para que estos incrementen su rendimiento en las diversas áreas que se desempeña.

Guerra Santos (2017) obtuvo el título de Maestro en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en su tesis “Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de cosméticos en la ciudad de Guatemala”. La problemática planteada fue, el nivel de satisfacción laboral del personal de ventas es bajo, debido al sistema de compensaciones económicas otorgado por el sector de empresas dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos. Siendo el objetivo principal, establecer la relación entre satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal del personal de ventas. Para la presente investigación se utilizó el método científico, evaluando las etapas de recopilación de información. Concluyo determinando que el nivel de satisfacción del personal del área de ventas es bajo debido al inadecuado sistema de compensaciones dentro de las empresas, ya que la remuneración global

que recibe el empleado no cubre las necesidades planteadas por cada trabajador, incidiendo en las renunciaciones de fuerza de trabajo productiva e incumpliendo las metas de ventas proyectadas. Recomendó, readecuar la herramienta utilizada para evaluación de satisfacción laboral, a efecto de conocer las necesidades reales de los empleados, con el fin de ofrecer un paquete de compensaciones que cumpla no solamente con las disposiciones legales, sino que garantice la relación con el trabajo realizado, ofreciendo un programa racional que contribuya a que las empresas del sector obtengan y retengan al personal adecuado al mejor costo.

Ocaranza Orengo (2017), obtuvo el título de Maestro en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile, en su tesis con título " Propuesta de un plan piloto de compensaciones para una empresa constructora con administración familiar", La problemática planteada fue ¿Cómo asegurar que la contribución que cada persona hace a la organización sea recompensada bajo los principios de la equidad y la justicia? Como objetivo principal tuvo, proponer un plan piloto de compensaciones tanto monetarias como no monetarias acorde a las necesidades de los empleados de oficina de la Constructora Río Elqui Ltda. Para esta investigación utilizó instrumentos de investigación como la encuesta, entrevista semiestructurada y fuentes como estudio de clima, revisión de estudios de mercado y revisión de diversas fuentes. Concluyó que la organización es pobre en justicia y equidad. Este estudio ha favorecido a la comprensión no sólo de esta problemática sino también de la carencia de transparencia y consistencia para enfrentar la gestión de personas. proponiendo instaurar la implementación de la evaluación de desempeño como un mecanismo formal de retroalimentación de procedimientos entre las Jefaturas y los empleados con el objetivo primero, de tomar buenas decisiones; segundo, distribuir compensaciones; tercero, levantar necesidades de capacitación y cuarto, definir reajuste de remuneraciones.

Carreto Palma (2017), obtuvo el título de Maestro en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en su tesis con título: " Los incentivos económicos y no económicos y su incidencia en la motivación laboral del personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de

Guatemala”. La problemática planteada fue ¿Pueden los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo incidir de manera positiva en la motivación laboral? Su objetivo principal fue determinar en qué medida los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos otorgan a su personal ejecutivo inciden en la motivación laboral. Utilizando técnicas de investigación documental y técnicas de investigación de campo. Concluyo en que, a mejores incentivos económicos y no económicos, mayor motivación laboral. Estos tienen una incidencia positiva en la motivación laboral, utilizando técnicas de investigación documental y técnicas de investigación de campo. Recomendó que es necesario que la empresa ofrezca incentivos económicos y no económicos atractivos, que le permita captar el mejor talento a la compañía. Esto a través de prácticas innovadoras que les permitan marcar una ventaja competitiva en el mercado laboral.

Reyes Barrera (2004), en su tesis con Título: “La gestión de un plan de compensaciones como herramienta para mantener el nivel de la satisfacción del personal” para obtener el título de Maestra en Administración de Recursos Humanos, en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Planteo la problemática ¿Cuáles son los incentivos necesarios para lograr mantener la satisfacción laboral de los colaboradores del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar? Su objetivo principal fue diseñar un Plan de Compensaciones con incentivos financieros y no financieros, que sirva como herramienta para mantener un nivel alto de satisfacción del personal. Para el desarrollo de esta investigación utilizó el método deductivo, como también utilizó técnicas de investigación como, entrevista dirigida y encuestas. Concluyó en que el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar sólo cuenta con compensación financiera, distribuidas tanto en directas como indirectas, y que el personal solicita reconocimiento público, por su trabajo eficiente. Recomendó que a la Dirección de Recurso 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 provoque un nivel adecuado de satisfacción laboral en el personal.

El enfoque de estas investigaciones, permite fundamentar la importancia de la realización del estudio de las compensaciones no económicas en el presente trabajo de graduación. Para indagar sobre la situación actual de la organización.

1.2 Reseña histórica de la organización objeto de estudio

Empresa guatemalteca con una trayectoria de 68 años en el mercado. Fincas ubicadas en Retalhuleu- Quetzaltenango en las que se cultiva café, banano, macadamia y producción de miel. Cuenta con generación y comercialización de energía eléctrica. Está integrada por áreas como obra civil, mantenimiento, agricultura, alimentos selectos y administración. Posee un total de 284 empleados.

Su visión se enfoca en, ser una Corporación vanguardista y socialmente responsable, identificada como una de las cinco mejores compañías de cada una de las industrias en las que participamos. Trascender de manera sostenible, creando valor para nuestros clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y nuestro país, con el propósito de mejorar la calidad de vida y contribuir a la salud, nutrición, cuidado personal y progreso.

Su misión es, ofrecer productos de la más alta calidad creando ventajas competitivas a través de estrategias que generen valor de forma sostenible en cada actividad que realizamos. Contar con personal altamente calificado y continuamente entrenado, enfocado en alcanzar objetivos críticos de desempeño, apoyándose en las más innovadoras herramientas de inteligencia de negocios para cada una de las industrias en las que participamos.

Los valores que promueve la organización son; Ética, integridad, calidad y compromiso.

- Ética: Corporación responsable ante la sociedad, apegada a normas y leyes que rigen nuestro país.
- Integridad: Estamos apegados a los principios de verdad, honestidad, transparencia, justicia y compromiso de actuar correctamente.

- Calidad: Cumplimos y sobrepasamos las expectativas de clientes, proveedores, apegados a las mejores prácticas de cada una de las industrias.
- Compromiso: Estamos comprometidos a lograr los máximos resultados en base a las metas que nos trazamos, entregando en cada objetivo esfuerzo y dedicación.

El tipo de liderazgo que se practica es democrático, en el trabajo de Villalva M, Fierro I, (2017, en el que citó a Warrick, 1981).

“Un líder democrático realiza énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales”.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 La Administración del Recurso Humano

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración. (Mondy, 2010, pág. 4)

La administración del recurso humano es un aspecto importante dentro de la organización, pues este debe promover y proponer alternativas de mejora para el entorno general de los empleados, que permita motivar, comprometer, mantener y promover la alta productividad de sus empleados, logrando alcanzar los objetivos organizacionales.

La administración de recursos humanos (RH) se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativos, en específicos, se trata de

reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de las compañías. (Dessler, 2004, pág. 2)

El administrador del recurso humano es el encargado de velar por la correcta aplicación de los procesos de Recursos Humanos, pues los cuales impactan en los resultados que la organización espera del talento humano, por lo tanto, tienen la labor importante de identificar si debe reformar aspectos de capacitación, remuneración, clima laboral, equilibrio laboral y familiar, entre otros, es de aquí que nace la necesidad de gestionar correctamente la compensación de los empleados.

2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

A lo largo del tiempo, se ha determinado que cada uno de los procesos de recursos humanos son importante, esa así que, según (Dolan et al., 2007), estos se pueden clasificar de la siguiente manera:

2.2.1 Objetivos Explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

2.2.2 Objetivos Implícitos

Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos:

- Mejora de la productividad,
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo
- El cumplimiento de la legislación

2.2.3 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo, o de balance final, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos. El centrarse en el balance final y orientarse hacia los resultados es el camino mediante el cual la gestión de los recursos humanos puede ganarse el reconocimiento y el respeto en las organizaciones. (Dolan et al., 2007, pág. 13).

2.3 Compensaciones

Las compensaciones laborales representan los sueldos, salarios y prestaciones laborales que un trabajador obtiene a cambio de sus servicios prestados, es así como se le da paso a las compensaciones no económicas o financieras, ya que el objetivo principal de esta es motivar a los empleados, al alcance de objetivos, metas establecidas, gratificar su buen desempeño entre otros, para lo cual se cita a Juárez (2013) "Todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo" (pág. 218).

Sin duda las compensaciones laborales buscan establecer un balance entre los objetivos que la organización desea alcanzar y las necesidades que los trabajadores desean satisfacer al contar con una fuente de ingresos, de tal modo que algunos autores como Werther, (2008) definen el concepto de compensaciones de la manera siguiente: "La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor." (pág. 342). La importancia de las compensaciones laborales radica en que se fomenta un mejor clima laboral, satisfacción de los empleados y sobre todo la identificación con la organización.

2.4 Otros Términos de Compensaciones

2.4.1 Incentivos

Es toda gratificación que se le otorga al trabajador con el fin del logro de sus metas establecidas o bien para garantizar el cumplimiento a largo plazo de un objetivo planteado. Según Morales y Velandia (2000) “los incentivos constituyen el elemento más dinámico y motivador que permite respaldar de una manera más directa la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de la organización” (pág. 22).

2.4.2 Salario emocional

Este es otro tipo de enfoque se les da a las remuneraciones no económicas, con el fin de motivar a los colaboradores, salir del estrés laboral y fortalecer la convivencia entre personas. “El salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy”. (Humanos, Fundación RH por la motivación de los recursos, 2006)

2.4.3 Plan de incentivos

Es un proyecto establecido que se ejecuta según normas y políticas establecidas por la organización, con el fin de reconocer el buen desempeño de los trabajadores de una organización. “Programa que establece un estándar de producción, para un número específico de trabajo, cuyos miembros reciben un ingreso adicional si exceden dicho estándar”. (Varela, 2004, pág. 304)

2.5 Importancia de la Administración de las Compensaciones

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que

cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones. (Othón, 2014, pág. 10)

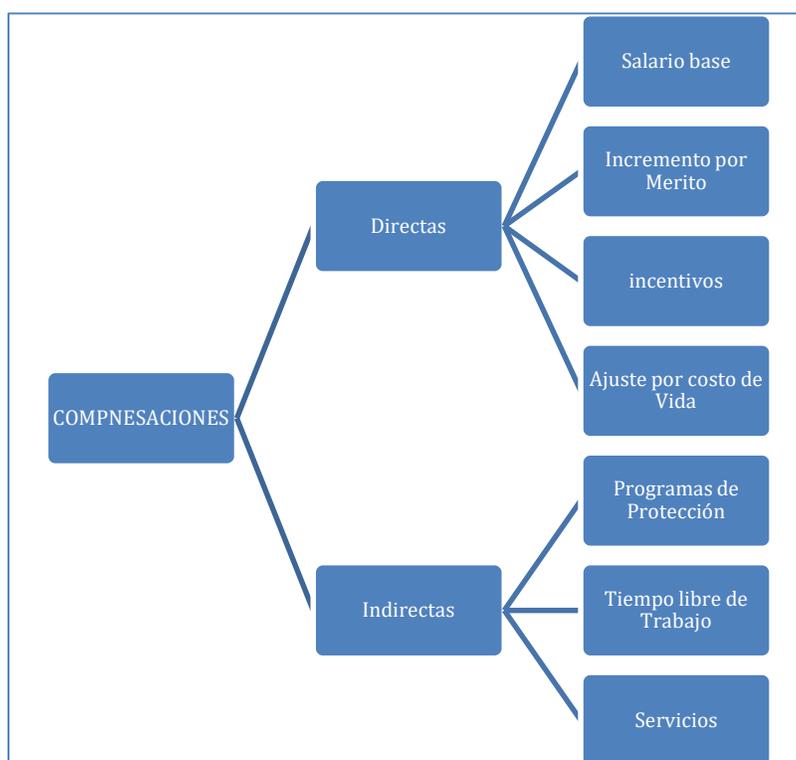
El factor principal para la administración de compensaciones es tener claro y definida la estrategia del negocio, para que estas compensaciones, se encuentren alineadas con el alcance de los objetivos, toda vez la estrategia del negocio cambie, las compensaciones deberán ser evaluadas y de ser necesario reestructurarla.

