

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



**REESTRUCTURACION DE PLAN DE COMPENSACIONES LABORALES
EN UNA ASOCIACION DE AUXILIO POSTUMO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



LICENCIADA: JOSSELYN FABIOLA PAIZ VIRULA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2022

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



REESTRUCTURACION DE PLAN DE COMPENSACIONES LABORALES
EN UNA ASOCIACION DE AUXILIO POSTUMO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por 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 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSc. NOEMI CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: LICDA. JOSSELYN FABIOLA PAIZ VIRULA

GUATEMALA, AGOSTO DE 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 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
DEGRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Mildred Guillen

Evaluador: Msc. Karla Krings

Evaluador: Msc. Larry Segura

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: JOSSELYN FABIOLA PAIZ VIRULA, con número de carné: 201408863. 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: _____

ACTA DE EVALUACIÓN



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de San Carlos de Guatemala

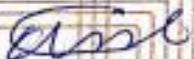
ACTA/EP No. **3701**

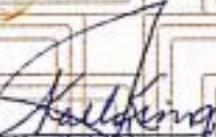
ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-007-JPFS-2022

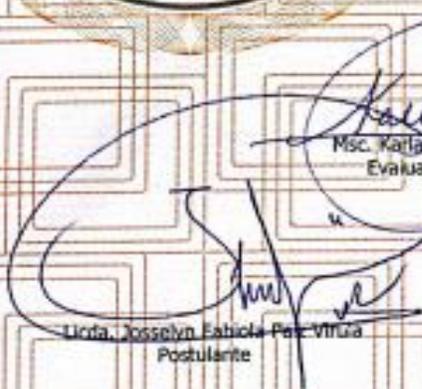
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 tema evaluadora, el 18 de septiembre de 2022, a las 13:00 - 13:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Josselyn Fabiola Paiz Virula**, carne No **201408863**, 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 44-2018 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 **"REESTRUCTURACION DE PLAN DE COMPENSACIONES LABORALES EN UNA ASOCIACION DE AUXILIO POSTUMO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, 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 **14/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Tema Evaluadora. La Tema Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: **que el sustentante incorpore las erratas sugeridas por la Tema Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.**

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de septiembre del año dos mil veintidos.


Msc. Larry Segura
Evaluador


Msc. Karla Krings
Evaluador


Licda. Josselyn Fabiola Paiz Virula
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. Josselyn Fabiola Paiz Virula**, Carné 201408863 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Tema Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	59
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	14
Nota final:	73

APROBADO

Guatemala 25 de septiembre de 2022.

(F) _____

Msc. Noemí Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Creador de la vida, por la salud, la sabiduría y el conocimiento y por sobre todo por mi maravillosa familia.

A MIS PADRES:

Jorge Alberto Paiz Aldana

Irma Virula Barrientos

Por haberme traído al mundo, protegerme, enseñarme a andar por el camino correcto, darme un buen ejemplo y proveerme inicialmente la oportunidad de estudiar.

A MI ESPOSO:

Kevin Estuardo Pivaral Ramírez

Por acompañarme en este arduo camino y por motivarme a seguir adelante, su apoyo incondicional fue fundamental para culminar esta meta, gracias por tanto amor y comprensión.

A MI HERMANO:

Por su apoyo incondicional y los buenos momentos.

A LA ESCUELA DE

ESTUDIOS DE POSTGRADO: Por darme la oportunidad de seguir estudiando la

maestría. En especial a los maestros por compartir sus conocimientos y experiencias.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de estudios	1
1.2 Antecedentes del sector	6
2. MARCO TEORICO	9
2.1 Organizaciones no lucrativas.....	9
2.2 El salario.....	10
2.3 Salario Mínimo.....	12
2.4 Sistema de Compensaciones	13
2.5 Tipos de compensaciones	15
2.6 Elementos que integran la compensación laboral.....	15
2.7 Remuneración	16
2.8 Remuneración variable.....	17
2.9 Beneficios.....	17
2.10 Bonos	18
2.11 Planes de incentivos.....	19
2.12 Compensaciones no económicas	20
2.13 Salario emocional	20
2.14 Diseño de un sistema de remuneración.....	21
2.15 Enfoque de compensación para los empleados.....	22
2.16 Enfoque de compensación para los empresarios	23
2.17 Escala Salarial y estructura de puesto.....	24
2.18 Valuación y clasificación de puestos y salarios.....	25
2.19 Determinación equitativa pago de salarios y estructura de puesto.....	26
3. METODOLOGIA	28
3.1 Definición del problema	28
3.2 Planteamiento del problema	29
3.3 Objetivo general	29
3.4 Objetivo específico	29
3.5 Ámbito de la investigación	29
3.6 Método de investigación	30

3.6.1 Método científico	30
3.6.1.1 Fase Indagadora	30
3.6.1.2 Fase demostrativa.....	30
3.6.1.3 Fase expositiva	31
3.7 Alcance	31
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información	31
3.8.1 Censo	31
3.8.2 Encuesta	32
3.8.3 Guía de entrevista	32
3.8.4 Cuestionario	32
3.9 Población.....	33
3.10 Estadística.....	33
4. DISCUSION DE RESULTADOS	34
4.1 Cuestionario al personal administrativo	34
4.2 Entrevista a Gerente y Jefes de departamento	53
5. CONCLUSIONES	74
6. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA.....	78
E-GRAFIA.....	81
ANEXO 1	85
ANEXO 2	112
ANEXO 3	116
ANEXO 4	124
INDICE DE TABLAS	126
INDICE DE FIGURAS	127

RESUMEN

Con el paso del tiempo el salario ha formado el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, todos los empleados dentro de las instituciones ofrecen su tiempo, fuerza y a cambio reciben su compensación económica que representa el intercambio de una equidad entre derechos y obligaciones recíprocas entre empleado y empleador. En el desarrollo de la actividad laboral siempre ha existido la necesidad de obtener más y mejores fuentes de ingresos para satisfacer las necesidades de las personas, hoy en día las empresas remuneran a sus trabajadores en diversas formas procurando mantener el pago de remuneración económica a los empleados de manera justa en relación con sus responsabilidades y funciones que realizan en sus puestos de trabajo.

El presente estudio tuvo como objetivo analizar que compensaciones laborales posee el personal de la Asociación de Auxilio Póstumo ubicada en el municipio de Guatemala, el método de investigación empleado fue la fase descriptiva se puede describir, analizar e interpretar la situación actual de la Institución. Para el desarrollo de la obtención de los datos se realizó un censo con el objetivo de recolectar, compilar, evaluar y analizar toda la información proporcionada utilizando cuestionarios a todo el personal administrativo y guía de entrevista a los jefes de cada departamento.

Como resultado de la investigación realizada es importante considerar el fortalecimiento sobre el plan de compensaciones no económicas y sobre el plan de compensaciones económicas se determinó los puestos de trabajo adolecen de rangos y escalas salariales en el cual todo puesto que se encuentre en un mismo nivel jerárquico reciben la misma remuneración sin tomar en cuenta la importancia de las responsabilidades y funciones que posee cada puesto, derivado de lo expuesto se tiene como resultado la insatisfacción del personal. Realizar la reestructuración del plan de compensaciones laborales ayudara al fortalecimiento del capital humano, si los empleados cuentan con una remuneración atractiva se obtiene como resultado su esfuerzo y entrega a su trabajo aumentando así la motivación, el compromiso y la productividad al personal de la institución.

INTRODUCCION

Dentro de los aspectos importantes que conforma una empresa es la estructuración de puestos y salarios de manera se considere de forma equitativa, la estructura de puestos se fijan los roles, funciones, responsabilidades y el pago de salarios equivale a las funciones realizadas por el trabajador con el objetivo de desarrollar y retener el talento humano, es significativo determinar los factores que influyen la desigualdad de pago de salarios, el capital humano es la clave para alcanzar la competitividad es por ello la importancia de definir una escala salarial para la estructuración de puestos definiendo así un rango para los puestos, el beneficio que se obtiene es un alto desempeño orientado de manera ordenada para el alcance de los objetivos.

En la edad antigua se implementa un listado de salarios que será la compensación por su trabajo, en la edad media se establecen jornadas, salarios y se firmaba un contrato de trabajo en el cual el trabajador recibía un precio convenido según su actividad laboral y es aquí donde también surge el pago por arrendamiento de servicios operarios libres, en la edad moderna con la llegada del capitalismo los medios de producción tierra, trabajo y capital se convierten en privado siendo la mano de obra asalariada. En la época actual los países se han consolidado en las empresas estableciendo así un salario mínimo y las condiciones de trabajo en lo que las empresas deben analizarlo anualmente, las empresas han incrementado el salario de su personal con base a sus méritos y el desempeño en cómo han alcanzado las metas.

El desarrollo del marco teórico posee bases teóricas de los sistemas de compensación en el cual representa las definiciones de los aspectos relevantes de la investigación. El salario es la retribución que debe pagar el patrono al trabajador por el trabajo realizado y debe ser remunerado nunca menor que el salario mínimo establecido en el país es por lo que debe establecer la cantidad y calidad de trabajo a realizar para que exista una equidad. La remuneración variable es aquella que está directamente relacionada con los resultados se plantea sobre el conocimiento, desempeño y resultados.

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, entre estos se pueden identificar: las vacaciones, los seguros de

vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Los bonos se refieren a otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios. Las compensaciones no monetarias como premios extraeconómicos y las define como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción.

El planteamiento del problema se hace imprescindible para la Asociación evaluar el estado actual de su estructura organizacional con la finalidad de detectar las debilidades existentes, modificar o reestructurar salarios acordes a sus funciones y responsabilidades. Para ello es importante investigar el planteamiento del problema sobre qué compensaciones laborales posee el personal de la Asociación de Auxilio Póstumo, orientando así el objetivo de conocer el plan actual de compensaciones laborales y elaborar un sistema de mejora de compensación laboral del personal. Para el desarrollo de la obtención de los datos se realizó un censo con el objetivo de recolectar, compilar, evaluar y analizar toda la información proporcionada utilizando cuestionarios a todo el personal administrativo y guía de entrevista a los jefes de cada departamento.

Los resultados muestran de manera preocupante que la Institución no realiza un análisis sobre las necesidades del personal y esto es preocupante ya que se cuenta con un plan de compensaciones laborales que no satisface las necesidades del personal, se evidencia insatisfacción por el personal sobre el plan de compensaciones laborales que cuentan actualmente por lo que la compensación que reciben no es justa en relación con el trabajo que realizan, la reestructuración del plan de compensaciones laborales que ayudara al fortalecimiento del capital humano.

Se presenta anexos de generador de valor agregado al trabajo de investigación sobre una propuesta de diseño de reestructuración salarial y plan de compensaciones no económicas para el personal de la Asociación de Auxilio Póstumo.

1. ANTECEDENTES

A través del recorrido histórico los salarios han sido uno de los temas más delicados e importantes en las instituciones es un tema en el cual se mantiene en permanente evaluación para lograr mantener una mejor remuneración para los asalariados, si el pago de salarios equivale a las funciones realizadas por el trabajador se atrae, se desarrolla y se retiene al talento humano. El capital humano es la clave para alcanzar la competitividad en las empresas es por ello la importancia de realizar escalas salariales definiendo así un rango para los puestos el beneficio que se obtiene es llevar de manera ordenada un presupuesto salarial y el personal cada vez se esforzara más de forma académica y profesional para alcanzar promociones internas, en referencia a ello se presenta los siguientes estudios consultados.

1.1 Antecedentes de estudios

El estudio de tesis de maestría del autor Merchán, 2016, Factores que inciden en los sueldos de los profesionales de las Tics en Loja, publicado en la Universidad Guayaquil. “La información más remota de la cual existe evidencia conduce a la historia de los trabajadores agrícolas en el poblado de Eschuna, Mesopotamia, a principios del segundo milenio a.c., y que, según las narraciones asignaban una unidad de trigo como forma de pago por jornal, entendiéndose este último como la paga o salario que ganaba un trabajador por cada día de labor. La cantidad de alimentos asignada era entregada ya sea en forma de ración diaria, o bien, como provisión al principio del periodo de trabajo, tiempo en el cual el trabajador debía preocuparse de conservarla”.

El estudio de tesis de maestría del autor Albuja, 2019, reestructuración organización y perfiles a cargo de competencias para el plantel educativo particular Jean Martin Charcot, publicado en la Universidad Andina Simón Bolívar. “Si partimos de épocas antiguas, existen muchas pruebas o evidencias en las que se muestra que la estructura organizacional estaba regida por un jefe o manda más, con una forma de trabajo de esclavitud y explotación; sin importar sus derechos, necesidades y aportes que puedan brindar en pro de la organización, debido a que estaban limitados a solo realizar el trabajo duro y no a pensar”.

El estudio de tesis de maestría del autor Prado, 2019, análisis jurídico y técnico de los salarios diferenciados y su impacto en el desempleo de Guatemala, publicado en la Universidad de San Carlos de Guatemala. “A inicios del siglo XIX, y finales del siglo XVIII, antes que se desarrollaran el sistema industrial, los salarios y las jornadas de trabajo se acordaban mediante negociaciones directas entre empresarios y cada trabajador. Es decir que operaban la autonomía de la voluntad aplicada al derecho del trabajo; no era permitida desde ningún punto de vista de la organización de los trabajadores, menos podía pensarse que estuviese regulada este tipo de organizaciones”.

El estudio de tesis de maestría del autor Ortiz, 2018, Propuesta de un Sistema de compensación salarial como factor dinamizador del Desarrollo organizacional para el centro de sistemas de Antioquia Censa, publicado en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. “Si bien la economía logro recuperar una senda de crecimiento tras la aplicación de reformas estructurales a lo largo de las décadas de los 80 y 90 diversas problemáticas han persistido a lo largo del tiempo, siendo cada uno de ella el estancamiento al valor de los salarios, en conjunto con una creciente vulnerabilidad de los trabajadores y sus derechos labores los cuales de acuerdo con otros autores, ha sido una característica persistente del modelo de desarrollo, el cual ha sido incapaz de responder en la demanda social”.

El estudio de tesis de maestría del autor Zuñiga, 2020, Las remuneraciones y el rendimiento laboral en la empresa de trasportes San Martin, publicado en la Universidad Nacional Jose Faustino Sánchez Carrion. “El termino salario, etimológicamente deriva del latín salarium que deriva de la palabra sal, por cuanto era costumbre de que, en la antigüedad, al personal doméstico (hoy trabajador de servicio), por las labores desarrolladas, sus "amos", "patrones" o empleadores, les pagaran con una determinada cantidad de sal”.

El estudio de tesis de maestría del autor Osorio, 2015, Propuesta de una estructura organizacional del departamento de informática para grandes organizaciones en Guatemala, publicado en la Universidad Mariano Gálvez. “El salario es la suma de las retribuciones que recibe el hombre por la entrega diaria de un trozo de su patrimonio

humano, y es también el patrimonio material que le permite vivir en compañía con su familia, por lo tanto es un patrimonio económico”. El antecedente que tiene la estructura organizacional a través de la evolución y del pensamiento humano se establecieron para el buen funcionamiento, a través de los años se han encontrado una diversidad de estructuras sociales creadas en la época de acuerdo con el poder monárquico de la estructura entre más cerca se encontraban al rey poseían mayor poder, funciones y mejor remuneraciones, en la estructura romana la estructura se diferenciaba por el poder político entre más cercanos al Cesar la gente poseía las mejores funciones dentro del imperio, la estructura en la edad media se marcaban por el poder monárquico, la religión y las posesiones de tierras las personas con mayores tierras gozaban de mejor calidad de vida, en la época del descubrimiento de América las estructuras se enfocaban en las razas los españoles eran los jefes y los mestizos esclavos. En la época azteca se crearon las primeras estructuras comerciales de acuerdo con la posición social se cumplían ciertas funciones productivas.

En la época antigua asignan el trigo como pago a la jornada laboral la cantidad de trigo que se pagaba equivalía a su alimento diario es aquí donde se descubre la desigualdad en el pago de salario con el trabajo realizado, el trigo era llamado Sila por lo que equivalía a veinte silas diarias es el pago a un senador, una sila a los esclavos y dos silas a los trabajadores libres es la diferencia de pago a los trabajadores especializados y a los que no son especializados.

El estudio de tesis de maestría del autor Prado, 2019, análisis jurídico y técnico de los salarios diferenciados y su impacto en el desempleo de Guatemala, publicado en la Universidad de San Carlos de Guatemala. “En las décadas de los 80 y 90 las empresas contaban con ventajas competitivas basadas en economías de escalas, pero al no tomar la importancia de la atención al fortalecimiento de su estructura organizacional para hacer de ella una ventaja competitiva de innovación y de alto compromiso de los empleados fueron empresas fracasadas. En su intento por conservar su mercado esto fue un modelo para las empresas futuras en la inversión en capital humano ahora se encuentran en una mejor posibilidad de mantener personal comprometido, un sistema de crecimiento y toma de decisiones que hacen de estas empresas una ventaja competitiva de innovación y de

alto compromiso”. El estudio de tesis de maestría del autor Merchan, 2016, Factores que inciden en los sueldos de los profesionales de las Tics en Loja, publicado en la Universidad Guayaquil. “La palabra tiene su origen en el término latino solīdus (sólido), que era el nombre de una antigua moneda romana. El concepto de sueldo según Pardo Carrero se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional el término salario, deriva de “sal”, aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó por ella”.

Desde el siglo XV proviene la palabra salario que significa sal en el imperio romano la sal era un elemento fundamental que se utilizaba para desinfectar heridas, conservar alimentos, formas de pago y es así como a través de los años la sal dejó ser una moneda de cambio. En la edad antigua se implementa un listado de salarios que será la compensación por su trabajo, en la edad media se establecen jornadas, salarios y se firmaba un contrato de trabajo en el cual el trabajador recibía un precio convenido según su actividad laboral y es aquí donde también surge el pago por arrendamiento de servicios operarios libres, en la edad moderna con la llegada del capitalismo los medios de producción tierra, trabajo y capital se convierten en privado siendo la mano de obra asalariada, el capitalismo se caracteriza por las innovaciones invirtiendo así en maquinaria con el fin de no necesitar la fuerza de trabajo. El empleo de la fuerza de trabajo es comprometido aceptar el trabajo con un menor salario y con condiciones de trabajo inadecuadas.

En la época actual los países se han consolidado en las empresas estableciendo así un salario mínimo y las condiciones de trabajo en lo que las empresas deben analizarlo anualmente, las empresas han incrementado el salario de su personal con base a sus méritos y el desempeño en cómo han alcanzado las metas esto permite que pueda recibir por parte de la empresa un ascenso o bien un incentivo económico.

El estudio de tesis de maestría del autor Guerra, 2017, Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de la empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cosméticos en Guatemala, publicado en la Universidad de San Carlos de Guatemala. “La economía decadente del país, crea

inestabilidad económica en las empresas, la cual obliga a cumplir únicamente con el pago de salario mínimo establecido por la ley que está en desproporción con los requerimientos que el recurso humano necesita para desarrollarse y dignificarse y que los propietarios y encargados de las microempresas desconocen modelos alternativos de compensaciones que permiten adaptarse a las necesidades de sus colaboradores”.

A través del tiempo el hombre fue evolucionando junto con la administración en la época industrial tomo mayor importancia la administración a raíz de dos consecuencias provocadas sobre el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, así como también la necesidad de eficiencia y productividad para las competencias del mercado. En esta época nace el proceso administrativo brindado fases o pasos a seguir para la solución de problemas administrativos en los cuales encontramos: la planificación definiendo objetivos, estrategias y desarrollo de los planes para las funciones. La organización que hacer, como llevarlo a cabo y quien será la persona para realizarlo, la dirección dirigirá y motivará a todo el personal involucrado y el control para verificar que todas las funciones se cumplan. La compensación a través de los años se ha considerado como objetivo atraer, retener y motivar a los trabajadores, la implementación de un buen sistema de compensaciones debe entender la relación entre motivación y el dinero.

El estudio de tesis de maestría del autor Bejarano, 2019, Implementación de un modelo de remuneración variable en la compañía de servicios al cliente de lecentro satelital, publicado en la Universidad Javeriana. “La remuneración se puede definir como todos aquellos pagos y recompensas, de carácter monetario y no monetario que se entrega al trabajador como contraprestación de los servicios laborales que se desarrollan en la organización. La compensación tiene por objetivo atraer, retener y motivar a los trabajadores”.

La historia muestra la importancia de invertir en el capital humano mejorando las tasas de retención del talento humano, aumenta la satisfacción de los empleados, el desarrollo del compromiso en empleados mejora el clima y la cultura laboral. Se identifica los potenciales de capital humano los futuros líderes en las empresas, las capacitaciones

ayudan adquirir conocimiento y habilidades que mejoran su desempeño cuando se tiene los conocimientos necesarios baja la probabilidad que existan errores y menores pérdidas para las empresas.

El estudio de tesis de doctorado del autor Largo, 2017, Mutualismo y capital social el papel de la federación de mutualismo de Cataluña, publicado en la Universidad Autónoma de Barcelona. “Tras la Primera Guerra Mundial, el mutualismo vivió una intensa expansión, multiplicando por 2,5 el número de afiliaciones, pero este crecimiento debe matizarse. Una parte de los trabajadores, los que podían permitírsele dentro de sus estrategias de previsión, se afiliaron a más de una mutualidad, con el fin de obtener un subsidio mayor en caso de necesidad, ante la pérdida de poder adquisitivo de cuotas y subsidios a nivel individualizado. No se ha localizado estadística alguna sobre este fenómeno, pero debió ser lo suficientemente generalizado para que parte de las mutualidades establecieran limitaciones al respecto, prohibiendo en sus reglamentos la admisión de aspirantes que ya estuviesen afiliados en dos o más sociedades”.

1.2 Antecedentes del sector

Desde los inicios del nuevo milenio, se desarrollaron nuevos e ingeniosos sistemas de compensación que en muchas organizaciones lo pusieron a prueba en el cual los resultados fueron inciertos, algunas de las empresas desistieron del programa de compensación variable y otras lo continuaron, en la segunda década del siglo XXI, los asuntos relacionados con las compensaciones ha sido un tema de discusión constante y se presenta varios puntos de vista concluyendo que un sistema de compensaciones laborales ha permitido a través del tiempo un desarrollo de la estructura económica. Sobre la cual se administran el capital humano permitiendo satisfacer sus necesidades con el objetivo de aumentar su rendimiento en la organización, la finalidad de sustentar la importancia de realizar escalas salariales para lograr mantener y estructurar salarios equitativos y justo para los empleados de la Asociación de Auxilio Póstumo en el cual es una institución creada para satisfacer las necesidades de los miembros que lo integran y fue creada con el fin que, a través del apoyo colectivo, implementar programas que puedan proporcionar condiciones favorables, ya sea económica o socialmente a sus asociados. La Asociación está conformada por los trabajadores de las entidades del

estado que laboran para el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. “La Asociación de Auxilio Póstumo nació ante la carencia de un fondo económico y la necesidad de resolver la infinidad de cuadros dolorosos que diariamente se apreciaban con motivo del fallecimiento de los trabajadores del ramo de Salud Pública, ya que cada vez que se presentaba un caso se recurría a organizar colectas, las cuales consistían en hacer circular un sombrero para que según la voluntad de cada persona se depositara un aporte económico, el cual era entregado a los familiares del trabajador para ayudarlo a sufragar los gastos” Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública. Historia. [http:// https://asapespu.com/historia.php](http://https://asapespu.com/historia.php).

“La mayor parte de las ocasiones no se podía resolver la situación económica de la familia para la compra del féretro y el panteón, se procedía únicamente a la entrega de una corona, un ramo de flores, una candela o bien unas cuantas libras de azúcar, café, pan y otros enseres necesarios para brindarle al salubrista un velorio y entierro digno. Esto motivó a un grupo de hombres y mujeres visionarios, a seguir el ejemplo de otras entidades mutualistas, a organizarse con el propósito de crear una institución que apoyara económicamente a las familias de todos los empleados de salud pública al momento de su muerte. Por lo que el 08 de octubre de 1,972 mediante solicitud a la Dirección General de Servicios de Salud, firmada por los trabajadores salubristas de todo el país, se promovió el nombramiento de una comisión para la realización de un estudio situacional y la elaboración del anteproyecto de estatutos” Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública. Historia. <http:// https://asapespu.com/historia.php>.