2.6 Componentes de las Compensaciones Laborales

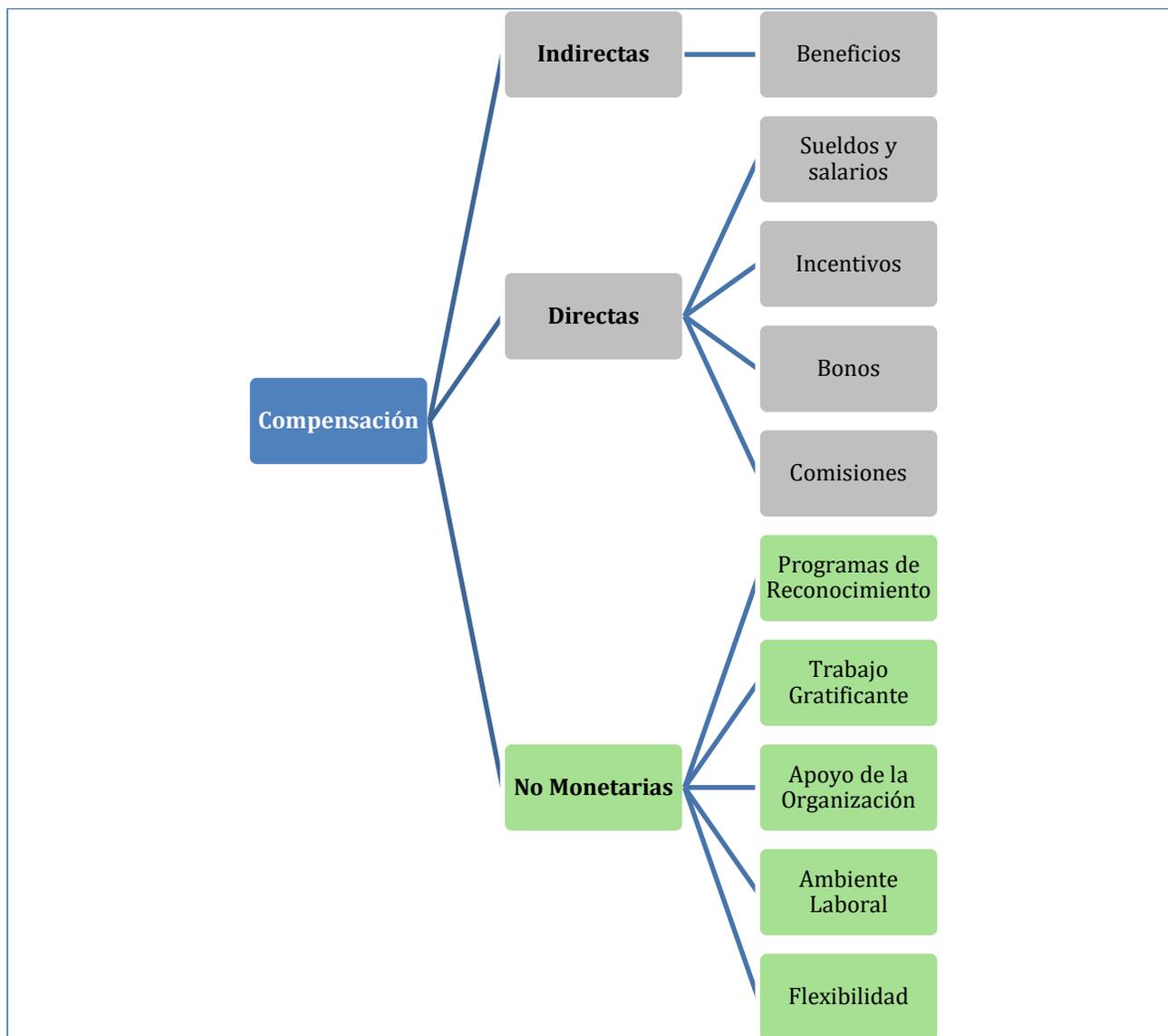
Según Morales y Velandia (1,999) “Salarios. Estrategia y sistema salarial de compensaciones” (pág. 6) menciona que las compensaciones pueden ser de carácter financiero y no financiero.

Figura No. 1

Estructura de las compensaciones



Nota: Datos tomados del libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Chiavenato, (2011).

Figura No. 2*Componentes de las compensaciones*

Nota: Datos tomados del libro “Administración de Recursos Humanos” Bohlander, etc, (2018).

Según Bohlander, et al (2018), pág. 345, en su libro Administración de Recursos Humanos clasifica las compensaciones como, indirectas, directas y no monetarias. Esta investigación se orienta en las no monetarias, considerando programas de

reconocimiento, trabajo gratificante, apoyo de la organización, ambiente laboral y flexibilidad.

2.6.1 Compensaciones laborales no monetarias

Son aquellas que, si bien la empresa realiza una inversión para otorgarlo, los empleados lo reciben en especie o bien por medio de un gesto de agradecimiento por su buen desempeño por el logro de los objetivos según lo amerita su puesto de trabajo. Pero no siempre debe ir enfocado al resultado de algo, sino también el reconocer lo importante que es el empleado para la empresa, reconocer su estabilidad laboral, por una buena atención que brinda, celebrar un año más de vida, celebrar aquellos logros profesionales que ha alcanzado, entre otros.

“Son aquellos que incluyen los programas de reconocimiento a los empleados, trabajos gratificantes, apoyo organización, buen ambiente laboral y horarios de trabajo flexibles que contemplan las necesidades personales de los empleados” (Bohlander, et al 2017, pág. 344).

2.6.2 Remuneración no financiera

En el pasado, los departamentos de remuneración de las empresas estaban al margen de los factores no financieros. Sin embargo, el nuevo modelo de remuneración indica que esta situación está cambiando. Los componentes de la remuneración no financiera consisten en el puesto de trabajo mismo y en el ambiente laboral. En este ambiente se incluyen diversas modalidades en el trabajo, las cuales permiten un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que a la vez conduce a una vida más satisfactoria para los empleados. (R. Wayner Mondy, 2010, pág. 320)

Las compensaciones no económicas permiten obtener un equilibrio entre familia y trabajo, pues están dirigidas a reconocer el buen desempeño de los empleados, sin necesidad de hacer un desembolso directo de efectivo, sino que, para fomentar armonía, fortalecer las relaciones laborales, mejorar el ambiente de trabajo, reconocer

e identificar a los empleados destacados, felicitarlos y que vean como la organización vela por su bienestar, tanto laboral, personal y familiar.

Wether y Davis (2008) mencionan que, “en estos casos, los incentivos no financieros (llamados también no monetarios) sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico” (pág. 378).

Así mismo Dessler (2009) da a conocer los incentivos económicos y no económicos más utilizados: “En una encuesta de 235 gerentes, realizada por investigadores de Northwestern University, las retribuciones más utilizadas para motivar a los empleados eran, entre las que menciona y es de interés para esta investigación está, el reconocimiento de empleados, certificados de regalo, eventos especiales, comunicación impresa o por correo electrónico programas de capacitación y rifas.” (pág. 479).

2.7 Beneficios Obtenidos con un Sistema de Compensaciones Laborales

2.7.1 Motivación

Los incentivos son estímulos adicionales que contribuyen a sentirte inspirado, reforzar la motivación y enfocarte en los objetivos. Un incentivo es como un leño seco directo a la fogata o como un poco de gasolina arrojada al fuego. La motivación puede estar en la persona, pero puede no ser la suficiente para que los objetivos se logren justo a tiempo, o para que se alcancen plenamente. (Libro 10. Pag. 81).

Desde el punto de vista del trabajador, se puede decir que es la capacidad que tiene para sentirse impulsado en la prestación de sus servicios. Desde el punto de vista de la organización, es la capacidad con la que cuenta la empresa para reconocer el buen desempeño de los trabajadores y mantener comprometidos a sus trabajadores en el cumplimiento de metas y objetivos. “La motivación es la disposición a invertir recursos, que suelen ser limitados, para el logro de algo que perceptualmente te dará los mayores beneficios deseados por tu consciente o por tu inconsciente”. (Perret, 2016, pág. 22)

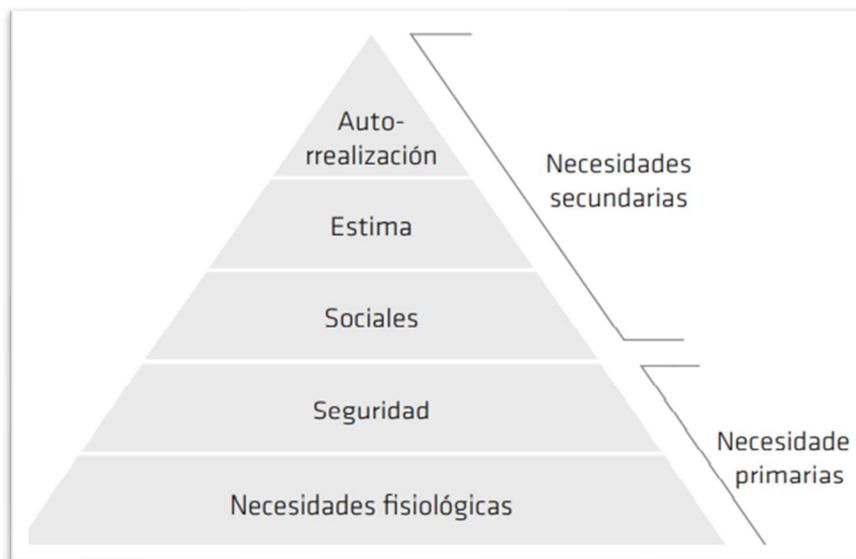
2.7.2 Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow

Esta se basa en satisfacer las más básicas que desde el ámbito laboral se cubre al contar con una fuente de ingresos laboral, con el fin de saciar el hambre, sed, entre otros, hasta poder cumplir las necesidades que se van identificando a lo largo del crecimiento personal como laboral, como lo es la autorrealización. Chiavenato, menciona que:

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. (Chiavenato, 2011, pág. 43)

Figura No.3

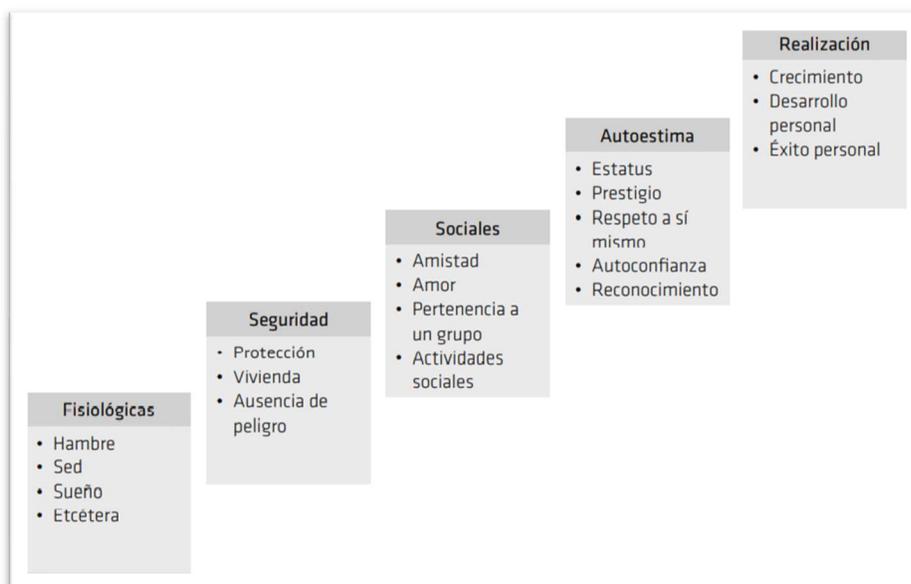
Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Nota: Datos tomados del libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Chiavenato, (2011).

Figura No. 4

Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo



Nota: Datos tomados del libro Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Chiavenato, (2011).

2.7.3 Conducta del individuo ante la percepción de inequidad

Contar con un plan de incentivos debidamente estructurado y equitativo es importante en la organización, para que el proceso de reconocimientos sea transparente y equitativo, tal como lo indica Juárez (2013) “Incluso, aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán reducir de muy diversas maneras; por ejemplo, disminuyendo esfuerzos, solicitando un aumento de sueldo o recurriendo al ausentismo, la impuntualidad, los robos, etcétera” (pág. 30).

Así también, otros autores indican que: “Los empleados que piensan que las recompensas se asignan de forma injusta (tal vez por favoritismo) probablemente pierdan el respeto a la organización. Incluso peor, los empleados que creen que las políticas salariales no reconocen el valor de sus contribuciones probablemente contribuyan menos en el futuro.” (Luis Gómez, 2008, pág. 518)

2.7.4 Retención de empleados

Las remuneraciones ayudan a la organización a competir contra otras ya que en la actualidad la fuerza laboral busca beneficios adicionales a los ingresos por sus servicios prestados, es así como son atraídos por otras empresas que, si las otorgan, por lo que esto ayuda a retener al personal. Por lo tanto, contar con un sistema de compensaciones le permitirá a la organización ser competitiva ante el mercado laboral, por lo que contar con el mejor talento humano aportará con el logro de objetivos de manera eficiente.

“En nuestro medio es un hecho que las empresas compiten entre sí por conseguir en el mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de la forma que adopte la equidad interna de sus prácticas de compensación, las organizaciones necesitan decidir un nivel de pago que les permita atraer, motivar y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio”. Hernández, 2014, pág. 12

De tal modo que Mondy (2010) menciona que:

“La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados. De tal modo que se convierte en un sistema y al estar administrado correctamente le aportará a la organización, beneficios tales como estabilidad laboral, colaboradores motivados, incrementar la identificación organizacional entre otros” (pág. 268).

2.7.5 Atracción del Talento Humano

Unos de los motivos importante a considerar, para la implementación de un plan de compensaciones es, para fortalecer la atracción del Talento Humano, pues es un factor fundamental que ayudará a la organización a competir en el mercado laboral, es así como (Simon, Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Shuler, 2007) menciona en su libro La

Gestión de los Recursos, pág, 110 Uno de los factores determinantes del éxito de un programa de reclutamiento es la capacidad de atracción de candidatos potenciales. Lógicamente, la capacidad de atracción, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, se verá fuertemente afectada por el sistema de compensaciones que ofrece la organización.