“Acciones que encaminarían las gestiones necesarias para la formación de la Asociación de Auxilio Póstumo, su visión es ser la mejor asociación mutualista de auxilio póstumo en Guatemala, con mayor efectividad, calidad y calidez en la entrega de la prestación póstuma y programas de beneficio a sus asociados, beneficiarios y herederos legalmente declarados; generando nuevos programas con tecnología de vanguardia y excelencia en la atención; promoviendo cooperación y solidaridad en el gremio salubrista. La misión es ser la mejor asociación mutualista de auxilio póstumo en Guatemala, con mayor efectividad, calidad y calidez en la entrega de la prestación póstuma y programas de

beneficio a sus asociados, beneficiarios y herederos legalmente declarados; generando nuevos programas con tecnología de vanguardia y excelencia en la atención; promoviendo cooperación y solidaridad en el gremio salubrista” Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública. Historia. <http://https://asapespu.com/historia.php>.

“Su objetivo es Brindar auxilio póstumo a favor de los beneficiarios o herederos legalmente declarados de un asociado fallecido, mediante la entrega de una prestación póstuma consistente en una ayuda monetaria y el apoyo moral y social a los mismos, sin perjuicio de que en vida el asociado pueda gozar de otros beneficios legalmente establecidos” Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública. Historia. <http://https://asapespu.com/historia.php>.

“En el gobierno de Manuel Estrada Cabrera las asociaciones mutualistas revisten importancia en Guatemala, especialmente porque a través de ellas se crea un mecanismo de ayuda mutua entre quienes la integran, especialmente de carácter social por medio de sus programas que están enfocados principalmente al apoyo económico y moral. En Guatemala, estas asociaciones mutualistas, tienen personalidad jurídica y son entidades sin fines de lucro, ajenas a toda afinidad política, sindical o religiosa, que son creadas con la finalidad de fomentar el apoyo entre los individuos que la integran, se caracterizan por la solidaridad entre sus asociados, sus principales programas son de carácter social, van enfocados a auxilio creando programas que apoyen especialmente en el fallecimiento de uno de sus miembros, o en la enfermedad, logrando a través del esfuerzo colectivo el beneficio de uno de sus miembros” Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública. Historia. <http://https://asapespu.com/historia.php>.

2. MARCO TEORICO

2.1 Organizaciones no lucrativas

Realizan actividades económicas coordinadas por una entidad que toma decisiones orientadas a los fines que fue creada principalmente son sociales y no se tiene una ganancia para los inversionistas. “También denominadas organizaciones sin fines de lucro son aquellas en las que los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución, sino que tratan de atender una problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad. Estas organizaciones son autónomas con respecto a los poderes públicos: constituyen sus propios órganos de gobierno, establecen su propio conjunto normativo y controlan sus propias actividades” (Federico, 2016, p.45).

Su actividad social tiene como principal objetivo brindar ayuda a un cierto sector y personas sin fines lucrativos en los cuales se puede mencionar como los hospitales, asociaciones, refugios, ONG, fundaciones, obras y asociaciones religiosas. “En Guatemala existen básicamente dos tipos de organizaciones no lucrativas, las asociaciones civiles y las organizaciones no gubernamentales u ONG, creadas recientemente por el Decreto 2-2003 del Congreso de la República, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, en vigencia desde el 4 de marzo de 2003. Se deja claro que lo que tienen en común es que ambos tipos de organizaciones tienen patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, producto de donaciones, aportaciones y préstamos, cuentan con personalidad jurídica propia, distinta de sus asociados, que les permiten ser sujetos de derechos y obligaciones” (Ordoñez, 2015, p. 13).

En la Asociación de Auxilio Póstumo es una entidad no lucrativa que tiene como fin la ayuda de prestación póstuma por muerte de sus asociados laborantes de salud pública brindando así una ayuda económica a sus beneficiarios por el tiempo de servicios y aportaciones a la asociación siendo su principal objetivo brindar auxilio póstumo a favor de los beneficiarios o herederos legalmente declarados de un asociado fallecido, mediante la entrega de una prestación póstuma.

Consistente en una ayuda monetaria y el apoyo moral y social a los mismos, sin perjuicio de que en vida el asociado pueda gozar de otros beneficios legalmente establecidos. La Asociación de Auxilio Póstumo está organizada por dos órganos de gobierno la asamblea general y junta directiva siendo la primera el máximo órgano de decisiones de la asociación y está formada por todos los asociados que están debidamente inscritos y que pertenezcan para salud pública, se reúnen ordinariamente dos veces al año y de forma extraordinaria las veces que sean necesarias con el fin de conocer cómo se encuentra la asociación, funcionamiento, evolución y toma decisiones en cuanto a planes y estrategias todos los miembros de la asociación están sometidos a los acuerdos que se tomen en la asamblea general que tiene como fin el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Asociación. Las funciones que realiza junta directiva es el órgano administrador, director y ejecutor de la Asociación siempre realizando acciones y orientar al personal al cumplimiento de objetivos.

2.2 El salario

“La remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar” (La OIT convenio 95, 1949, p. 1).

“Se entiende por retribución, al salario o sueldo normal de base o mínimo y cual sean otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo, en el caso de que por ejemplo un abogado o un contador presten sus servicios serían los honorarios, cuando un inversionista posee acciones en una Compañía Anónima las ganancias o la retribución recibida por el monto de sus acciones se le denominarán dividendos. La retribución de los factores productivos de una empresa se denomina costes” (Loyola 2017 citando Romero 2007, p. 38).

El salario es la retribución que debe pagar el patrono al trabajador por el trabajo realizado y debe ser remunerado nunca menor que el salario mínimo establecido en el país es por

ello que se debe establecer la cantidad y calidad de trabajo a realizar para que exista una equidad, de los cuales puede ser un acuerdo entre el empleador y el empleado en los cuales si el trabajo realizado es de manera material su pago se realiza de forma semanal y en los demás casos de forma quincenal, hay empresas que tienen como cultura realizar el pago de manera mensual esto lo hacen algunas empresas de los cuales es importante comentarlo al personal antes de su contratación.

“La remuneración salarial y su incremento es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente ha sido reivindicado por los trabajadores. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la Constitución de la OIT (1919) la garantía de un salario vital adecuado es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente.

Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores” (Loyola 2017 citando Rivera 2014, p. 32).

“Los sistemas de remuneración deben compensar y motivar adecuadamente a los empleados para que la estrategia se haga realidad. Si la empresa quiere seguir determinada estrategia debe retribuir aquellos comportamientos que se ajustan a ella. Por ejemplo, si una empresa decide implantar una estrategia centrada en la atención y el servicio a los clientes, deben pagar a sus empleados por atenderlos extraordinariamente bien, por los niveles de fidelidad que consigan y por la satisfacción que manifiesta” (Bejarano, 2019 p.33). La remuneración es la forma de pago que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos el principal propósito es atraer, retener, y motivar a los empleados se tiene como impacto en el clima organizacional el compromiso con las funciones, mejor desempeño, logro de objetivos y estabilidad.

La cultura de la Asociación de Auxilio Póstumo en el pago de sueldos es de manera quincenal y todas las deducciones que establece la ley y adquisición de deudas de los empleados se realizan los descuentos a fin de quincena, es una Asociación que tiene como prioridad el cumplimiento de pago de salarios en las fechas estipuladas, entre unas

de las problemáticas existente es no se encuentra una equidad entre el trabajo realizado y el pago de salarios de lo cual se tiene como resultado una desmotivación por parte del personal.

2.3 Salario Mínimo

“El salario mínimo es la cantidad mínima de remuneración que un patrono o empleador está con la obligación de pagar a sus trabajadores por los servicios que éstos hayan ejecutado durante un periodo determinado, monto que no puede por ningún motivo puede ser rebajado en virtud de un convenio colectivo o acuerdo entre las partes, Esto porque en situaciones de pobreza nacional, el valor adquisitivo de los salarios es el primero en decrecer; y es en ese momento cuando se hace necesario el establecimiento de nuevas tarifas retributivas adecuadas para la subsistencia de los trabajadores. Es decir, debe revisarse periódicamente para compensarlo y adecuarlo a la inflación que se vive” (Prado, 2019, p. 31). El salario mínimo en Guatemala actualmente tiene un incremento a comparación del año 2021 y es sobre estos montos salariales que deben regirse las empresas como pago mínimo a sus empleados.

Tabla 1

Salario mínimo año 2022

SALARIO MÍNIMO 2022

Visto: 1273892



De conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 278-2021 publicado en el Diario de Centroamérica el 17 de diciembre de 2021, se establece el salario mínimo que regirá a partir del uno de enero de 2022.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	SALARIO DIARIO	SALARIO MENSUAL	BONIFICACIÓN INCENTIVO	SALARIO TOTAL
AGRÍCOLA	Q.94.44	Q.2,872.55	Q.250.00	Q.3,122.55
NO AGRÍCOLA	Q.97.29	Q.2,959.24	Q.250.00	Q.3,209.24
EXPORTADORA Y DE MAQUILA	Q.88.91	Q.2,704.35	Q.250.00	Q.2,954.35

Nota: Ministerio de Trabajo y previsión Social, 2022.

“El salario mínimo, es de carácter general y debe ser visto como un elemento social y económico, que tiene como objetivo reducir la desigualdad entre empresarios y asalariados, tomándose como elemento más que todo, el costo de la vida, el cual debe ser perfectamente controlado también por el Estado. El salario mínimo se considera como la mínima remuneración que el trabajador debe percibir legalmente y que nunca puede ser percibido por debajo, pero puede ser libre la contratación que sobrepase la tasa fijada” (Pérez, 2015, p.13).

2.4 Sistema de Compensaciones

“Una de las teorías de motivación humana más conocidas en la actualidad es la de Abraham Maslow. Dicha teoría clasifica las necesidades de acuerdo con una jerarquía determinada y explica qué impulsa la conducta humana. La llamada pirámide de Maslow consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas” (Salcedo, 2019, p.25). En esa pirámide indica nuestras necesidades fisiológicas que todos los seres humanos necesitamos cubrir como primera instancia, una vez cubierta la primera escala seguimos buscando satisfacer cada uno de los niveles, pero no se puede llegar a un escalafón superior si no hemos cubierta las de primera necesidad.

La compensación es la retribución o reconocimiento por los servicios prestados por el empleado, es fundamental en la gestión de las personas de retribución y reconocimiento a su buen desempeño de los cuales se encuentra la compensación económica directa es sobre los salarios, premios, comisiones, aguinaldo, vacaciones, horas extras y bonos de forma indirecta son todos aquellos planes de incentivos, seguro de vida, parqueo, capacitaciones, transporte, planes de estudio entre otros. La compensación es la remuneración básica más los incentivos y beneficios salariales se obtiene como resultado una remuneración total. “Se considera una retribución al trabajo físico o mental de suma importancia, constituyéndose en un incentivo laboral, generalmente en forma de sueldo o salario, ya sea en forma económica o en especie.

La compensación de personas ha jugado un papel importante a lo largo de la historia, teniendo como objetivo dar algo a cambio de recibir otra, bajo principios de igualdad y justicia” (Guerra, 2017, p. 11).

Tabla 2.
Características de remuneración variable

Características del modelo de remuneración variable
Alineación del modelo con el direccionamiento estratégico de la empresa
El desempeño y los resultados determinan el monto del salario que recibe el empleado.
Se compone de una parte fija y otra móvil o a riesgo.
Es una forma de estimular la productividad.
Es una modalidad gana-gana.
Es una modalidad de pago que se está extendiendo a todos los niveles de la organización.
Busca que los empleados se conviertan en socios del negocio
Genera equidad

Nota: Restrepo, 2018. *Características del modelo de remuneración variable*. Derecho laboral y compensaciones.

“Por este motivo, desde la óptica de la administración de la compensación es común hablar de diferentes estructuras o grados de integración del paquete de compensación. Así, por ejemplo, se habla de la estructura de compensación base para hacer referencia al sueldo nominal anual; de la estructura de compensación garantizada, para designar la compensación base más todos los pagos garantizados que el personal recibe durante el año, por ejemplo, prima vacacional, aguinaldo y fondo de ahorro, entre otros pagos garantizados que puede recibir el personal a lo largo del año” (Ortiz y Aduen, 2018, p. 40). Actualmente en la Asociación de Auxilio Póstumo cuenta con un sistema de compensación de bonificación incentivo, prima vacacional y bono de cumpleaños implementado por más de 15 años dichos beneficios se acredita al personal en el mes de diciembre de cada año.

2.5 Tipos de compensaciones

“Las compensaciones hacia los colaboradores deben realizarse de diferentes formas, permitiendo a los colaboradores el poder sentirse satisfechos por el trabajo realizado, las compensaciones pueden otorgarse de forma monetaria o no monetaria; es decir el colaborador requiere que su empleador realice una cierta distinción al momento de compensar su trabajo sino reconociendo que es el recurso importante por el cual su organización crece día a día” (Caicedo, 2020, p.8). En las Instituciones se establecen compensaciones laborales para motivar al colaborador ya sea de manera directa son todos los beneficios económicos y que además están establecidos en el contrato de trabajo como el salario ordinario, pago de vacaciones, Aguinaldo, pago de horas extras, bonos y de forma indirecta es la atención a los colaboradores cubriendo sus necesidades se puede establecer que son: Seguro médico, discapacidad, horario flexible.

“Son un factor importante que afectan las razones por las cuales las personas deciden trabajar en una organización y no en otras. Las empresas deben ser razonablemente competitivas en los diversos tipos de compensaciones para contratar, conservar y recompensar el desempeño de su personal. Los componentes tangibles de un programa de compensaciones son de dos tipos generales, mediante el tipo directo, la empresa otorga recompensas monetarias. El sueldo base y el sueldo variable son las formas más comunes de compensación directa. Por lo general, las compensaciones indirectas son prestaciones para el empleado” (Velásquez, 2014, p.17).

2.6 Elementos que integran la compensación laboral

Está integrada por varios elementos fundamentales como la remuneración base, remuneración variable, los incentivos y los beneficios que se otorgan al personal. A este componente de la compensación, generalmente se le suele identificar como el paquete de compensación total. “Partieron de combinar estos cinco elementos en paquetes personalizados para que resultaran valiosos, buscando como consecuencia una motivación óptima, empleados satisfechos y comprometidos.

Respecto a Remuneraciones la empresa otorga a todos sus empleados: sueldo básico (pago fijo según estructura salarial) + Reconocimiento del desempeño (pago variable ligado a la evaluación de desempeño” (Salcedo, 2018, p. 53).

2.7 Remuneración

“Hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias” (Guerra 2017 citando de Villanueva y Gonzalez 2005, p. 12). Las remuneraciones es lo que recibe el colaborador en dinero según lo estipula en el contrato de trabajo que estuvieron de acuerdo con antes de realizar el acuerdo entre empleador y empleado.

Siendo pagadas en periodos de tiempo, de los cuales deben ser pagadas ya sea de forma física, de los cuales debe ser pagada en periodos de tiempo de manera semanal, quincenal o mensual. El sueldo es la retribución fija en dinero que se paga en periodos iguales y está determinado en el contrato de trabajo que recibe el trabajador por su prestación de servicio, los bonos es una compensación retributiva al trabajador por el cumplimiento de condiciones como producción, metas, puntualidad y antigüedad entre otros. Se puede concluir que la compensación es el valor agregado de la remuneración básica, incentivos salariales, beneficios salariales dando como resultado una remuneración total. “Las remuneraciones totales incluyen dinero en efectivo (como sueldos y salarios) y el dinero pagado indirectamente (como prestaciones). Con demasiada frecuencia administradores y empleados consideran solamente a los sueldos y salarios como compensaciones y o consideran el importante costo adicional asociado con los gastos de las prestaciones” (Velásquez, 2014, p.22).

2.8 Remuneración variable

“Es aquella que está directamente relacionada con los resultados. El mismo autor indica que la estrategia de pagos en relación con la retribución se puede plantear desde tres elementos: conocimiento, desempeño y resultados. Ante esto señala que: “Mientras que el desempeño depende de la manera de actuar y aplicar el conocimiento, los resultados es el producto que obtienen las personas utilizando sus capacidades” (Bejarano 2019 citando de Hidalgo 2011, p. 36). Hace referencia a un sistema de pago que está ligado a los resultados obtenidos por los trabajadores, la remuneración variable ayuda a establecer una conexión directa entre los resultados, las recompensas y los colaboradores. Su importancia es que comunica valores como lo son la responsabilidad, confianza, compromiso deseando así alcanzar los objetivos siendo la remuneración variable un incentivo y motivación a los colaboradores.

“Las principales dificultades para la implantación de un sistema de remuneración variable están principalmente en la falta o la deficiente cultura organizacional de planificación, la mala estructura orgánica funcional, la falta de definición de funciones, en la dispersión salarial y la falta de equidad interna del sistema de remuneraciones. La existencia de estructuras organizacionales caducas, o la falta de políticas para la administración del talento humano, la ausencia de políticas empresariales a nivel técnico, económico y/u operativo son de los problemas organizacionales más difíciles de vencer para la aplicación de sistemas de remuneración variable” (Vargas, 2016, p. 19).

2.9 Beneficios

“Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, entre estos se pueden identificar: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros; para Idalberto Chiavenato (2009) los beneficios son “aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones” (Guerra 2017 citando Chiavenato 2009, p. 12). Son los beneficios adicionales a la compensación total de cada trabajador siendo los beneficios legales que son exigidos por la ley que los

trabajadores deben de gozar de vacaciones, aguinaldo y jubilación mientras que los beneficios espontáneos son otorgados por el empleador de forma liberal como por ejemplo seguro médico, seguro de accidentes, transporte, vales de descuento en supermercados entre otros.

Los beneficios monetarios son otorgados en dinero a través de nómina los cuales generan prestaciones laborales, los beneficios recreativos proporciona al trabajador condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación y salud mental. Dentro de las ventajas al otorgar beneficios a los empleadores se obtiene como resultado positivo el aumento de moral, bienestar, rotación, lealtad, reclutamiento y retención, productividad. Las ventajas de beneficios al colaborador es aumento en el status social, se incentiva en búsqueda de solución de problema, mejores relaciones, motivación y mayor desarrollo personal.

2.10 Bonos

“Los bonos se refieren a otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios” (García, 2019, p.54). Los bonos son las compensaciones más utilizadas por las empresas con el fin de aumentar el rendimiento de los empleados para determinados objetivos manteniendo a los colaboradores con alto potencial con sus habilidades o conocimientos especializados para la empresa.

“Es parte de la remuneración variable de cada colaborador, sujeta a resultados, y tiene por objetivo impulsar objetivos de corto plazo que generen mayor compromiso con los resultados de la Compañía. El monto final resulta de un cálculo que compone el valor target por nivel, los resultados globales de la Compañía y los individuales según la evaluación de desempeño” (Salcedo, 2019, p.61).

2.11 Planes de incentivos

Es importante implementar este programa tomando en cuenta los logros personales, logros entre departamentos y de forma empresarial estableciendo así objetivos, comunicación asertiva de manera de generar compromiso en el cumplimiento de sus funciones, capacitaciones constantes, becas estudiantiles, pin, rifas, día de descanso, cartas de agradecimiento por su buen trabajo y bonos económicos.

Es importante destacar cuando algo se está haciendo bien en hacer el reconocimiento de los resultados positivos en la Institución siendo el mayor compromiso generando compromiso o lealtad incrementando el salario emocional, las capacitaciones son fundamentales a todo empleado le gusta aprender se obtiene como resultado mantener en la organización personal más capaz y comprometido.

“Dichos incentivos corresponden a retribuciones financieras que se pagan a los trabajadores cuya producción excede un estándar determinado. Es importante aclarar dos términos que suelen utilizarse indistintamente y que no son iguales: los planes de incentivos son planes de pago por desempeño; remuneran a todos los colaboradores con base en su desempeño. La remuneración variable es más específica: generalmente se refiere a un plan de incentivos que vincula la remuneración de un grupo o un equipo con alguna medida de la rentabilidad general de la empresa” (Dessler & Varela, 2017, p. 35).

Imagen 1

Modelo general de remuneración



Nota: Bejarano, J. 2019. *Modelo general de remuneración*. Implementación de un modelo de remuneración variable.

“La estructuración de planes de incentivos es reciente en las empresas, como consecuencia de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral, seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos. La creación de planes de incentivos es un reto para la gerencia de recursos humanos de cualquier empresa con un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas o convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos” (García, 2019, p.8).

2.12 Compensaciones no económicas

Según la referencia que indica Chiavenato “se refiere a compensaciones no monetarias como premios extraeconómicos y las define como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración, el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, que afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración” (Chiavenato, 2011).

“La satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. Este aspecto de la remuneración no financiera se relaciona con factores tanto psicológicos como físicos dentro del ambiente laboral de la empresa. Las diversas retribuciones o compensaciones que se han descrito comprenden un sistema total de remuneración” (Pérez, 2018, p.7).

2.13 Salario emocional

El salario emocional se encuentra ligado a las compensaciones no económicas que percibe el colaborador y surge de las nuevas exigencias de la fuerza laboral ya que son factores no relacionados con las compensaciones económicas, son otros factores que pueden contribuir al aumento de la satisfacción laboral. “El salario económico atrae talento y El salario emocional lo vuelve exitoso, el salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y

profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación familiar y laboral” (Barceló, 2016).

Se presenta cada una de las clases que conforma el salario emocional y la identificación de cada aspecto siendo los siguientes:

- Balance de vida: Horarios flexibles, semana corta, permisos especiales, beneficios y convenios con alguna entidad bancaria y/o salud, actividades de socialización en familia, becas para colaboradores e hijos.
- Entorno laboral: Cafetería, lugares de descanso, ambiente físico de trabajo- más limpio, silencioso y privado, mejoras a sitios de trabajo.
- Oportunidades de desarrollo: Planes de carrera, reclutamiento interno, inducción, capacitación y desarrollo de competencias.
- Clima laboral: Estilos de liderazgo- orientado al reconocimiento, relaciones con compañeros, comunicación con jefes.

“Sí dentro de la organización se cuenta con un salario emocional competitivo se reducirá la tasa de rotación de personal, con esto se reducirán los costos que se tienen en reclutar y seleccionar personal; asimismo, en los gastos involucrados a la capacitación y formación del personal y adicional, la empresa se ahorra el tiempo que el colaborador necesita para adaptarse a la cultura organizacional y sus procedimientos de trabajo, es decir, la curva de aprendizaje y esto a su vez impactará en un buen índice de productividad y sentido de permanencia” (Taracena, 2017 p.18).

2.14 Diseño de un sistema de remuneración

“El salario de un empleado tiene sobre el individuo un efecto económico, social y psicológico. En la mayoría de las culturas, el dinero es asociado con poder y prestigio y se relaciona con la valía personal. Por este motivo es tan importante contar con un modelo de retribución que permita a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y se ajuste a las características propias de la empresa y del entorno. Cada empresa es un sistema vivo y debe definir los criterios en los que sustenta su sistema de remuneración. El modelo que aplica para una organización puede no ser el más eficiente en otra así

tenga características similares. Generalmente el modelo se establece definiendo las prioridades estratégicas” (Bejarano, 2019, p. 41). “El diseño de un esquema salarial variable podrá influir en la mejora de la productividad total de la empresa, es por esto que se debe lograr que la organización y el trabajador encuentren un sistema gana-gana” (Bautista, 2018, p. 35).

2.15 Enfoque de compensación para los empleados

Para los empleados el término compensación salarial se entiende como un pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, en formarse y educarse para poder desenvolverse en alguna profesión u oficio, además de ser su principal fuente de provisión económica, por lo cual ve la compensación salarial como un intercambio que debe ser equitativo” (Bautista 2018 citando Valencia 2013 p.40).

Es importante reconocer la compensación para atraer y retener al personal calificado y es una estrategia para la empresa dar beneficios a su personal para que se encuentren más motivados y sean más productivos dentro de estas compensaciones se encuentran los tipos de prestaciones como bonos extras, seguro médico, vacaciones con mayor plazo y aumentos de sueldos.

“Los empleados piden recompensas más personalizadas, ágiles y holísticas, incluido un enfoque en el pago justo y abierto. Si bien las empresas reconocen este cambio general, solo el 8 por ciento informa que su programa de recompensas es muy efectivo para crear una solución personalizada y flexible. Los primeros experimentos están explorando cómo desarrollar una variedad holística de recompensas y combinarlas con las preferencias individuales, a través de diversos segmentos de talento y de manera continua” (Salcedo, 2018, p.10).