2.7.6 Salud y seguridad ocupacional

2.7.6.1 Salud

Según la Real Academia Española, (2022) define la salud como: Estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones. Salud Pública: Conjunto de condiciones mínimas de salubridad de una población determinada, que los poderes públicos tienen la obligación de garantizar y proteger.

2.7.6.2 Salud Ocupacional

Es el conjunto de actividades dirigidas hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Se tienen además dentro de este grupo de actividades a actividades, como diagnóstico precoz y tratamiento oportuno de enfermedades ocupacionales, readaptación laboral y la atención de las contingencias derivadas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales a través del mantenimiento y mejoramiento de sus condiciones de vida. Cabrera et al. (2019), pág. 6.

2.7.6.3 Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional - Acdo Gubernativo 229-2014

Este reglamento tiene por objeto regular las condiciones generales de Salud y Seguridad Ocupacional, en las cuales deben ejecutar sus labores los trabajadores de entidades y patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, semiautónomas y descentralizadas con el fin de proteger la vida, la salud y su integridad, en la prestación de sus servicios. Sin dejar por fuera las reformas publicadas oficialmente en el Diario de Centro América Acuerdo Gubernativo 33-2016, 57-2022.

Ante la pandemia de Covid-19 la mayoría de las empresas se vieron sometidas a cumplir obligatoriamente con lo establecido en el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas, pues estando en vigencia, varias empresas no le daban cumplimiento y ante dicha pandemia su implementación y ejecución se volvió de carácter urgente. El acuerdo gubernativo establece como objetivo “regular las condiciones generales de Salud y Seguridad Ocupacional, en las cuales deben ejecutar sus labores los trabajadores de entidades y patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, semiautónomas y descentralizadas con el fin de proteger la vida, la salud y su integridad, en la prestación de sus servicios.”

Según Mondy (2010), La seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo. Dentro de la amplia definición de seguridad se incluyen factores relacionados con los efectos de las lesiones provocadas por tensión continua y de la violencia en el lugar de trabajo y en la familia. La salud se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales. (pág. 340)

Siendo así la organización objeto de estudio debe conocer la importancia de velar por la salud y seguridad en el trabajo, promoviendo actividades para regular el estrés laboral y prevenir la sobre carga laboral, así mismo darle cumplimiento a la entrega de Equipo de Protección Personal -EPP- a aquellos puestos que por la naturaleza del trabajo lo ameriten, tal como lo establece el acuerdo antes mencionado, como también velar por el cumplimiento de contar con instalaciones adecuadas para la prevención de accidentes laborales.

2.8 Diseño de un plan de compensaciones no económicas

2.8.1 Generalidades

Las bases fundamentales para crear un sistema de compensaciones son: la estrategia y objetivos de la empresa; el mercado laboral dentro del cual compite la organización;

los perfiles de los puestos y de las personas que los ocupan; y la capacidad económica de la organización.

Es importante que el sistema de compensaciones esté alineado con la estrategia y los objetivos de la organización, ya sea con el desarrollo de programas de remuneración variable o con incentivos económicos y planes de retención de talento. (Conexión ESAN, 2016)

El objetivo primordial del diseño de un plan de compensaciones no económicas es para gratificar a los empleados, motivarlos, ser atractivos ante el mercado laboral y contar con la permanencia de ellos por un tiempo largo. Es así como Dessler (2009), establece que:

El reconocimiento es uno de los diversos tipos de incentivos no económicos. El término programa de reconocimiento se refiere a programas formales, como el del empleado del mes. Un programa de reconocimiento social incluye intercambios más informales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. La retroalimentación del desempeño es similar al reconocimiento social; significa “proporcionar información cuantitativa o cualitativa sobre el desempeño de las tareas, con el propósito de modificar o mantener el desempeño y los estilos específicos. (pág. 478)

2.8.2. Taxonomía generacional

Conforme el tiempo ha pasado, tanto las costumbres como el comportamiento humano ha evolucionado y es por ello que es importante conocer a cada generación y la forma de desarrollarse en el ámbito laboral, social y académico. Cada generación tiene un enfoque o método distinto de aprendizaje, de expresión y de trabajo, por lo que a nivel organizacional y en el entorno laboral esto afecta, pues en el ámbito laboral no todas las personas buscan conseguir una satisfacción laboral común.

Dado el caso que actualmente las generaciones interactúan en un mismo entorno laboral, se da la necesidad de identificar cada una de sus características y conocer de qué forma se puede aprovechar sus cualidades y habilidades en la organización. La

integración de colaboradores que pertenecen a las diversas generaciones trae consecuencias, pues las empresas que no satisfacen sus expectativas dejan de ser atractivas.

Según (Chirinos, 2009) describe las características de cada generación de la siguiente manera:

Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964), se identifican por dar un poco más de lo que se le pide, optimistas, son positivos y le ayudará a la organización a transmitir un buen clima laboral ya que son flexibles al cambio. La forma que se le puede motivar a este tipo de personas es reconociéndose su capacidad y su contribución a la organización.

La generación "X" (nacidos entre 1965 y 1981), son independientes por lo que el buen manejo de esta característica le permitirá a la organización desarrollarlo y poder hacer de este un futuro líder, ya que se orienta a los resultados y se identifica con la empresa por medio de lealtad. A estos colaboradores se les puede reconocer con planes de desarrollo laboral y que la participación en el trabajo sea de manera flexible.

En cambio, la generación "y" o Generación Millennial (nacidos entre 1982 y 1995), trabaja en equipo, busca la felicidad en su entorno laboral, se enfoca en aplicar a la mejor oferta laboral y en adquirir una excelente formación académica. Sus puntos débiles se enfocan en que necesita supervisión para la ejecución de su trabajo y que el nivel de resiliencia es bajo.

Generación Z (nacidos entre 1996 y 2010), es una generación de emprendedores bajo el enfoque que buscan la forma de cómo hacer las cosas, son creativos y saben utilizar correctamente la tecnología por lo que son muy dependientes de la misma.

Tabla No. 1 Clasificación generacional del aspecto motivacional

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Motivación	Les motiva el poder y altos niveles de desarrollo. (Cervetti, 2014). Soñaban con contratos indefinidos. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida (Bridgers y Johnson, 2006).	Impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas. (Seaton y Boyd, 2007)
	Perspectiva optimista. Ante la autoridad expresan amor u odio. Espíritu de automotivación. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)	Perspectiva escéptica. Presentan desinterés ante la autoridad. Son equilibrados. Liderazgo por competencia y espíritu de anticompromiso. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)	Lo repetitivo, fácil o monótono les preocupa más que el cómo hacerlo; Les gusta el reto. (Lasheras y Jiménez, 2012).
	Autosuficientes, independientes y interesados en riquezas materiales. (Seaton y Boyd, 2007)		Mayor desempeño en entornos creativos, les gusta viajar y desenvolverse en su ambiente de trabajo (Chirinos, 2009). Son ciudadanos del mundo. (Cervetti, 2014)

Nota: Datos tomado de la Revista Ciclo América (2017).

Tabla No. 2 Clasificación generacional del aspecto educativo

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Educación	Educación como medio de progreso: "soy lo que soy en el trabajo". (Cervetti, 2014).	Estudian, se capacitan, nada es garantía para progresar, aprenden idiomas (Cervetti, 2014).	Contemplan oficios y carreras profesionales no tradicionales, con sistemas como la educación virtual. (Ferreiro, 2006)
	Educación necesaria para el éxito (Lasheras y Jiménez, 2012).	Profesionales de alto nivel, interesados por mantener su rango socioeconómico (Chirinos, 2009)	Excelente formación académica. (Lasheras y Jiménez, 2012).
	Forman parte de lo que es hoy la vida política, cultural, industrial y académica en los Estados Unidos. (Arias, 2011)	Nivel de compromiso con el aprendizaje y educación durante toda la vida. (University of Michigan, 2013)	Piden cambios y cuestionan la Escuela tradicional, debido al cambio del mercado laboral. (Batalla, 2016)

Nota: Datos tomado de la Revista Ciclo América (2017).

Tabla No. 3 Clasificación generacional del aspecto laboral

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Trabajo	Acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos. El trabajo a presión es su estilo de gestión. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal (Chirinos, 2009).	Buscan flexibilidad laboral (Chirinos, 2009). Placer y diversión en el trabajo (Molinari, 2011). Poca lealtad con los empleadores, nuevas oportunidades, y posiciones variadas en el trabajo. (Deloitte, 2014)
	Dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo (Bridgers y Johnson, 2006).	El trabajo es algo temporal y cada empresa un escalón para alcanzar algo mejor. (Filipczak, 1994)	Buscan un balance entre el trabajo y la familia. (Yeaton, 2008).
	Dedicación al trabajo, búsqueda de estatus, mejora en el nivel de vida y orientación al trabajo como ancla de vida (Almeida, 2012).	Se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización. (Smola y Sutton, 2002).	Expectativas frente al trabajo se centran en: La libertad para tomar decisiones. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)
	Disciplinados, con confianza en el sistema, manejan la formalidad y autoridad (Lasheras y Jiménez, 2012).		Independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora Martin (como se citó en Irizarry-Hernández y de Arecibo, 2009)

Nota: Datos tomado de la Revista Ciclo América (2017).

En consecuencia, a lo indagado, de acuerdo a las características de cada generación, si no se analiza el impacto positivo o negativo que provoca la integración de distintas generaciones a una organización, la rotación de personal se elevará, como también aumentaran los gastos por desvinculación laboral, personal desmotivado y falta de atracción de talento humano altamente capacitado. Más que un problema, la integración de las diversas generaciones al ámbito laboral debe permitir y crear un punto de vista abierto con el enfoque de buscar estrategias que permitan tener una relación de armonía entre los colaboradores, independientemente de la generación a la que pertenezcan.

Según Minolli, (sf), directora del Departamento de Recursos Humanos de UCEMA, evalúa que cerca del 60% de la fuerza laboral corresponde a generaciones anteriores a los Millennials, que son los que integran el 40% restante. El desafío está en que ambos colectivos se entiendan:

Un primer paso en las empresas es realizar talleres trabajando aquellos motivos que los impulsan. La creatividad de los Millennials es muy requerida, así como la flexibilidad, adaptabilidad y proactividad que poseen, pero carecen de la estructura que sí aportan las generaciones anteriores. Cada una tiene valores y aptitudes distintas que añadir. (Alvarez,2018)

Por lo antes expuesto, la empresa objeto de estudio debe crear una propuesta de valor de empleo motivada, no solamente desde el punto de vista de un paquete salarial atractivo, sino con incentivos que estimulen a todas las generaciones a sentirse atraídas y comprometidas con la organización.

Entre las estrategias que se pueden considerar están las siguientes:

- Darle un enfoque valorativo a la cultura organizacional, de manera que todos se sientan identificados
- Compensación y beneficios acorde a los intereses de cada generación
- Diseñar planes específicos de reconocimiento para los diferentes grupos generacionales
- Incorporar programas de estudio o de aprendizaje no relacionados con el trabajo
- Incorporar actividades de diversión
- Diseñar y comunicar un plan de crecimiento laboral
- Crear opciones de trabajos remotos y horario flexible
- Incorporar programas de reconocimiento por actos que se apeguen a los valores organizacionales
- Diseñar un plan de reconocimiento por antigüedad
- Incorporar actividades extraoficiales para convivencia a nivel organizacional
- Entre otros

Reconocer las aspiraciones, motivaciones y hábitos es el paso fundamental para lograr una integración positiva, ya que cada grupo generacional se aproxima de forma distinta al trabajo y exige diferentes dinámicas. Descubrirlos es un desafío, pero también una necesidad, teniendo en cuenta que las personas son el activo más importante de cualquier organización.

Las generaciones evolucionan y con ellas las empresas, es por ello por lo que toda organización debe tener un plan estratégico que le permita a los colaboradores integrarse según sus necesidades para que sean productivos y que el clima organizacional no se vea afectado por contar con personal de diversa personalidad. Las estrategias que se integren deben ser efectivas para que la integración del personal no impacte negativamente en la organización y que le permita seguir creciendo a la empresa como a los colaboradores.

3 METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

En el ámbito laboral guatemalteco, existen muchas organizaciones de origen familiar, por lo que la metodología de trabajo de estas empresas se orienta más a resultados que a la gestión del talento humano. Sin embargo, cuando una empresa no es atractiva para trabajar, el proceso de reclutamiento y selección suele ser más extenso y no permite cumplir con los indicadores de selección establecidos. Asimismo, esto repercute en un incremento de horas extras para cubrir la labor de la posición vacante, por lo tanto, es necesario mantener una ventaja competitiva para el reclutamiento, atracción y retención del talento humano.

En la actualidad las empresas que representan una competencia para la empresa objeto de estudio, cuentan con un plan de compensaciones, lo que les permitió crear competitividad y sobre todo atraer al mejor talento humano, es así como se hace notar un factor más que incrementa la necesidad de contar con un plan de compensaciones.

La ausencia de un plan de compensaciones no económicas en la empresa agroindustrial provocó que se incrementara la rotación de personal, aumentara el absentismo no planificado, inconformidades de los empleados. Ante la problemática que se planteó se propone implementar un plan de compensaciones no económicas, que permita aportar a la reducción de los riesgos antes mencionados.

3.1.1 Planteamiento del problema

¿Cuál es el plan de compensaciones no económicas de la empresa agroindustrial?