2.16 Enfoque de compensación para los empresarios

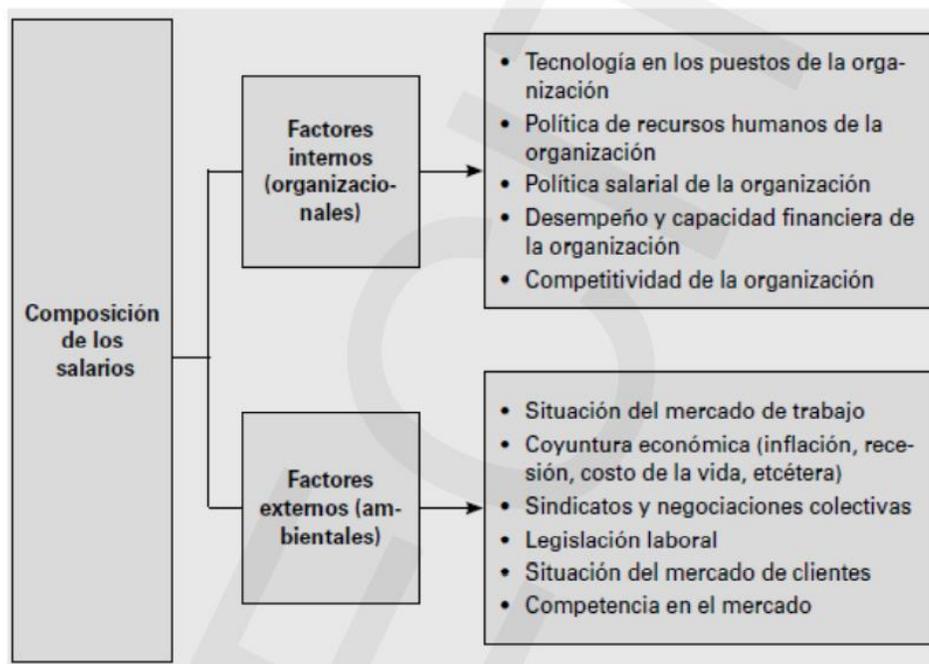
“Para los empresarios, cuando se habla de compensaciones lo único que se entiende es que se trata de costos de operación y muchas veces los costos relacionados con compensaciones ascienden a casi el 50% del total.

Conociendo que las compensaciones influyen fuertemente en el comportamiento y en las actitudes de los empleados, es suficiente razón para asegurarse de que los sistemas de compensación tengan una buena administración y se estructuren de manera justa y equitativa” (Bautista, 2018, p. 41).

Imagen 2.

Composición del salario

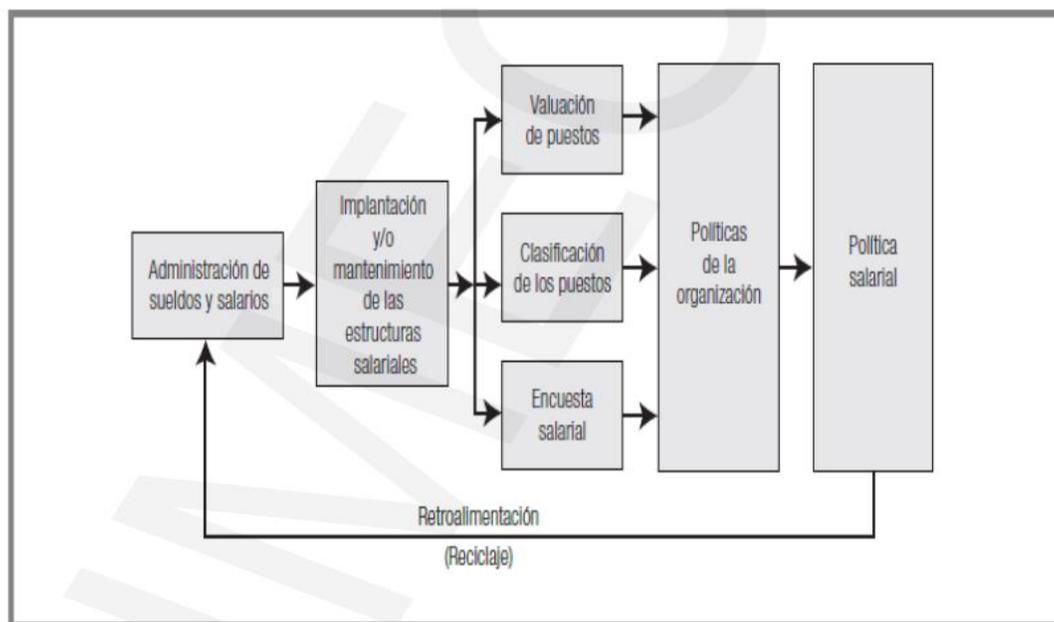
Figura 2. Composición del salario



Nota: Ortiz y Aduen 2018 citando Chiavenato 2009. *Composición del salario*. Sistema de compensación salarial como factor del desarrollo organizacional.

Imagen 3

Sistema y administración de sueldos y salarios



Nota: Ortiz y Aduen 2018 citando Chiavenato 2007. *Sistema de sueldos y salarios*. Sistema de compensación salarial como factor del desarrollo organizacional.

2.17 Escala Salarial y estructura de puesto

“Representa el valor relativo de los distintos puestos trabajo expresado en pesos. Generalmente se presenta en un cuadro de remuneraciones, también permite ser graficada. La estructura de pagos está diseñada para facilitar la administración salarial en las organizaciones, para garantizar la equidad salarial interna, y garantizar la competitividad en el mercado; resultante de la coherencia externa de los salarios” (Ortiz y Aduen, 2018, p. 52).

“Las categorías remunerativas de una determinada Entidad, regulada por el régimen laboral de la actividad pública o privada, diferenciadas por Grupos Ocupacionales (Profesional, Técnico y Auxiliar y personal Directivo).

La escala remunerativa viene a ser la categoría que le asigna una entidad al sueldo que perciben los empleados en función con el trabajo y cargo que desempeñan. La remuneración que perciben se encuentra debidamente reglamentada y sustentada por el régimen laboral” (Loyola, 2017, p. 31). Si las empresas cuentan con buenos diseños organizacionales deben mejorar las políticas de compensación salarial en el cual se puede asignar salarios de manera más clara y objetiva, definiendo los cargos críticos a un mismo nivel de equidad de compensación, determinar los niveles de remuneración en el mercado acorde a la realidad económica de las empresas y es ahí donde se encuentran los empleados motivados y aumentamos la productividad de las personas que causa como beneficio principal a las empresas.

“La administración de las escalas remunerativas en las instituciones es un aspecto gravitante en el marco de la gestión institucional. El hecho de darle a unos un sueldo más alto y a otros un sueldo más bajo, no es un tema de rutina, tiene que hacerse sobre información amplia y condiciones que conlleven evitar conflictos entre los trabajadores. El salario es una contraprestación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado para un empleador, la cuantía se establece en el contrato de trabajo” (Loyola, 2017, p. 31).

Las escalas salariales es un tabulador en donde las empresas tienen niveles de sueldo con un rango que tendrán las personas, dentro de los beneficios que se tiene es que nunca se van a sobrepasar del presupuesto ya que las empresas son muy ordenadas en cuestión de pago de salarios, al personal le queda claro sobre los rangos que se mantiene en los puestos y cuando se tiene claro que hay niveles salariales los trabajadores saben que no pueden solicitar continuamente aumentos ya que si el colaborador desea tener mejor remuneración debe desempeñarse mejor.

2.18 Valuación y clasificación de puestos y salarios

“Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos.

La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración” (Ortiz y Aduen, 2018 citando Chiavenato, 2007, p. 51). Es importante determinar cada puesto en relación con los demás de la institución conforme su jerarquía y cada persona tendrá la remuneración adecuada en cuanto a la equidad de sus funciones, responsabilidades y remuneración económica. La valuación de puestos evita los conflictos como desconocimiento de importancia del puesto, fijación de salarios, desequilibrio en cargas de trabajo.

“Las valuaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tienen en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios. Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialista en compensaciones. Cuando se emplea un grupo de gerentes o especialistas, el grupo recibe el nombre de Comité de valuación de puestos” (Flores, 2011, p.58).

Es fundamental realizar la valuación y clasificación de puestos y salarios dentro de la Asociación de Auxilio Póstumo dar a conocer la importancia que tiene cada puesto, las responsabilidades y funciones que se tienen y así que exista esa equidad salarial que se necesita esto motivara al personal y serán más productivos, actualmente se cuenta con niveles salariales equitativos en cuanto al orden jerárquico no tomando en cuenta las funciones de cada puesto y los perfiles que se necesita para el desarrollo del puesto esto ha provocado una desmotivación y rotación de personal dentro de la Asociación.

2.19 Determinación equitativa pago de salarios y estructura de puesto

“Para determinar cuánto pagar al personal se cuenta con dos enfoques, para los cuales mínimamente se debe garantizar el conocimiento de la razón de ser del puesto, sus responsabilidades para el cumplimiento de la misión, el perfil y las competencias

necesarias para el cargo, y el ambiente o entorno donde ejercerá sus funciones. El enfoque de pago por valor de mercado corresponde al primero de ellos y el enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto al segundo, sin embargo, no es pertinente desarrollar a gran escala estos enfoques para este trabajo, como si es de vital importancia, observar cómo se lleva a cabo una descripción de cargo o de puesto, sus características, su contenido y los métodos más utilizados para la recolección de la información necesaria para la descripción” (Ortiz y Aduen, 2018 citando Fex 2137, p. 50). Los niveles salariales definen los niveles de sueldo con un rango que tendrá el personal su enfoque de pago será en cuanto a sus responsabilidades y funciones, observando así el descriptor de puestos desarrollando así planes de retribución basados en el puesto de trabajo tomando en cuenta tres objetivos claves lograr la equidad interna, alcanzar la competitividad externa y lograr la equidad individual.

Imagen 4

Objetivos de compensación basada en el puesto de trabajo



Nota: Restrepo 2018. *Objetivos de la compensación basada en el puesto de trabajo.*
Derecho laboral y compensaciones

Con base al cumulo de información reflejada en la parte teórica se observó sobre las necesidades de una equidad de estructuración de puestos y compensación salarial a los empleados que pertenece a la Asociación de Auxilio Póstumo ubicado en 5ta calle 5 23 zona 1 Guatemala, el personal estará motivado y se obtendrá mayor productividad en el desempeño de su puesto de trabajo.

3. METODOLOGIA

3.1 Definición del problema

La retribución salarial es una de las herramientas más efectivas entre las personas y la empresa, por lo que debe ser una retribución a sus necesidades y donde se desarrolla con el fin de alcanzar sus objetivos organizacionales, la remuneración es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica de los países, con efecto en la economía familiar, en el costo de producción de las empresas y el impacto en los precios de los productos a través del tiempo. De tal forma que mantener la estructura organizacional ideal y el pago de salarios cubran las necesidades del personal es uno de los desafíos que se enfrenta las empresas a nivel mundial por lo que se convierte en la principal problemática por resolver.

La asociación de auxilio póstumo adolece de una estructura de puestos actualizada se tiene un mismo nivel salarial a los diferentes colaboradores es decir misma escala salarial para los agentes de seguridad, conserjes y mensajero. Se mantiene la escala sobre los de auxiliares, analistas y secretarias, al igual que todos asistentes y también se mantiene una misma escala para los jefes de departamento, la retribución a los empleados es la misma sin importar el nivel de responsabilidades y funciones que realiza cada empleado correspondiente a su puesto lo que ha provocado una desmotivación al personal.

Lo indicado anteriormente podría tener como consecuencia a largo plazo la desviación del alcance de los objetivos ocasionando así los sueldos actuales no son justos y equitativos, si las actividades del cargo exceden a los descriptores de los puestos, o no compensan las sobrecargas de trabajo que se realizan puede provocar que el personal no se encuentre motivado su desempeño laboral no sea el deseado y se encuentre insatisfecho con lo que recibe como pago de salario a cambio del esfuerzo y aporte a la institución lo que ocasionara bajos niveles de productividad.

Por tal motivo, se hace imprescindible para la Asociación evaluar el estado actual de su estructura organizacional con la finalidad de detectar las debilidades existentes, modificar o reestructurar salarios acorde a sus funciones y responsabilidades, los niveles de autoridad, cadenas de mando, canales de comunicación lo cual propiciará el trabajo

armonioso en alcanzar el logro de los objetivos, orden en los procesos de toma de decisiones, un clima organizacional estable y positivo e incremento en la productividad de la institución.

3.2 Planteamiento del problema

Qué compensaciones laborales posee el personal de la Asociación de Auxilio Póstumo ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala.

3.3 Objetivo general

Analizar el plan actual de compensaciones laborales y elaborar un sistema de mejora de compensación laboral del personal de la Asociación de Auxilio Póstumo.

3.4 Objetivo específico

1. Describir el plan existente de compensaciones laborales que posee el personal de la Asociación de Auxilio Póstumo.
2. Evaluar la satisfacción del personal sobre el plan de compensaciones laborales de la Asociación de Auxilio Póstumo.
3. Elaborar un plan de compensaciones laborales que permita fortalecer la administración del recurso humano de la Asociación de Auxilio Póstumo.

3.5 Ámbito de la investigación

Para la presente investigación se realizó a 32 colaboradores de la Asociación de Auxilio Póstumo, la Institución se encuentra al servicio de salud pública, siendo el periodo de estudio de quince meses finalizando el estudio en julio 2022.

3.6 Método de investigación

Los métodos son los criterios y procedimientos generales que guían al Trabajo Profesional de Graduación; adicionalmente en este apartado se abordan las técnicas e instrumentos utilizados, lo cuales se describen a continuación.

3.6.1 Método científico

Se utilizó el método científico durante el desarrollo de la investigación, derivado que este método permite obtener y recopilar la información de una forma objetiva, reforzando así la validez y credibilidad de los resultados obtenidos en la presente investigación. El enfoque es cuantitativo, los datos utilizados para dar solución al problema de investigación son cuantificables y permitieron llevar a cabo análisis. Para el desarrollo de la investigación se llevaron a cabo las tres fases del método científico, las cuales se detallan a continuación.

3.6.1.1 Fase Indagadora

Esta fase ha sido aplicada para el desarrollo y elaboración del trabajo profesional de graduación, a través de la planificación y recolección de información útil para el fundamento de la investigación.

Durante la etapa de planificación se definió el problema a investigar el cual se dejó plasmado en el Plan de Trabajo. La recolección de la información se llevó a cabo durante todo el desarrollo de la investigación, con el objeto de ser analizada y dar respuesta al problema planteado.

3.6.1.2 Fase demostrativa

La fase demostrativa se aplicó durante la realización de la discusión de resultados, con el conocimiento e información obtenida en la fase indagatoria, se analizó la información sobre el plan de compensaciones laborales que cuenta la Institución midiendo la satisfacción de cubrir las necesidades del personal.

3.6.1.3 Fase expositiva

Esta fase se aplicó durante la presentación del informe final del Trabajo Profesional de Graduación ante la terna evaluadora, que se llevó a cabo en el sexto trimestre con el curso de Trabajo Profesional de Graduación II.

3.7 Alcance

El presente estudio determinó las situaciones que dieron origen sobre los factores que pueden influir en la desigualdad del plan de compensaciones laborales a los empleados en la Asociación de Auxilio Póstumo, siendo el periodo de realización de la investigación a partir del año 2021 al año 2022. Para el desarrollo del estudio se empleó el tipo de investigación descriptiva se puede describir, analizar e interpretar la situación actual de la Asociación.

Cabe destacar que como parte del estudio se analiza la estructuración de escalas salariales y plan de compensaciones laborales de los empleados con el fin de obtener datos que exista la igualdad en cuanto a sus funciones y responsabilidades que se tiene conforme su estructura de puesto para el cumplimiento de su objetivo y el rango de compensación de una banda salarial específica según la valuación de puestos de acuerdo con esa evaluación se hace el impacto de establecer la escala salarial para los empleados de la Asociación de Auxilio Póstumo.

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación. La investigación se fundamenta en la utilización de técnicas de investigación documental y de campo.

3.8.1 Censo

Se realizará el proceso total de recolectar, compilar, evaluar y analizar toda la información proporcionada sobre el objeto de estudio de las compensaciones laborales a través de encuestas a los 32 colaboradores que cuenta la Asociación de Auxilio Póstumo.

Su utilización será necesario para obtener información para reestablecer plan de compensaciones laborales mejorando la calidad de vida de todos los empleados, con los datos claves de la información recopilada se planifica y asignan los recursos para invertir en los colaboradores.

3.8.2 Encuesta

Es un medio de investigación que tiene como propósito recolectar toda la información, opiniones, situaciones y comportamientos organizacionales siendo el tema a investigar el plan de compensaciones laborales de la Asociación de Auxilio Póstumo, siendo un tema de alto impacto investigar en la forma de compensar el esfuerzo y la dedicación de los colaboradores, la obtención de la investigación será a través de un cuestionario de preguntas mixtas para el gerente y los jefes de departamento, las preguntas cerradas se les estará realizando a todo el personal administrativo de la Institución. Las encuestas serán aplicadas por medio de un formulario digital en línea llamado Google Forms en el cual se presentará la información obtenida a través de un libro electrónico de Excel todas las respuestas de los colaboradores.

3.8.3 Guía de entrevista

Se realizará una entrevista al Gerente General y a los jefes de cada departamento con los que cuenta la Institución para obtener a una evaluación y realizar una propuesta de reestructuración de plan de compensaciones laborales, adecuada y actualizada que beneficie al personal. Se realizará de forma estructurada con preguntas abiertas, para que el entrevistado(a) dé su opinión y análisis del plan de compensaciones laborales que cuenta la Asociación.

3.8.4 Cuestionario

Se utilizara para encuestar a todo el personal de la Asociación de Auxilio Póstumo por medio de preguntas abiertas y cerradas sobre el tema de investigación de

compensaciones laborales, las preguntas serán planteadas de manera objetiva para la recolección de toda la información que será necesario para el sujeto de estudio, las preguntas mixtas se realizarán al gerente y jefes de departamento lo cual se tendrá respuestas más amplias y redactadas con las propias palabras de las personas encuestadas, las preguntas cerradas se les realizara a todo el personal administrativo tanto las preguntas como las respuestas estarán orientadas al tema de investigación.

3.9 Población

Para llevar a cabo el estudio, se centrará en toda la población representada por los 32 trabajadores de la Asociación en sus diferentes departamentos y niveles profesionales que permitirá la recolección de información en base a la investigación como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3
Población y Muestra

Empresa	Departamento	No. De personas
ASOCIACION DE AUXILIO POSTUMO 	Gerencia	1
	Secretaria	12
	Contabilidad	5
	Informática	4
	Trabajo Social	5
	créditos	5
	Total	32

Nota: elaboración propia con base a la información recabada en la Asociación de Auxilio Póstumo.

3.10 Estadística

Los datos recolectados mediante las encuestas a los 32 colaboradores del personal administrativo de la Asociación de Auxilio Póstumo, en el cual se realizará el vaciado de la información en una hoja de base de datos de Excel por lo cual esta información será trabajada y analizada brindando la explicación de los resultados por medio de tablas, figuras y gráficos estadísticos en donde se podrá apreciar los datos obtenidos en cantidades y porcentajes para su validez.

4. DISCUSION DE RESULTADOS

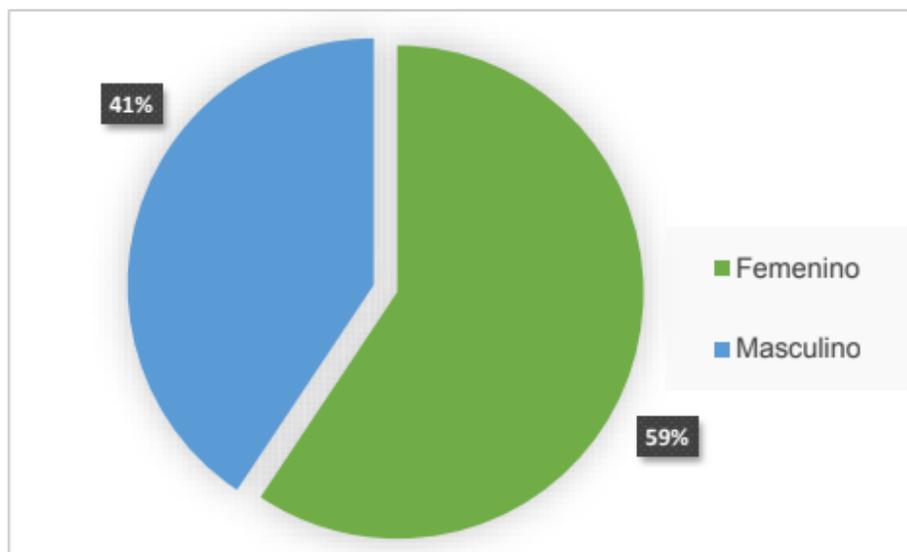
Se presenta la información recolectada a través del trabajo de campo realizado por medio de censo a los 32 trabajadores de la Asociación de Auxilio Póstumo, permitió establecer la investigación sobre la situación actual del plan de compensaciones laborales de la Institución a través de la aplicación de entrevistas con preguntas abiertas al gerente general y jefes de departamento, se utilizó el instrumento de cuestionario a todos los colaboradores de la Institución con el objetivo de obtener la información adecuada para realizar la reestructuración de plan de compensaciones laborales.

4.1 Cuestionario al personal administrativo

El cuestionario con preguntas cerradas se aplicó para la obtención de la información del plan de compensaciones laborales a toda la población representada por 32 trabajadores de la Asociación de Auxilio Póstumo obteniendo como resultado lo siguiente:

Figura 1

Sexo

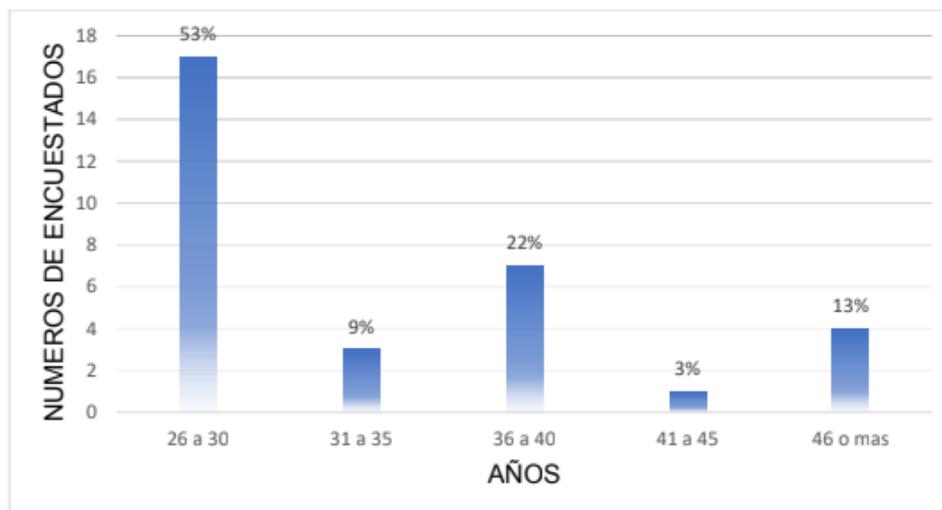


Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con la presentación de la gráfica de los datos obtenidos de los colaboradores se puede apreciar que un 59% del censo son de sexo femenino y un 41% son de sexo masculino del total de la población de trabajadores de la Asociación de Auxilio Póstumo.