3.2 Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar:

3.2.1 *Objetivo general*

- Determinar cuál es el plan de compensaciones no económicas que la empresa le ofrece a sus empleados

3.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las compensaciones no económicas que otorga la empresa.
- Identificar los beneficios que la empresa obtiene al contar con un plan de compensaciones no económicas.
- Proponer la implementación de un plan de compensaciones no económicas en la organización.

3.3 Ámbitos de la Investigación

El tema se abordó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos.

3.3.1 Unidad de análisis

Empresa Agroindustrial, dedicada al cultivo de café, macadamia, banano, producción de miel y generación de energía eléctrica.

3.3.2 Período Histórico

Para la elaboración del Informe Final se estimó el periodo del mes de mayo de 2022 al mes de octubre de 2022.

3.3.3 Ámbito geográfico

La organización objeto de estudio se encuentra ubicada en el Municipio de El Palmar, Departamento de Quetzaltenango.

3.4 Metodología de la Investigación

3.4.1 Indagadora

En esta fase se obtuvo información esencial respecto al tema de estudio, para contar con la base y conocimiento teórico.

3.4.2 Demostrativa

Al contar con el levantamiento de la información, respecto al tema objeto de estudio, en esta etapa se demostró la importancia de la implementación de un plan de compensaciones no económicas.

3.4.3 Expositiva

Por último, se darán a conocer los resultados obtenidos, respecto al logro de los objetivos planteados, para la ejecución de la investigación.

3.5 Alcance y Tipo de Estudio

3.5.1 Descriptivo

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Sampieri, pág. 92)

3.6 Técnicas de Recopilación de Información

Los métodos y técnicas que se utilizaron para el desarrollo del plan de trabajo de graduación sirvieron para recabar información que permitió ampliar el conocimiento sobre la situación actual de la organización, como también se detectaron aspectos importantes que aportaron con la elaboración del plan de compensaciones no económicas.

Las técnicas utilizadas en la recopilación de información sobre el tema de investigación son:

3.6.1 Encuesta

Se encuestó a una muestra de 164 colaboradores administrativos y operativos. Encuesta que se diseñó y adaptó a las características de la entidad objeto de estudio para obtener información y datos de carácter importante para el contenido y desarrollo del plan de trabajo. “A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio”. (Behar Rivero, 2008, pág. 62)

3.6.2 Entrevista semiestructurada

Se realizó una entrevista semi estructurada, la cual consta de 11 preguntas para el Coordinador de Recursos Humanos, con la que se obtuvo información desde el punto de vista del empleador.

“Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”. (Sampieri, 2014, pág. 403)

3.7 Instrumentos

Para la recopilación de datos se utilizó un cuestionario, dicho instrumento está conformado por 9 preguntas y una entrevista semiestructura de 11 preguntas, de las cuales las respuestas son dicotómicas (si, no) y de alternativa múltiple facilitando así su tabulación, interpretación y discusión. El instrumento tiene como objetivo conocer la opinión sobre la información que se considera pertinente para la elaboración de un plan de compensaciones no económicas para una empresa agroindustrial, además de evidenciar la necesidad de su implementación. Dicho plan será una herramienta que permitirá a los dirigentes de la empresa validar la importancia de su implementación, como también los aspectos a considerar.

3.8 Población

La población para esta investigación es de un total de 283 empleados, los cuales pertenecen a las áreas de Administración, Agricultura, Alimentos Selectos, Mantenimiento y Obra Civil.

3.9 Muestra

La muestra que se utilizó para esta investigación fue de un total de 164 empleados, el cual se determinó por muestreo probabilístico estratificado quedando de la siguiente manera:

Área	Cantidad
Administración	6
Agricultura	37
Alimentos selectos	20
Mantenimiento	28
Obra Civil	73

3.10 Estadística

Por medio de Escala de Likert se determinó la situación actual de la organización ante el otorgamiento de compensaciones no económicas para los trabajadores, asimismo cuáles eran sus preferencias en relación con las compensaciones no económicas. “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones”. (Sampieri, 2014, pág. 238)

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizaron los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en la empresa objeto de estudio, a través de los instrumentos propuestos como entrevista dirigida a el coordinador de Recursos Humanos y encuesta dirigida al personal administrativo y operativo, del área Obra Civil, Agricultura, Mantenimiento, Alimentos Selectos y Administración.

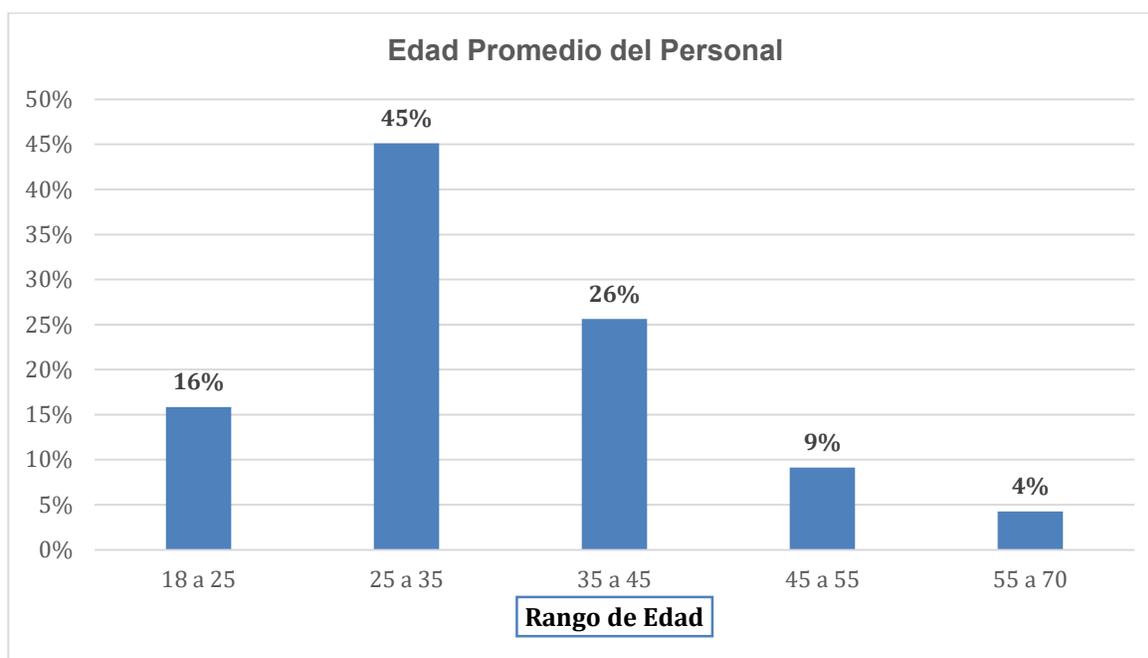
Conocer las compensaciones o beneficios que el personal recibe en la actualidad, es de vital importancia para tener claridad respecto a qué tipo de programa se puede proponer, con el propósito de mejorar la satisfacción laboral y que esta impacte positivamente en la reducción del índice de rotación como también, aporte en la atracción de talento humano.

4.1 Resultados de la Encuesta

4.1.1 Datos Generales

Figura No. 5

Edad Promedio del Personal

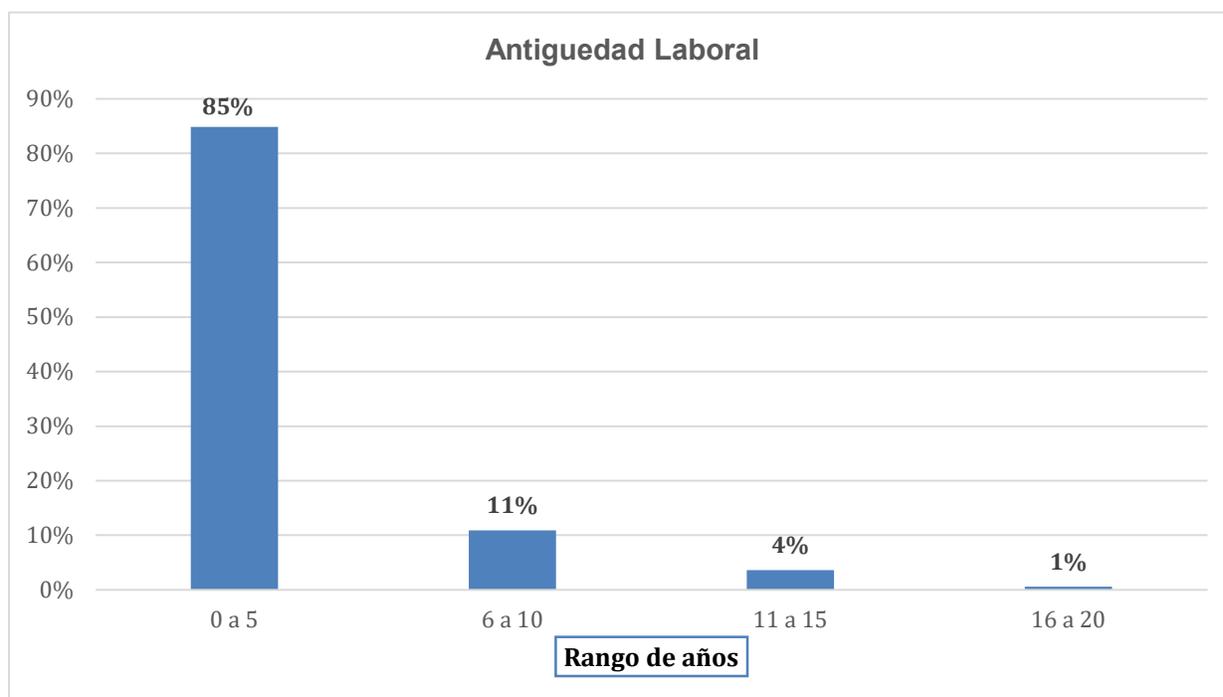


Nota: Resultados obtenidos en la encuesta al personal administrativo y operativo, durante el mes de junio 2022.

De los resultados obtenidos respecto al rango de edad, se evidencia que entre los rangos más relevantes un 45% se mantiene entre los 25 a 35 años, seguido del 26% entre el rango de 35 a 45, y el 16% de 18 a 25 años. Este dato es fundamental pues permitió orientar el presente estudio y dar solución de mejora con base a la taxonomía generacional, tal como lo menciona Claudia Díaz-Sarmiento, Mariangela López Lambráño y Laura Roncallo Lafontesto, en la revista Clío América, Entendiendo las Generaciones, 2017.

Figura No.6

Antigüedad Laboral



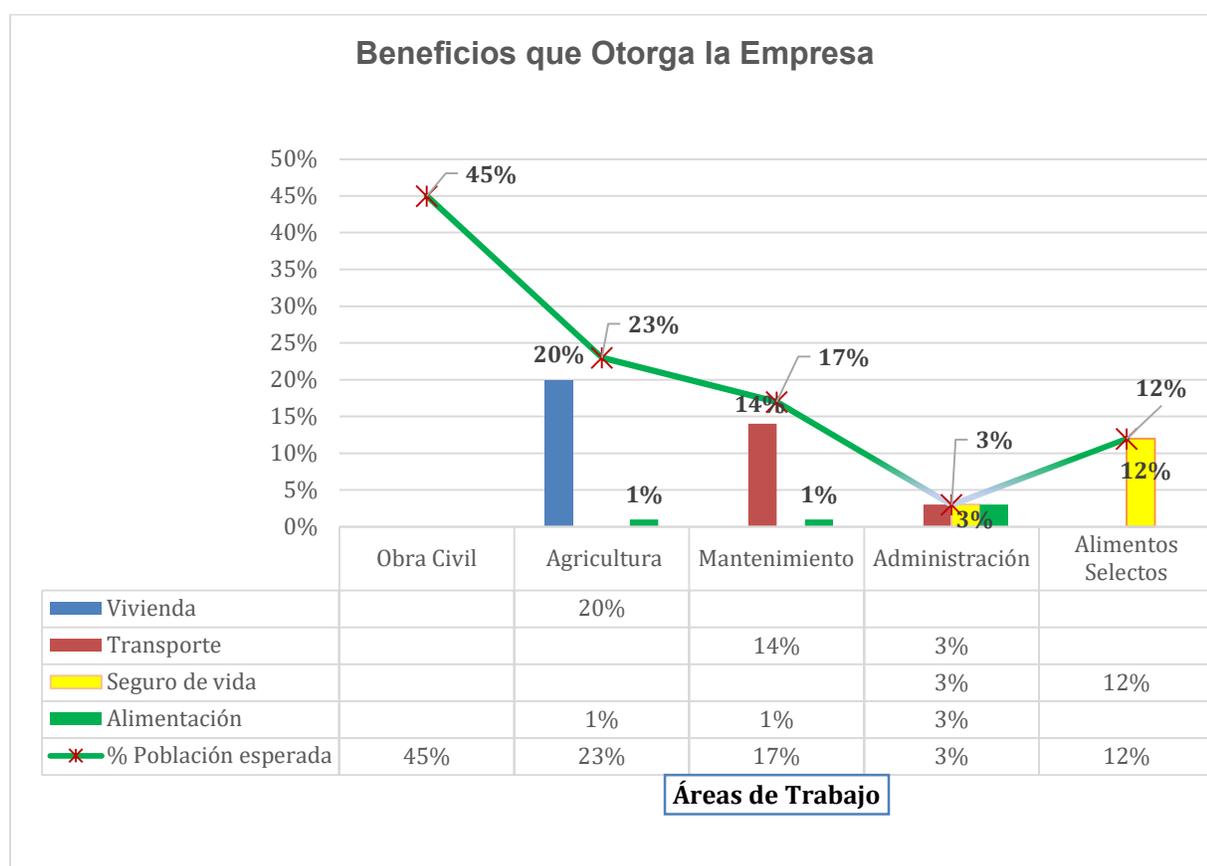
Nota: encuesta al personal administrativo y operativo, junio 2022.

En la figura anterior se puede observar que en el rango de antigüedad de 0 a 5 años se concentra el 85% de la muestra, al indagar más sobre este resultado se identificó que corresponde al personal que está por cumplir un año de estabilidad laboral.

4.1.2 Datos obtenidos para dar respuesta a los objetivos planteados

Figura No. 7

Beneficios que Otorga la Empresa



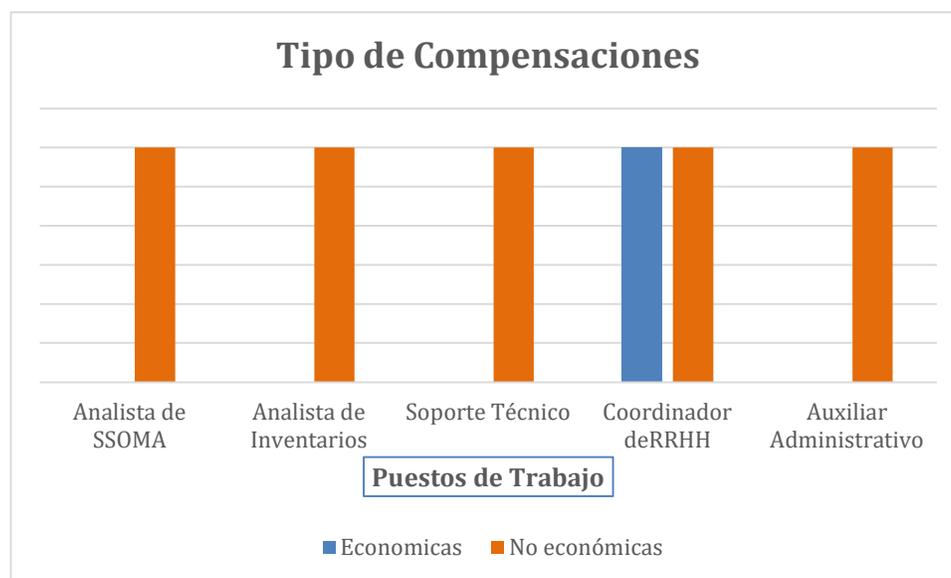
Nota: encuesta al personal administrativo y operativo, junio 2022.

Se evidenció que actualmente la empresa objeto de estudio, otorga algunas compensaciones no económicas a los empleados, en el cual se identificó que un 20% de la muestra del área de agricultura informa que se les da vivienda, del área de mantenimiento el 14% mencionaron que gozan de transporte como también el 3% para el área administrativa, como también seguro de vida al personal administrativo estando en un 3% de la muestra y el 12% para el área de alimentos selectos.

Asimismo, en este resultado se logró identificar que no todos obtienen las mismas compensaciones y que actualmente para el área de obra civil el 45% que representa la muestra, no recibe ninguna de las compensaciones que la empresa otorga.

Figura No. 8

Tipos de Compensaciones

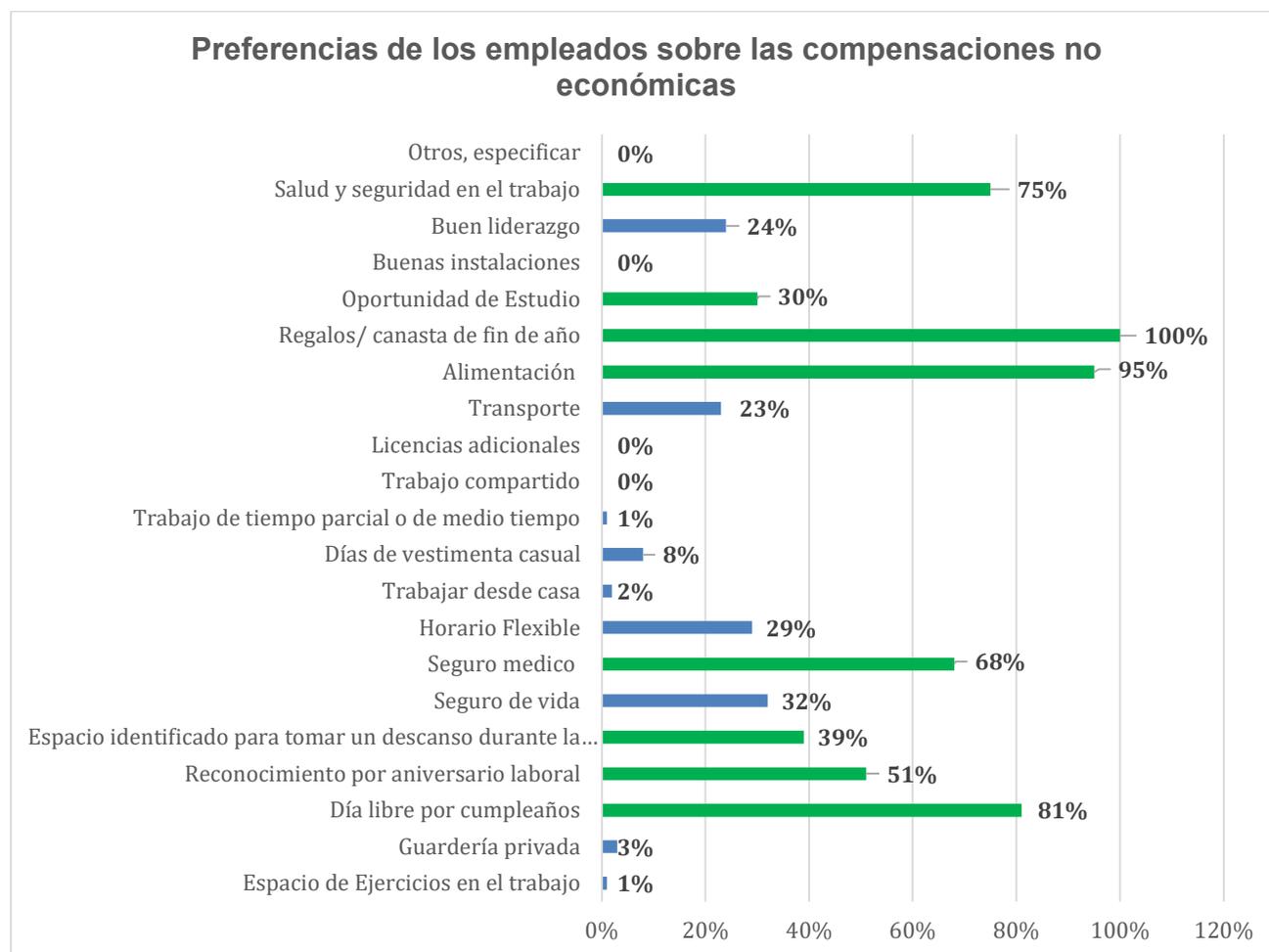


Nota: encuesta al personal administrativo y operativo, junio 2022.

En la figura anterior se puede observar que del 3% de la muestra que representa el área administrativa, solo el puesto de Coordinador de Recursos Humanos recibe una compensación económica. Profundizando en la información se logró identificar que se le otorga un fondo de viáticos, el cual debe administrar según las necesidades de la operación. Estos viáticos los utiliza para poder visitar las distintas fincas ubicadas en Quetzaltenango y Retalhuleu.

Figura No. 9

Preferencias sobre las compensaciones no económicas



Nota: encuesta al personal administrativo y operativo, junio 2022.

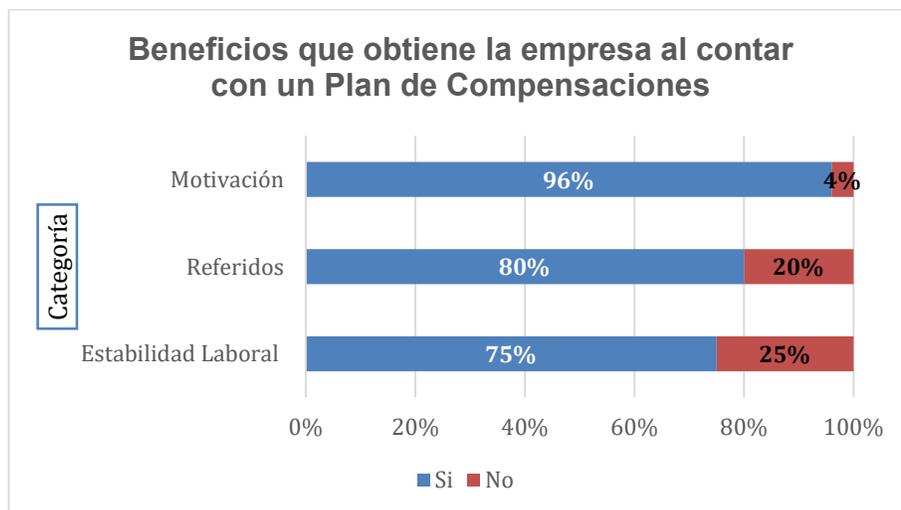
Los siguientes resultados muestran las preferencias de los empleados respecto a las compensaciones no económicas, estando entre los porcentajes de mayor relevancia la salud y seguridad en el trabajo, regalos, alimentación, seguro médico, día libre por cumpleaños, reconocimientos, espacios recreativos, considerando que algunos fueron nombrados por Dessler (2009) en su libro *Administración de Recursos Humanos*, respecto a la encuesta realizada por Northwestern University de los cuales se comenta individualmente:

- Salud y Seguridad en el Trabajo con un 75% de preferencia, esto va enfocado en que los empleados actualmente no reciben uniformes ni equipo de protección personal -EPP- para la ejecución adecuada de su trabajo, por tal razón han manifestado el interés en que la organización se los pueda otorgar. Más adelante se podrá observar que los empleados perciben que la empresa no se preocupa por su seguridad y es por esta situación, pues no se les otorga el equipo adecuado para la prevención de accidentes laborales.
- Regalos de fin de año, manifiestan esta necesidad, pues son fechas que representan celebridad y gratificación por un año laboral culminado, sin embargo, el 100% de la muestra manifiesta que si es necesario fomentar este tipo de reconocimiento para su motivación.
- Alimentación representa un 95% de la muestra, pues por el tipo de trabajo generalmente el personal de obra civil, no consumen una alimentación formal, es por esta razón que consideran que sería atractivo que la empresa les ofrezca este tipo de compensación, considerando esto se analiza que más que alimentarlos, lo valioso sería que la empresa se preocupe por ellos y vela por que sus empleados consuman adecuadamente un tiempo de comida, de manera nutritiva que le permitiría contar con buena salud.
- Seguro médico con un 68%, los empleados consideran importante contar con este beneficio pues, en las áreas más críticas como mantenimiento, obra civil y alimentos selectos, es más recurrente que acudan al médico, por algún tipo de enfermedad laboral, como también están expuestos a algún riesgo laboral que al suceder un evento a donde se les refiere es al seguro social, sin embargo, el servicio prestado no es tan ágil y demora mucho tiempo la atención.
- Día libre por cumpleaños representa un 81% de la muestra, los empleados manifiestan un interés sobre este tipo de beneficios, pues por ser un día especial se sentirían motivados pasar este día especial con su familia, siendo así, fortalecería la motivación laboral del empleado de manera intrínseca, como lo menciona Chiavenato haciendo referencia a la Jerarquía de las necesidades humanas que determinó Maslow.

- Aniversario laboral representa un 51%, es considerablemente aceptable pues en la organización no celebran este tipo de eventos, sin embargo, considerando que el índice de rotación se mantiene en un 5%, para graficar y motivar aquellos que se mantienen en la compañía, sería una actividad motivadora y gratificante reconocer su permanencia dentro de la empresa.
- Otro de los aspectos importantes a considerar en este análisis es contar con espacios específicos para tomar un descanso durante la jornada, representando el 39% de la muestra, la cual no es un resultado que se encuentre por encima de la media, pero sí de importancia, pues dentro de la normativa de Salud y seguridad ocupacional Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas, en su artículo 75, hace énfasis en los descansos que debe tomar el personal administrativo por el uso de pantallas. Asimismo, en el artículo 178 menciona la regulación para los que trabajan en ambiente calurosos, como es el caso del personal del área de Alimentos Selectos, Mantenimiento, y algunos del área de obra civil, se establece la importancia de realizar pautas activas para contribuir con la salud laboral de los empleados, siendo así, este sería un factor importante a dar cumplimiento a la normativa balanceando la salud del empleado y aportaría para incrementar la productividad.

Figura No. 10

Beneficios que obtiene la empresa al contar con un Plan de Compensaciones



Nota: encuesta al personal administrativo y operativo, junio 2022.

Los resultados de la figura anterior muestran una referencia considerable sobre los beneficios que la organización tendría al implementar un plan de compensaciones no económicas. La reacción de los empleados ante esta acción muestra que el 96% se sentiría más motivado, un 80% indica que recomendaría a sus conocidos para trabajar en la empresa. Asimismo, el 75% opina que la organización sería un buen lugar para trabajar y desearía mantenerse por un largo periodo en la misma, por lo que fortalecería la estabilidad laboral y aportaría a la reducción del índice de rotación.