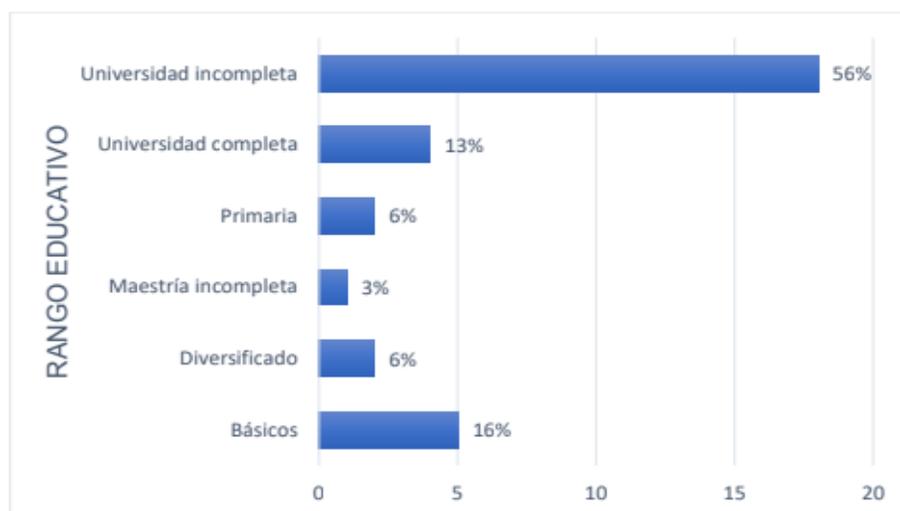
Figura 2

Rango de Edades (años)



Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Según los datos obtenidos de los colaboradores, la mayoría de los trabajadores se encuentra dentro del rango de 26 a 30 años con un resultado de 53%, seguidamente se encuentra personal dentro del rango de 36 a 40 años que corresponde al 22%, las edades de 46 años en adelante corresponde a 13%, las edades comprendidas de 31 a 35 años corresponden a 9% y dentro de las edades de 41 a 45 años corresponde a un 3%, dichas informaciones serán analizadas posteriormente.

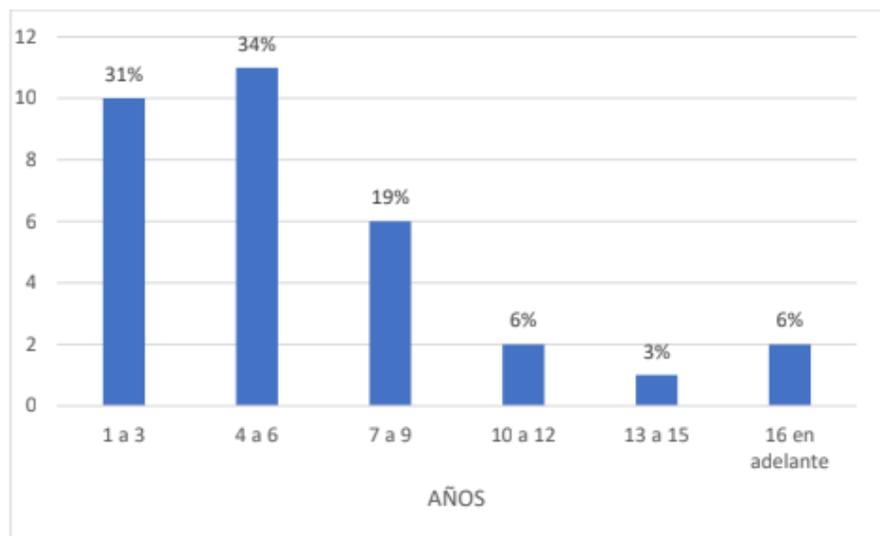
Figura 3*Nivel de Educación*

Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con la presentación de la gráfica de los datos obtenidos de los colaboradores se puede apreciar que un 56% se encuentra en un nivel de educación de universidad aún pendiente de finalizar seguidamente el 16% se encuentra en un nivel de educación de básicos, el 13% del personal son profesionales a nivel de licenciatura, el 6% del personal se encuentra entre una carrera de diversificado y en la primaria y finalizando se encuentra personal de un 3% a nivel de maestría incompleta, este análisis aportara más adelante en el estudio sobre la compensación salarial de los trabajadores y con el puesto de trabajo que desempeñan.

Figura 4

Antigüedad Laboral en la Empresa Actual (años)



Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Según la gráfica sobre los datos obtenidos de los colaboradores, de conformidad se puede establecer que muestra un mayor grado de estabilidad laboral del personal en un 34% siendo de 4 a 6 años de laborar en la Institución, el 31% corresponde a una estabilidad de 1 a 3 años seguidamente se encuentra personal del 19% dentro del periodo de 7 a 9 años y en un 6% personal de 10 años en adelante se encuentra mayormente el personal con puestos de jefaturas de departamentos.

Figura 5*Satisfacción con su Salario*

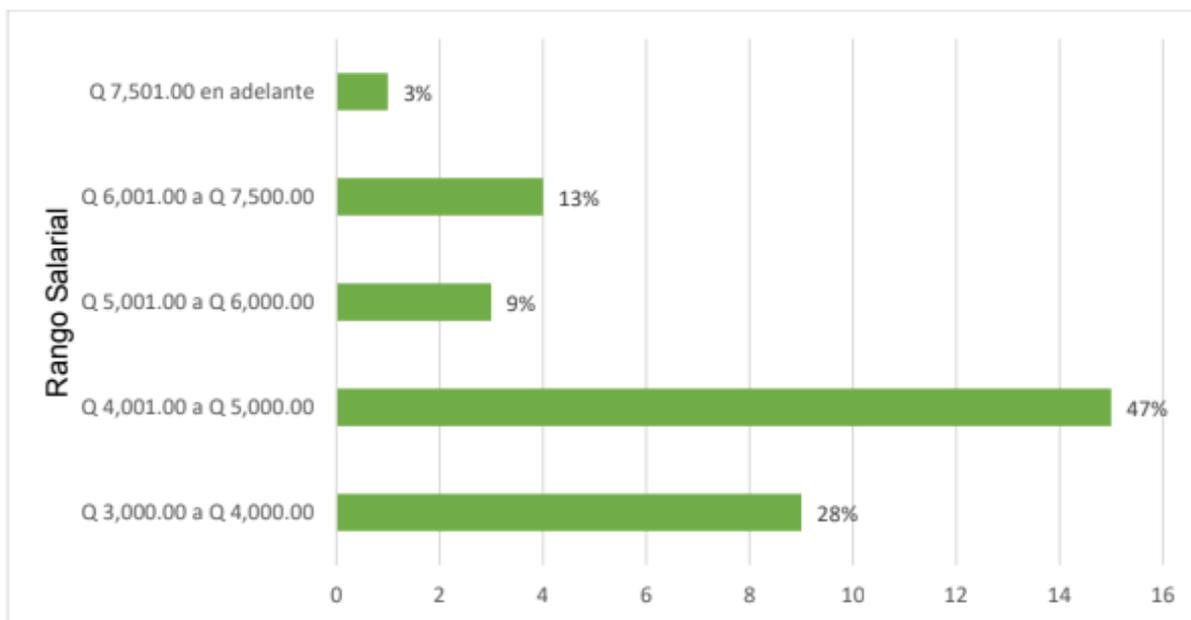
Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Los resultados muestran el nivel de satisfacción salarial de los trabajadores obteniendo como resultado un 59% de insatisfacción del personal. La recompensa más tangible que un trabajador recibe por su trabajo y esfuerzo es la remuneración, lo cual le resta importancia a los factores intrínsecos tales como, el ambiente laboral y la estabilidad laboral que brindan la Institución, lo que actualmente debería ser un factor fundamental, debido a la situación económica del país; sin embargo no es un factor que los empleados consideren para tomar una decisión tan importante, ya que la necesidad de un ingreso superior es el mayor impulso para permanecer o no en su trabajo. Es importante resaltar que cuando un empleado está insatisfecho con las compensaciones, puede tener menos atractivo el puesto, ocasionando así ausentismo y rotación de personal, entre otras; siendo necesario garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a las empresas atraer, retener y desarrollar al personal.

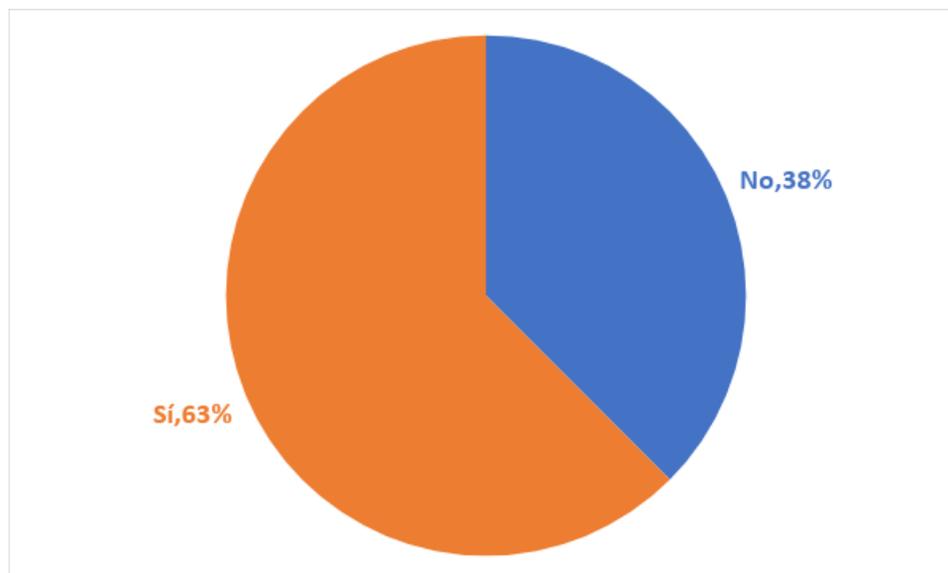
Figura 6

Rango de Salario Actual

Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.



Se evidencia el rango salarial que cuenta la Institución según por los puestos de trabajo, se toma en cuenta que para el año 2022 el salario mínimo para el sector no agrícola es de Q.3,209.24, en la Asociación los trabajadores tienen un sueldo base superior a dicho monto, oscilando entre los Q. 3,700.00 a Q.7,550.00 en función al puesto que ocupan, según lo establece la pirámide de la teoría de Abraham Maslow los seres humanos se satisfacen conforme las necesidades más básicas hasta alcanzar sus deseos mas elevados siendo las compensaciones uno de los factores importantes para el alcance de la teoría.

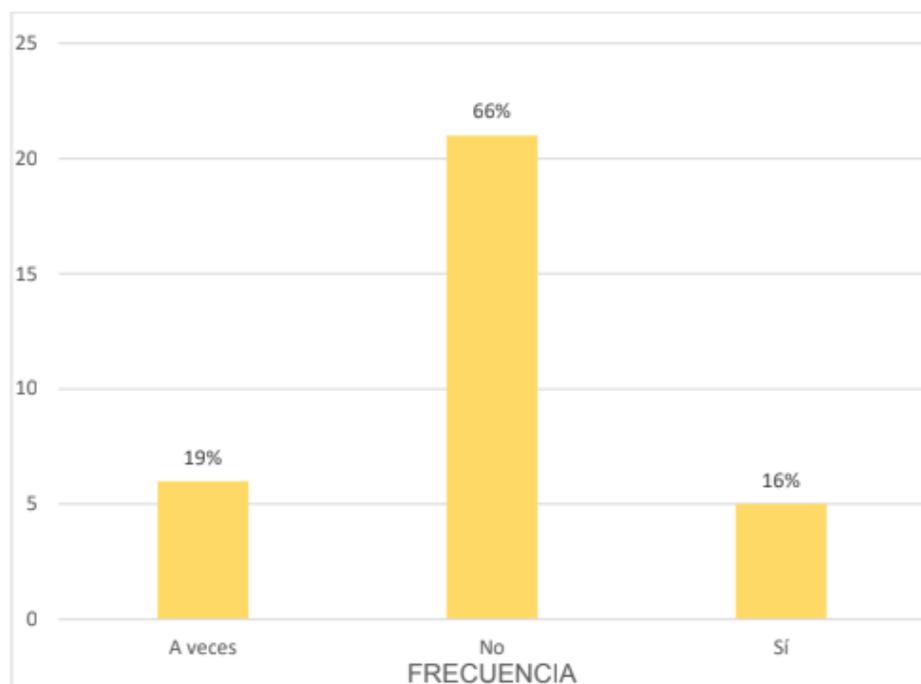
Figura 7*Inducción al Puesto de Plan de Compensaciones Laborales*

Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Es evidente que el personal manifestó en un 63% que si se les proporcionó la información acerca del plan de compensaciones laborales, es fundamental crear una guía de inducción del personal para dar a conocer a todo el personal de nuevo ingreso sobre el plan de compensaciones que cuenta la empresa esto con el fin de disminuir el 37% que no se les informo sobre los beneficios que cuenta la Asociación. Es importante implementar en el proceso de inducción para el logro de un buen desempeño en los colaboradores de la Institución ya que por medio de estas serán más competitivos, eficaces, eficientes y ayudarán a cumplir los objetivos de la empresa.