En las siguientes figuras se presentarán resultados referentes a cómo se sienten los empleados y cómo perciben a la organización en la actualidad.

Figura No. 11

Sentido de Pertenencia



Nota: encuesta al personal administrativo y operativo, junio 2022.

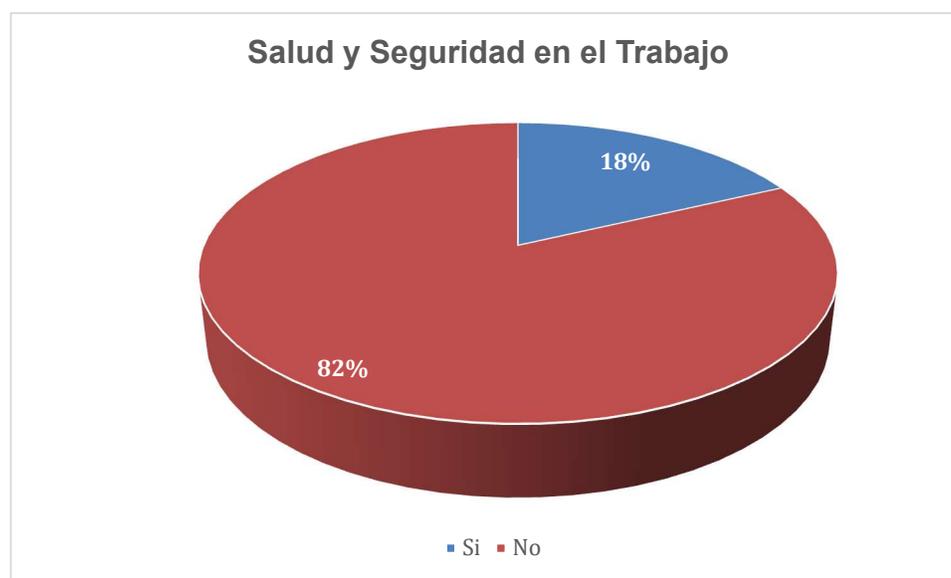
Se les preguntó a los empleados ¿La empresa tiene una gran importancia para usted? Obteniendo una respuesta del 81% manifestando que sí. Al indagar sobre esta respuesta, los empleados informan que la empresa les provee una oportunidad laboral, sin embargo, manifiestan que siguen en busca de una mejora laboral. También comentaron que la competencia ofrece beneficios adicionales, como transporte, alimentación, clínica médica, actividades motivacionales, actividades de recreación,

entre otros, por tal razón al tener la oportunidad de ser parte de otra empresa que otorgue beneficios atractivos, tomarían la decisión de dejar la organización.

Desde otra perspectiva, este sentido de inestabilidad laboral se puede mitigar con la implementación de programas que motiven y gratifiquen al personal como se muestra en la figura No. 4.

Figura No. 12

Salud y Seguridad en el Trabajo



Nota: encuesta al personal administrativo y operativo, junio 2022.

Los resultados de la figura anterior se obtuvieron al consultar ¿Considera que la empresa se preocupa por la seguridad en el trabajo? representando un 82% de respuesta negativa. Al profundizar en el tema se detectó que el personal hace esta referencia, debido a que, al área de obra civil y alimentos selectos, no se le entrega EPP para la ejecución de su trabajo y prevención de riesgos laborales. Asimismo, se detectó que no se exige el cumplimiento del protocolo de prevención de COVID-19, entiéndase como la exigencia de lavado de manos, aplicación de alcohol en gel, distanciamiento social, entre otros. Es así como en la figura 4, se evidencia la necesidad de fortalecer el aspecto de salud y seguridad en el trabajo, representando un 75% de la muestra.

4.2 Resultados de la Entrevista

Los siguientes resultados se obtuvieron por medio de una entrevista realizada al Coordinador de Recursos Humanos.

Tabla No. 4 Matriz descriptiva de resultados de entrevista semiestructurada a Coordinador de Recursos Humanos

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 1 ¿Reciben los empleados alguna compensación no Económica?	<p>Algunos empleados del área de agricultura reciben el beneficio de alimentación y vivienda. Así como el personal del área de mantenimiento, recibe el beneficio de transporte y alimentación. Para el personal del área de alimentos selectos, solo se le da el beneficio del seguro de vida.</p> <p>Y para el caso del personal administrativo que vive en la ciudad capital, se le otorga transporte, vivienda y alimentación, pues no viven en lugares cercanos a la finca.</p>	<p>Se identifica que los beneficios que reciben son acordes a la naturaleza del puesto, por lo que no siempre les genera satisfacción o una gratificación hacia la organización.</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>No. 2 ¿Se le informa a los empleados sobre las compensaciones no económicas que otorga la empresa?</p>	<p>No</p>	<p>Si bien los beneficios que actualmente reciben los empleados están enfocados a la naturaleza del puesto, el personal desconoce el término adecuado de estas compensaciones. Es importante realizar una campaña de comunicación y dar a conocer la inversión que ocasiona estos beneficios que en la actualidad reciben y conozcan lo que representa para la empresa y lo que se están ahorrando.</p>
<p>No. 3 ¿Cómo le es reconocido a los empleados su buena labor?</p>	<p>Por el momento no tenemos algún método</p>	<p>Por no contar con un medio de comunicación efectiva, el personal ha considerado que no le es reconocido su trabajo, sin embargo, para algunos puestos es importante darle a conocer la inversión que realiza la empresa al otorgarle los beneficios a la fecha</p>
<p>No. 4 ¿Posee la empresa una política general sobre</p>	<p>No</p>	<p>Solo se apegan a la naturaleza del puesto para otorgar los existentes</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis
compensaciones no económicas?		
No. 5 Un plan de compensaciones no económicas en la empresa ¿Ayudaría a que el colaborador se comprometa con la empresa?	Si	
No. 6 Al implementar un plan de compensaciones no económicas ¿Aumentaría el nivel de satisfacción de los empleados?	Posiblemente si, pues algunos han manifestado que sería bueno contar con un plan de reconocimientos o bien actividades extraoficiales para convivir entre compañeros	Se identifica que es de interés, contar con reconocimiento o actividades de integración.
No. 7 Al implementar un plan de compensaciones no económicas ¿Aumentaría el nivel de productividad de los empleados?	Posiblemente si, pues estuvieran motivados	Acorde a los resultados obtenidos de la encuesta a los empleados, se confirma a través de esta entrevista que en efecto la motivación del personal mejoraría al contar con un plan de compensaciones no económicas

Pregunta	Respuesta	Análisis
No. 8 Al implementar un plan de compensaciones no económicas ¿Qué beneficios considera que obtendría la empresa?	Estabilidad laboral, se nos facilitaría la contratación de personal y nos referirán a sus conocidos para cubrir vacantes y todo esto impactaría positivamente en los resultados de producción	Es evidente que ayudaría con la atracción de talento humano y sobre todo calificado, ya que la organización estaría a nivel de la competencia.
No. 9 ¿Qué aspectos considera necesarios tomar en cuenta para implementar un plan de compensaciones no económicas?	Salarios, estandarizar los beneficios que otros reciben	Por no contar con una herramienta de medición de resultados, se abordaría este punto con la taxonomía generacional, con el fin de motivar a los empleados, siempre estableciendo las políticas necesarias para su cumplimiento.
No. 10. ¿Por qué cree que es importante implementar un plan de compensaciones no económicas en la empresa?	Para que sea más atractiva y el personal desee permanecer por más tiempo	Recursos humanos enfatiza sobre fortalecer la estabilidad laboral y así mismo la atracción del talento humano.
No. 11 ¿Se ha considerado implementar alguna de las siguientes compensaciones no económicas en la empresa?	Por el momento no, solo lo que se tiene	

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>No. 12 ¿Qué compensaciones no económicas, propone se pueden implementar en la empresa?</p>	<p>Celebración de cumpleaños, aniversarios laborales, zonas recreativas, reconocimiento por el rendimiento laboral, atención médica, transporte</p>	<p>Según los resultados, la necesidad que manifiesta tanto RRHH y el personal, está orientada a un trato justo y de convivencia e integración con el personal de la empresa objeto de estudio.</p>
<p>No. 13 Para implementar un plan de compensaciones no económicas ¿Qué criterios importantes por área o departamento considera que se deben de tomar en cuenta, para su aplicación o para tener derecho a la compensación?</p>	<p>Igualdad, políticas de cumplimiento y de aplicación, maneras de comunicarlo, considerar los resultados por área o persona, implementar métodos que permitan evaluar los resultados trazados por departamento.</p>	<p>Es importante dejar plasmadas las políticas de aplicación, esto permite conocer quienes aplican y en qué momento, como solicitar su cumplimiento, entre otros.</p>
<p>No. 14 ¿Cuál es el índice de rotación anual?</p>	<p>16% para el año 2021</p>	<p>El índice de rotación actual respecto al año 2021 se encuentra elevado, por lo que es importante analizar de qué modo se contrarresta, esta situación</p>

CONCLUSIONES

1. Se concluyó que la empresa objeto de estudio otorga algunas compensaciones no económicas por área, relacionado a la naturaleza del puesto, entre los identificados se pueden mencionar, vivienda, transporte, seguro de vida y alimentación, sin embargo, existe un 45% del personal que no recibe ninguna compensación no económica, siendo un porcentaje representativo.
2. Según los datos obtenidos, se puede concluir que, al contar con compensaciones no económicas, los beneficios que la empresa objeto de estudio adquiere es, que la mayor parte de los empleados estarían motivados. Asimismo, manifestaron que estarían satisfecho al recomendar personal para trabajar dentro de la organización y afirmaron que trabajaría por más tiempo en la organización.
3. Los resultados demuestran que la ruta del sentido de pertenencia hacia la organización mejoraría, pues al implementar un plan de compensaciones, el personal permanecería en la organización, no solo por sufragar una necesidad de ingresos económicos, sino también, porque la gratificación se convertirá en un efecto recíproco del empleado hacia la organización.
4. A raíz de los resultados obtenidos durante esta investigación, se evidenció la importancia de que la empresa objeto de estudio pueda implementar un plan de compensaciones no económicas que le permita motivar y gratificar a sus empleados, con el propósito de promover la estabilidad laboral y ser atractiva ante el mercado laboral.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la organización objeto de estudio, evaluar que compensaciones no económicas se pueden estandarizar para que la cobertura sea más amplia y la mayoría del personal cuente con los beneficios que actualmente otorga la empresa.
2. Se sugiera seguir fortaleciendo los beneficios que la empresa objeto de estudio obtiene al contar con compensaciones no económica. Por lo tanto, al diseñar el plan de compensaciones se deberá orientar para mejorar la atracción del talento humano, como también para fortalecer la estabilidad laboral y continuar contribuyendo con la motivación del personal.
3. Se recomienda al área de recursos humanos de la organización, evaluar periódicamente el resultado de cada actividad a implementar. Para conocer la opinión de los colaboradores e identificar el efecto positivo que esta mejora genere y alinear cualquier desvío que se pueda detectar.
4. Para la implementación del plan de compensaciones no económicas, se recomienda dejar establecido por medio de políticas, su forma de aplicación. Para que todo quede regulado y así más adelante no se distorsione el alcance de cada compensación no económica, por falta de lineamientos claros.

BIBLIOGRAFÍA

- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. En G. W. Bohlander, S. A. Snell, & S. S. Morris, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 344). México: Cengage Learning Editores, S.A
- Carrera, E., Rivadeneira, Ch., Navarrete, A. & Paredes, A. (2019) *Seguridad y Salud Ocupacional*. Ecuador: Ediciones Grupo Compás.
- Carreto W. (2017) "*Los incentivos económicos y no económicos y su incidencia en la motivación laboral del personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala*" [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala] http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5829.pdf
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2(4), 141.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano* (pág. 2). México: Pearson Educación.
- Dolan, S. Valle, R., Jackson, S., & Schuler, S. *La Gestión de los Recursos Humanos* (págs. 12,13). Aravaca (Madrid): McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Guerra, E. (2017) "*Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de cosméticos en la ciudad de Guatemala*" [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala] http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5661.pdf
- Hernández, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

- Humanos, Fundación RH por la motivación de los recursos. (2006). *El salario emocional. Unidad de Conocimiento – El salario emocional*, 1.
- Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Luis, M. (2008). *Gestión de recursos humano*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Person Educación.
- Morales, J. & Velandia, N. (2000). *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Caracas, CCS, Venezuela: MC Graw Hill.
- Othón, J. (2014). *Administración de la Compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. En J. H. Othón, *Administración de la Compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones* (pág. 10). México: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. de C.V.
- Patricio, Orengo (2017) “*Propuesta de un plan piloto de compensaciones para una empresa constructora con administración familiar*” [Tesis de Maestría, Universidad de Chile] <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145544>
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación*. México.
- Portillo, A. (2019) “*La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el municipio de Guatemala*” [Tesis de Maestría, Universidad de san Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6099.pdf
- Pozo, E. (2018) “*Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017*” [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Fausto Sánchez Carrión de Huacho] <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2162>
- Wayner, Mondy. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

- Reyes, X. (2004), "*La gestión de un plan de compensaciones como herramienta para mantener el nivel de la satisfacción del personal*" [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala] http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2670.pdf
- Sampieri, D. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Varela, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Villalva, M., Fierro, I. (2017) *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. DIALNET, Ecuador.
- William, Werther., J. P. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. Mexic: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

E-GRAFÍA

Alvarez, S. (2018) *El desafío de integrar cuatro generaciones laborales distintas*.
[https://www.eleconomista.com.ar/2018-09-el-desafio-de-integrar-cuatro-](https://www.eleconomista.com.ar/2018-09-el-desafio-de-integrar-cuatro-generaciones-laborales-distintas/)

[generaciones-laborales-distintas/](https://www.eleconomista.com.ar/2018-09-el-desafio-de-integrar-cuatro-generaciones-laborales-distintas/)

Arce, D. (20 de Abril de 2020). *Great Place To Work*. Obtenido de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/blog-peru/gestion-de-las-compensaciones-en-el-contexto-covid-19>

Conceptodefinicion.de, R. (22 de julio de 2019). Obtenido de Conceptodefinicion: <https://conceptodefinicion.de/recompensa/>

Conexión ESAN. (05 de Agosto de 2016). Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/consideraciones-para-disenar-politicas-de-compensacion>

Hontoria, N. (2019) *Diccionario para saber qué generaciones vienen después de la tuya: la Z, la Millennial o la Alpha*. https://www.upper.es/estilo-de-vida/vida-familiar/diccionario-generaciones-millennial_18_2794845119.html

No. 01

ANEXOS



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



ENCUESTA

TEMA

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES NO ECONÓMICAS EN UNA
EMPRESA AGROINDUSTRIAL UBICADA EN EL PALMAR QUETZALTENANGO**

ESTIMADO COLABORADOR (A)

El objetivo de la siguiente encuesta es obtener información que permita identificar las compensaciones no económicas que la empresa otorga a los empleados. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

Compensaciones no económicas: son todos aquellos reconocimientos no monetarios que la empresa ofrece a sus empleados como gratificación a su buen rendimiento laboral.

Gracias por su aporte.

DATOS GENERALES

Marque con una X según corresponda

SEXO

Femenino

Masculino

EDAD

18 a 25

45 a 55

25 a 35

55 a 70

35 a 45

NIVEL ACADÉMICO

Primaria incompleta

Nivel medio completo

Postgrado
incompleto

Primaria completa

Nivel
incompleto universitarioPostgrado
CompletoNivel
incompleto medioNivel
completo Universitario

Otros

TIEMPO EN LA EMPRESA

Menos de 3 meses

1 a 3 años

3 a 6 meses

3 a 5 años

6 meses a 1 año

Más de 5 años

ÁREA A LA QUE PERTENECE

Obra Civil

Mantenimiento

Alimentos
Selectos

Agricultura

Administración

PARTE I

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción de respuesta con una X a cada una de las siguientes interrogantes:

1. ¿Le han informado sobre las compensaciones no económicas que otorga la empresa?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque:

2. ¿Qué compensaciones no económicas le otorga la empresa

<input type="checkbox"/>	Espacio de ejercicios en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Guardería privada
<input type="checkbox"/>	Día libre por cumpleaños
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento por aniversario laboral
<input type="checkbox"/>	Espacio identificado para tomar un descanso durante la jornada de trabajo
<input type="checkbox"/>	Seguro de vida
<input type="checkbox"/>	Seguro medico
<input type="checkbox"/>	Horario Flexible
<input type="checkbox"/>	Trabajar desde casa
<input type="checkbox"/>	Días de vestimenta casual
<input type="checkbox"/>	Trabajo de tiempo parcial o de medio tiempo
<input type="checkbox"/>	Trabajo compartido
<input type="checkbox"/>	Licencias adicionales
<input type="checkbox"/>	Transporte
<input type="checkbox"/>	Alimentación
<input type="checkbox"/>	Regalos/ canasta de fin de año
<input type="checkbox"/>	Otros

3. ¿Cómo reconocen su buena labor dentro de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Espacio de Ejercicios en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Guardería privada
<input type="checkbox"/>	Día libre por cumpleaños
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento por aniversario laboral
<input type="checkbox"/>	Espacio identificado para tomar un descanso durante la jornada de trabajo
<input type="checkbox"/>	Seguro de vida

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Seguro médico |
| <input type="checkbox"/> | Horario Flexible |
| <input type="checkbox"/> | Trabajar desde casa |
| <input type="checkbox"/> | Días de vestimenta casual |
| <input type="checkbox"/> | Trabajo de tiempo parcial o de medio tiempo |
| <input type="checkbox"/> | Trabajo compartido |
| <input type="checkbox"/> | Licencias adicionales |
| <input type="checkbox"/> | Transporte |
| <input type="checkbox"/> | Alimentación |
| <input type="checkbox"/> | Regalos/ canasta de fin de año |
| <input type="checkbox"/> | Otros |
-
-
-

PARTE II

INSTRUCCIONES: en la siguiente sección se le realiza una serie de pregunta orientadas a como se sentiría en la organización al contar con un plan de compensaciones no económicas, seleccione con una X según corresponda:

1. ¿Qué le motiva trabajar en la empresa?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Poder desarrollarse profesionalmente |
| <input type="checkbox"/> | Aprender más sobre la profesión u oficio que desempeña |
| <input type="checkbox"/> | Asumir responsabilidades |
| <input type="checkbox"/> | Trabajar en un buen ambiente |
| <input type="checkbox"/> | Desempeñar un trabajo interesante |
| <input type="checkbox"/> | Tener buena relación con los compañeros |
| <input type="checkbox"/> | Poder conciliar vida laboral y personal |
| <input type="checkbox"/> | Conseguir un reconocimiento por el trabajo realizado |
| <input type="checkbox"/> | Conocer bien las funciones del puesto que ocupa |
| <input type="checkbox"/> | Me gusta mi trabajo |
| <input type="checkbox"/> | Compensaciones no económicas |
| <input type="checkbox"/> | Porque no tengo otra opción |

2. **¿Le gustaría trabajar por mucho tiempo en la empresa contando con un plan de compensaciones no económicas?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque:

3. **¿Al contar con un plan de compensaciones no económicas recomendaría a otros a trabajar en la empresa?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque:

4. **¿Siente que su empresa tiene una gran importancia para usted?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque:

5. **¿Considera que la empresa se preocupa por la seguridad en el trabajo?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque:

6. **¿Qué busca de una empresa, para trabajar en ella por muchos años?**

Espacio de Ejercicios en el trabajo

<input type="checkbox"/>	Guardería privada
<input type="checkbox"/>	Día libre por cumpleaños
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento por aniversario laboral
<input type="checkbox"/>	Espacio identificado para tomar un descanso durante la jornada de trabajo
<input type="checkbox"/>	Seguro de vida
<input type="checkbox"/>	Seguro médico
<input type="checkbox"/>	Horario Flexible
<input type="checkbox"/>	Trabajar desde casa
<input type="checkbox"/>	Días de vestimenta casual
<input type="checkbox"/>	Trabajo de tiempo parcial o de medio tiempo
<input type="checkbox"/>	Trabajo compartido
<input type="checkbox"/>	Licencias adicionales
<input type="checkbox"/>	Transporte
<input type="checkbox"/>	Alimentación
<input type="checkbox"/>	Regalos/ canasta de fin de año
<input type="checkbox"/>	Oportunidad de Estudio
<input type="checkbox"/>	Buenas instalaciones
<input type="checkbox"/>	Buen liderazgo
<input type="checkbox"/>	Salud y seguridad en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Otros

_____.



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

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A EL
COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

ESTIMADO COLABORADOR (A)

FINALIDAD: identificar que compensaciones no económicas ofrece la empresa a los colaboradores, para contar con aspectos importantes para la elaboración del plan de compensaciones no económicas para la empresa. Entendiendo como COMPENSACIONES NO ECONÓMICAS a los beneficios que no solo buscan recompensar el trabajo y la dedicación de los empleados, sino también hacérselas más agradable la ejecución de sus labores, velando con un balance entre familia y trabajo. También indica que los beneficios más frecuentes que las compañías otorgan dentro de esta clasificación son los seguros de vida y gastos médicos, combustible, vehículo de la empresa o transporte, membresía a algún club o institución, regalos, actividades sociales para fechas especiales o época navideña, subsidio por alimentos, vivienda, entre otros. Chiavenato (2009)

DATOS GENERALES

SEXO

Femenino Masculino

EDAD

18 a 25	<input type="checkbox"/>	45 a 55	<input type="checkbox"/>
25 a 35	<input type="checkbox"/>	55 a 70	<input type="checkbox"/>
35 a 45	<input type="checkbox"/>		

NIVEL ACADÉMICO

Primaria incompleta	<input type="checkbox"/>	Nivel medio completo	<input type="checkbox"/>	Postgrado incompleto	<input type="checkbox"/>
Primaria completa	<input type="checkbox"/>	Nivel universitario incompleto	<input type="checkbox"/>	Postgrado Completo	<input type="checkbox"/>
Nivel incompleto medio	<input type="checkbox"/>	Nivel Universitario completo	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

TIEMPO EN LA EMPRESA

Menos de 3 meses	<input type="checkbox"/>	1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 6 meses	<input type="checkbox"/>	3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
6 meses a 1 año	<input type="checkbox"/>	Más de 5 años	<input type="checkbox"/>

PARTE I**1. ¿Reciben los empleados alguna compensación no Económica?**

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque:

2. ¿Se les informa a los empleados sobre las compensaciones no económicas que otorga la empresa?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque: _____

3. ¿Cómo le es reconocido a los empleados su buena labor?

<input type="checkbox"/>	Espacio de ejercicios en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Guardería privada
<input type="checkbox"/>	Día libre por cumpleaños
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento por aniversario laboral
<input type="checkbox"/>	Espacio identificado para tomar un descanso durante la jornada de trabajo
<input type="checkbox"/>	Seguro de vida
<input type="checkbox"/>	Seguro médico
<input type="checkbox"/>	Horario Flexible
<input type="checkbox"/>	Trabajar desde casa
<input type="checkbox"/>	Días de vestimenta casual
<input type="checkbox"/>	Trabajo de tiempo parcial o de medio tiempo
<input type="checkbox"/>	Trabajo compartido
<input type="checkbox"/>	Licencias adicionales
<input type="checkbox"/>	Transporte
<input type="checkbox"/>	Alimentación
<input type="checkbox"/>	Regalos/ canasta de fin de año
<input type="checkbox"/>	Otros

4. ¿Posee la empresa una política general sobre compensaciones no económicas?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque: _____

5. ¿Un plan de compensaciones no económicas en la empresa ayudaría a que el colaborador se comprometa con la empresa?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque: _____

6. ¿Al implementar un plan de compensaciones no económicas aumentaría el nivel de satisfacción de los empleados?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque: _____

7. ¿Al implementar un plan de compensaciones no económicas aumentaría el nivel de productividad de los empleados?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Porque: _____

8. ¿Al implementar un plan de compensaciones no económicas, qué beneficios considera que obtendría la empresa?

9. ¿Qué aspectos considera necesarios tomar en cuenta para implementar un plan de compensaciones no económicas?

10. ¿Porque cree que es importante implementar un plan de compensaciones no económicas en la empresa?

11. ¿Se ha considerado implementar alguna de las siguientes compensaciones no económicas en la empresa?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Espacio de Ejercicios en el trabajo |
| <input type="checkbox"/> | Guardería privada |
| <input type="checkbox"/> | Día libre por cumpleaños |
| <input type="checkbox"/> | Reconocimiento por aniversario laboral |
| <input type="checkbox"/> | Espacio identificado para tomar un descanso durante la jornada de trabajo |
| <input type="checkbox"/> | Seguro de vida |
| <input type="checkbox"/> | Seguro médico |
| <input type="checkbox"/> | Horario Flexible |
| <input type="checkbox"/> | Trabajar desde casa |
| <input type="checkbox"/> | Días de vestimenta casual |
| <input type="checkbox"/> | Trabajo de tiempo parcial o de medio tiempo |
| <input type="checkbox"/> | Trabajo compartido |
| <input type="checkbox"/> | Permisos adicionales |
| <input type="checkbox"/> | Transporte |
| <input type="checkbox"/> | Alimentación |
| <input type="checkbox"/> | Salud y seguridad en el trabajo |
| <input type="checkbox"/> | Regalos/ canasta de fin de año |
| <input type="checkbox"/> | Otros |

12. ¿Qué compensaciones no económicas, propone se pueden implementar en la empresa?

13. ¿Para implementar un plan de compensaciones no económicas que criterios importantes por área o departamento considera que se deben de tomar en cuenta, para su aplicación o para tener derecho a la compensación?

PROPUESTA

PLAN DE COMPENSACIONES NO ECONÓMICAS

Para el desarrollo de la siguiente propuesta es vital tener claro en que consiste una compensación no económica o bien salario emocional, el cual es definido como “El conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy”. (Humanos, Fundación RH por la motivación de los recursos, 2006).

El factor principal para la administración de compensaciones es tener claro y definida la estrategia del negocio, para que estas compensaciones, se encuentren alineadas con el alcance de los objetivos, toda vez la estrategia del negocio cambie, las compensaciones deberán ser evaluadas y de ser necesario reestructurarla.

Objetivo General

Ofrecer un plan de compensaciones no económicas que aplique a todos los empleados, acorde a la necesidad detectada, para gratificarle a los empleados su buena laboral y velar por la salud y seguridad ocupacional.

Objetivos específicos

- Diseñar compensaciones no monetarias acorde a la preferencia de los empleados.
- Dar cumplimiento a la normativa laboral vigente, respecto a Salud y Seguridad en el Trabajo.
- Fortalecer la atracción del talento humano, por medio de un plan de compensaciones no monetarias.
- Contar con un plan de compensaciones no monetarias que permita a la organización, ser competitiva ante el mercado laboral.

A. ACTIVIDADES

1. **Agasajos:** Se proponen las siguientes actividades, para promover la gratificación a los empleados y la fortalecer la motivación en su puesto de trabajo.

a. Entrega de canasta navideña o fiesta de fin de año para compartir con los empleados.

- i. El área asignada para coordinar este tipo de actividades deberá evaluar si es viable realizar la actividad en un día o dos, para que todo el personal pueda participar.
- ii. Hacer una campaña publicitaria con al menos 15 días de anticipación, para asegurar la participación de la mayor parte del personal.
- iii. Preparar un discurso, por parte del gerente general o representante de la empresa, ya sea presencial o virtual.
- iv. Colocar en la canasta o cena una tarjeta de agradecimiento por el año laboral que está por finalizar.

b. Día libre por cumpleaños

- i. Todo empleado con más de 2 meses en la compañía contará con un día libre para la celebración de su cumpleaños, esto se deberá gozar el día de cumpleaños o durante el mes correspondiente, no mayor a 15 días posterior a su cumpleaños.
- ii. Este día se toma libre, una vez coincida con un día laboral. Si coincide con día de descanso no podrá ser compensable.
- iii. Asimismo, se recomienda hacer un envío de correos de manera masiva para felicitar a los cumpleaños del día, con un mensaje que fortalezca el sentido de pertenencia.
- iv. El área de administración de personal deberá llevar control de los cumpleaños del mes y enviar la información a los encargados de área, para que puedan programar adecuadamente el día libre del festejado.

- v. El jefe de área deberá trasladar a RRHH, la constancia de día libre formato V1-RRHH-01, para asegurar el cumplimiento del beneficio.

c. Aniversario laboral

- i. Por un año laboral: se entregará una carta de agradecimiento y motivación, debidamente firmada por el gerente general y jefe de área, enfatizando en las fortalezas de su personalidad y motivando a mejorar las áreas de oportunidad.
 - ii. De dos a tres años: entrega de carta mencionada en el punto i, mas entrega de pin, donde indique años en la compañía y su nombre. Agradecerle públicamente su antigüedad dentro de la compañía, mencionando las cualidades que le han permitido estar en la compañía.
 - 1. Dar la oportunidad a algunos de los festejados en contar su experiencia en la compañía y que les ha permitido permanecer en ella.
 - 2. Dar la oportunidad que miembros de su familia sean partícipes de la actividad.
 - iii. De cuatro a seis años: adicional a los dos puntos anteriores, entregar un vale canjeable por un combo de comida familiar.
 - iv. De siete años en adelante: entregar lo indicado en los 3 puntos anteriores más un sorteo de regalos sorpresa.
 - v. Está actividad se desarrollará en la actividad de entrega de canastas o cena de fin de año.
2. **Seguridad en el trabajo:** se propone darle cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas 33-2016, 57-2022, respecto a la salud y seguridad ocupacional, el cual fue creado con el fin de proteger la vida, la salud y la integridad de los empleados, en la prestación de sus servicios

a. Espacio de descanso:

- i. Para el personal del área de Alimentos Selectos, Mantenimiento, y algunos de obra civil; quienes ejerzan labores en áreas consideradas como calientes deberá contar con espacios de descanso para nivelar la hidratación y recuperar el equilibrio térmico natural, considerando retirarse 15 minutos antes de sus labores para tomar este receso de recuperación.
- ii. Área administrativa y operativa: diseñar espacios señalizados para que el personal identifique los lugares adecuados para recuperarse del desgaste laboral, para liberar el estrés, relajar la vista, relajar los músculos, despejar la mente, entre otros y establecer un tiempo máximo de descanso.
- iii. Se proponen contar con mesa de ping pong, futillo o golf, juegos como memoria, rompecabezas, jenga, entre otros

b. Equipo de Protección Personal -EPP-:

- i. Velar por el cumplimiento del uso del EPP, garantizando que toda la persona utilice el uniforme o EPP, para la ejecución de las atribuciones asignadas, resguardando la vida e integridad de la persona.
- ii. El área de seguridad Industrial deberá llevar control de la entrega de uniformes y EPP.
- iii. Llevar control de la renovación de EPP o uniformes, según corresponda
- iv. Capacitar al personal sobre el uso correcto de cada componente del EPP y enfatizar en que la compañía velará por la seguridad de sus empleados por lo que se planificará:
 - a. Rondas periódicas, sorpresivas, para la supervisión del cumplimiento del uso del EPP y uniforme.
 - b. Dar a conocer las medidas sancionatorias ante su incumplimiento.

B. RESPONSABLES

Para cada actividad participan los siguientes puestos como responsables de su cumplimiento y ejecución:

- Jefes, coordinadores o supervisores de área, es decir jefe inmediato
- Recursos Humanos
- Seguridad Industrial

C. POLÍTICAS

- Considerar en el proceso de inducción la difusión de estos beneficios.
- Cada jefe de área es el responsable de darle seguimiento al cumplimiento del programa.
- El superior inmediato es el responsable de entregar a RRHH la constancia de goce de los beneficios como día libre de cumpleaños, formato V1-RRHH-01.
- Seguridad Industrial es el encargado de entregar a RRHH constancia de EPP entregado a cada colaborador y su renovación, V1-RRHH-02.
- Cuando exista un despido o renuncia, recursos humanos será el responsable de velar por el retorno de los uniformes y EPP entregados.
- Los uniformes y EPP recuperados serán reutilizados*, por lo que Seguridad Industrial será el responsable de enviar los uniformes a lavandería y el EPP a desinfección.
- El EPP reutilizable será todo aquel no mayor a un año de uso. De existir EPP con fecha de caducidad menor a un año, se considerará esa fecha como máxima.
- * El EPP no reutilizable serán; mascarillas, botas de goma y guantes.
- Los uniformes y EPP en buen estado serán reciclados y utilizados por el personal de nuevo ingreso, considerando su renovación al cumplimiento de 9 meses en la empresa.

- Recursos Humanos es el responsable de velar por el cumplimiento de esta implementación, presentar cotizaciones y programar las actividades.
- Recursos Humanos es el responsable de la presentación de resultados.
- Recursos Humanos en apoyo de los jefes de área, son los responsables de hacer una difusión adecuada de la presente propuesta.

D. RECURSOS

Los recursos que se pueden considerar en las actividades se detallan a continuación, afectas a cambio por el tipo de actividad o regalo que desean dar.

- Canastas navideñas
- Cena
- Tarjetas
- Correo de empleados
- Listado actualizado de cumpleaños
- Cartas de agradecimiento para aniversario laboral
- Vale para canje de un combo de comida familiar
- Plaquetas, pin o botón
- Regalos para sorteos
- Camas o silla de masajes
- Señalización de área de descanso
- Mesa de ping pong, futillo o golf, juegos como memoria, rompecabezas, jenga, entre otros
- EPP adecuado por tipo de puesto de trabajo
- Formato V1-RRHH-01: Control de día libre
- Formato V1-RRHH-02: Convenio de entrega y uso de uniformes
- Formato V1-RRHH-03: Encuesta de satisfacción

E. Propuesta económica

	Recurso	Cantidad	Precio unitario	Total	
	Actividad Navideña	Canasta de productos de temporada	284	250.00	71,000.00
Salón para la actividad		0	-	-	
Sillas		284	4.00	1,136.00	
Sonido		6	200.00	1,200.00	
Tarjetas		284	5.00	1,420.00	
Decoración				400.00	
Total				Q 75,156.00	
		Cena	Cantidad	Precio unitario	Total
		Pollo asado, con 2 guarniciones			
		Arroz, ensalada y fresco natural	284	100.00	28,400.00
		Pastel	284	2.11	600.00
		Alquiler de mobiliarios, silla y mesas	284	10.00	2,840.00
		Salón para la actividad	0	-	-
	Decoración			800.00	
	Sonido	6	200.00	1,200.00	
	Tarjetas	284	5.00	1,420.00	
	Total			Q 33,840.00	
				-	
Cumpleaños del mes	Listado actualizado de cumpleaños	Actividad sin costo			
	Correo de empleados				
	Recurso	Cantidad	Precio	Total	
Aniversario de 1 año	Cartas de agradecimiento para aniversario laboral	198	3.00	Q 594.00	
Aniversario de 2 a 3 años	Cartas de agradecimiento para aniversario laboral	198	3.00	594.00	
	Pin	34	65.00	2,210.00	
	Total			Q 2,804.00	
				-	
Aniversario de 4 a 6 años	Cartas de agradecimiento para aniversario laboral	198	3.00	594.00	
	Pin	34	65.00	2,210.00	
	Vale para canje de un combo de comida familiar	45	165.00	7,425.00	
	Total			Q 10,229.00	
Aniversario de 7 años en adelante	Cartas de agradecimiento para aniversario laboral	198	3.00	594.00	
	Pin	34	65.00	2,210.00	
	Vale para canje de un combo de comida familiar	45	165.00	7,425.00	
	Regalos para sorteos	7		1,000.00	
	Total			Q 11,229.00	

Areas Recreativas	Recurso	Cantidad	Precio unitario	Total
	Camas o silla de masajes	1	20,500.00	20,500.00
	Señalización de área de descanso	3	400.00	1,200.00
	Mesa de ping pong, futillo o golf	3	3,500.00	10,500.00
	Juegos de mesa			-
	Genga	3	150.00	450.00
	Agedrez y Damas chinas	3	130.00	390.00
	Memoria	3	70.00	210.00
	Total			Q33,250.00

Equipo de Protección	Recurso	Precio
Cabeza	Cascos de seguridad	65.00
	Sombreros	45.00
	Gorras	45.00
Facial	Gafas	25.00
Respiratoria	Mascarillas	25.00
Corporal	Chalecos reflectivos	100.00
	Fajas	125.00
	Crema solar	70.00
Pies	Botas Industriales punta de acero	350.00
	Botas de goma	150.00
Manual	Guantes	80.00

2. Formato V1-RRHH-02: Convenio de entrega y uso de uniformes

Formato: V1-RRHH-02

Convenio de entrega y uso de Uniformes

La empresa _____ como parte de sus prestaciones al personal entregara uniformes a todos sus empleados, los cuales están regulados bajo los siguientes términos:

1. La entrega se realiza una vez al año y será totalmente gratis.
2. Todos los colaboradores están obligados a usar el uniforme dentro de las instalaciones y en actividades previamente señaladas por su superior o el Departamento de Recursos Humanos. Todo colaborador que no cumpla con esta disposición será acreedor de una acción disciplinaria.
3. Gerentes, Jefes, Coordinadores y supervisores, son los responsables de que las disposiciones establecidas por la empresa se cumplan y que el personal bajo su responsabilidad utilicen su uniforme.
4. En el caso de que el empleado deje de laborar para _____, este deberá devolver los uniformes entregados, al Departamento de Recursos Humanos.
5. Si por algún imprevisto el empleado no trae su uniforme completo este deberá comunicarlo a su jefe inmediato, el cual justificará o explicará la razón al Departamento de Recursos Humanos.
6. Detallar el EPP/ uniforme recibido

EPP	Cantidad	Talla (si aplica)

He leído y comprendido lo expuesto en las condiciones anteriores

Nombre: _____

Firma: _____ Fecha: _____

3. Formato V1-RRHH-03: Encuesta de satisfacción

Formato: V1-RRHH-03

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Nombre de la Actividad

INSTRUCCIONES: Es importante contar con su opinión, se le solicita calificar con una X la puntuación que le da a cada enunciado.

1. Usted considera que la actividad realizada cumplió sus expectativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Considera que la actividad realizada le beneficia a usted y su familia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Considera que la información brindada respecto a las compensaciones no económicas que otorga la empresa es la adecuada y oportuna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Considera que la actividad realizada es de su interés.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. La empresa le informa con tiempo el desarrollo de las actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sugerencia

--

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Clasificación generacional del aspecto motivacional.....	23
Tabla No. 2 Clasificación generacional del aspecto educativo.....	23
Tabla No. 3 Clasificación generacional del aspecto laboral.....	24
Tabla No. 4 Matriz descriptiva de resultados de entrevista semiestructurada a Coordinador de Recursos Humanos	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Estructura de las compensaciones.....	12
Figura No. 2 Componentes de las compensaciones.....	13
Figura No. 3 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.....	16
Figura No. 4 Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.....	17
Figura No. 5 Edad Promedio del Personal.....	32
Figura No. 6 Antigüedad Laboral.....	33
Figura No. 7 Compensaciones no económica que otorga la empresa.....	34
Figura No. 8 Tipos de Compensaciones	35
Figura No. 9 Preferencias sobre las compensaciones no económicas.....	36
Figura No.10 Beneficios que obtiene la empresa al contar con un Plan de Compensaciones.....	38
Figura No. 10 Sentido de Pertenencia.....	39
Figura No. 11 Salud y Seguridad en el Trabajo.....	40