Figura 8

La Institución Indaga sobre las Necesidades del Plan de Compensaciones Laborales

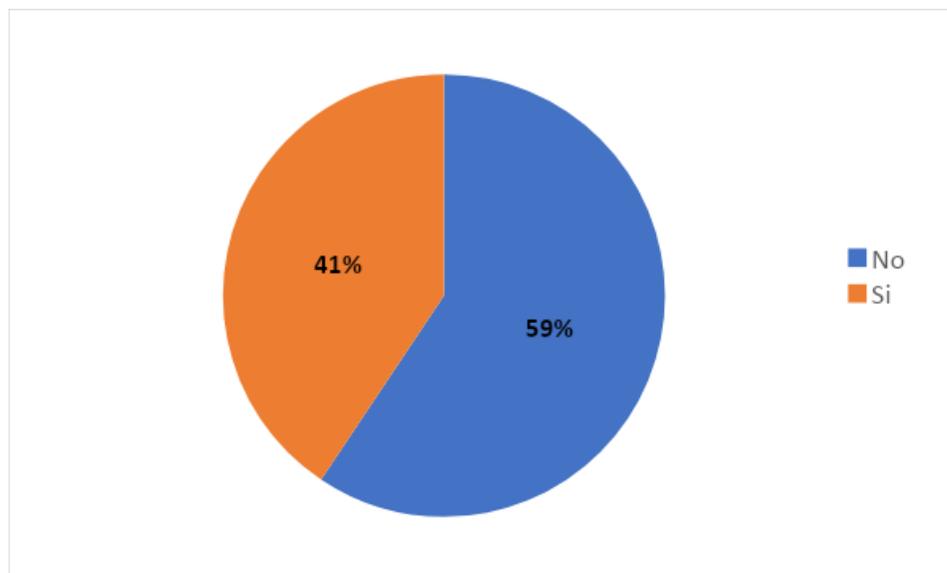


Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Los resultados muestran de forma preocupante la administración no realiza un análisis sobre las necesidades del personal por lo que se cuenta con un plan de compensaciones laborales que no satisface a los trabajadores, lo que se requiere que el personal encargado evalúe de manera inmediata los factores que han desmotivado al personal en no tomar en cuenta sus necesidades y expectativas en la Asociación.

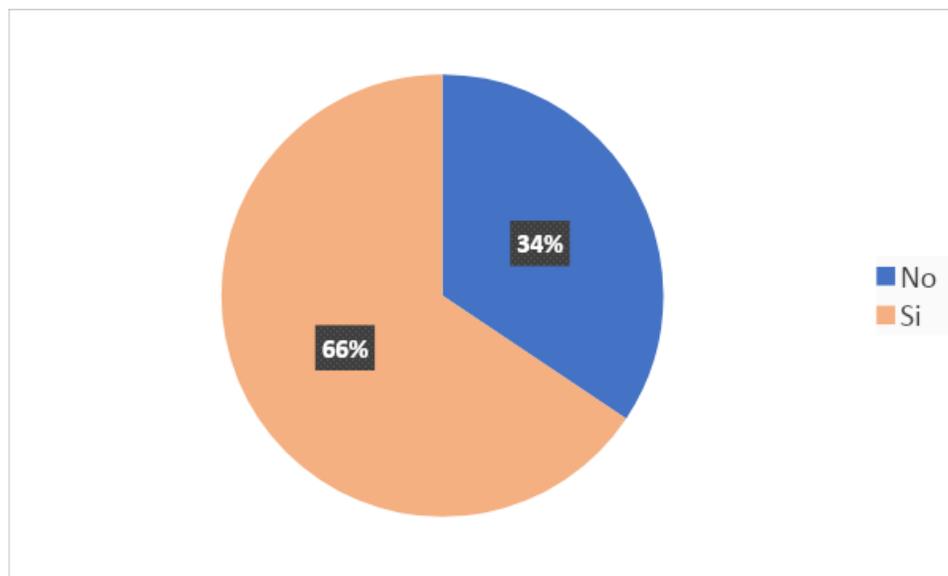
Figura 9

Compensación Salarial es Justa en Relación con su Trabajo



Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Se demuestra que un 59% sobre la compensación salarial no es justa con relación al trabajo que realiza el personal, interpretar la equidad de la compensación con el trabajo que realiza los trabajadores resulta complejo, ya que no solamente se deben tomar en cuenta los beneficios económicos, sino que es necesario contemplar el paquete completo de compensaciones laborales que ofrecen la Institución. Es por ello que, al analizar la gráfica se verifica que hay insatisfacción en el pago de salarios y puede provocar un bajo rendimiento en las actividades que realizan o bien alta rotación del personal. Es importante mencionar la necesidad de realizar un análisis sobre el plan de compensaciones laborales y hacer las reestructuraciones necesarias para lograr la mayor satisfacción del personal y el mejor rendimiento para alcanzar los objetivos.

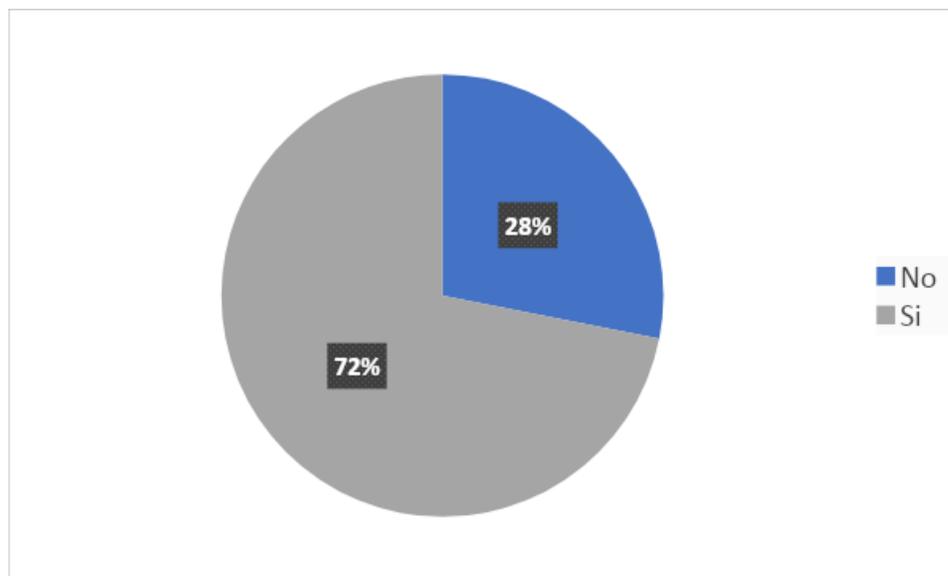
Figura 10*Programas de Capacitación*

Nota: Censo al personal administrativo aplicado durante el mes de junio del año 2022.

Como se puede observar el personal cuenta con un programa de capacitación y la participación de los está en un 66%, el programa de capacitación ayuda adquirir conocimientos y habilidades que mejoran su desempeño obteniendo los conocimiento necesarios, es importante involucrar al resto de los trabajadores que no se encuentran incluidos en el programa esto refleja un 34% del personal por lo que es fundamental que todo empleado le gusta aprender y se obtiene como resultado mantener en la Institución personal más capaz y comprometido con el desempeño de su trabajo y agrega valor al plan de compensaciones no económicas que cuenta la empresa.

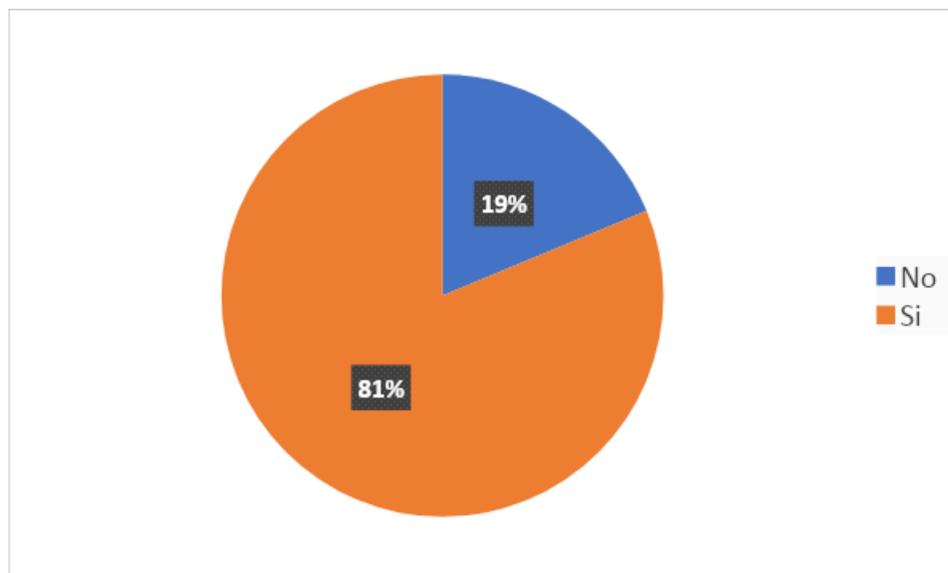
Figura 11

Las Compensaciones Indirectas Compensan el Esfuerzo de su Trabajo



Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

El presente análisis demuestra que las compensaciones indirectas que recibe los trabajadores compensa el esfuerzo por su trabajo presentando un resultado positivo del 72% en remuneración económica, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, es ideal aplicar un plan de gestión de compensaciones más óptimo que influya en la mejora de la dimensión de paquete de remuneración no económicas, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

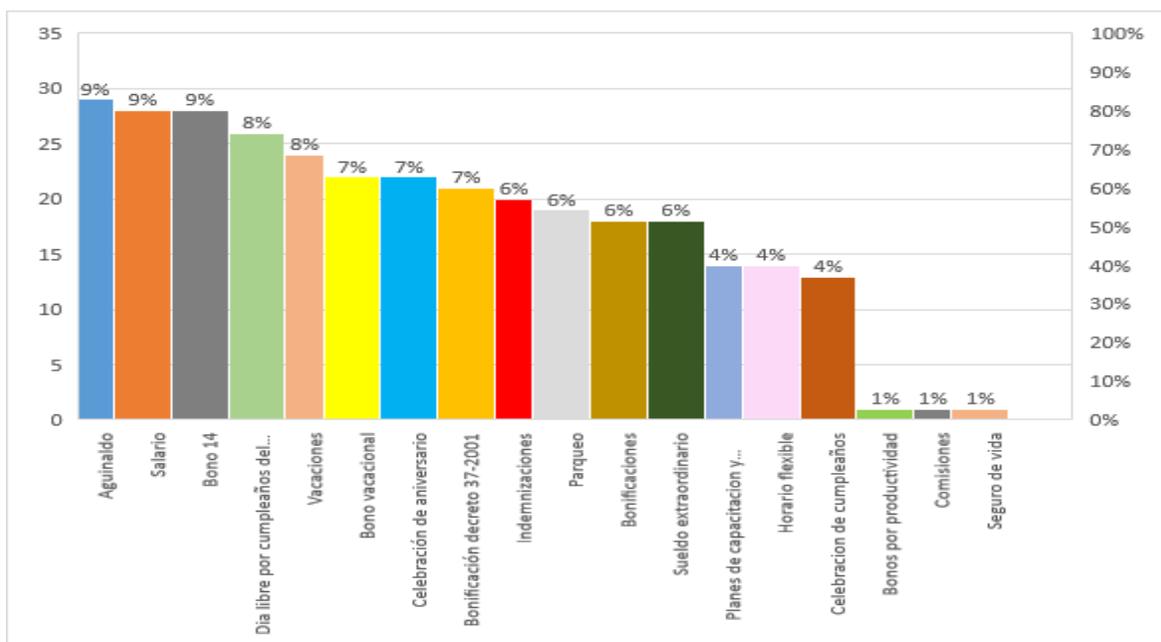
Figura 12*Determinación de Salario con Base al Rendimiento*

Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

La grafica presenta un 81% que todo el personal está de acuerdo que su salario sea determinado con base a su rendimiento realizando esta implementación en el plan de compensaciones laborales los bonos por rendimiento son unos de los más utilizados por las empresas ya que tiene como fin aumentar el rendimiento de los empleados para determinados objetivos manteniendo a los colaboradores con alto potencial con sus habilidades o conocimientos especializados para la Institución.

Figura 13

Tipos de Incentivos Incluidos en el Plan de Compensaciones Laborales



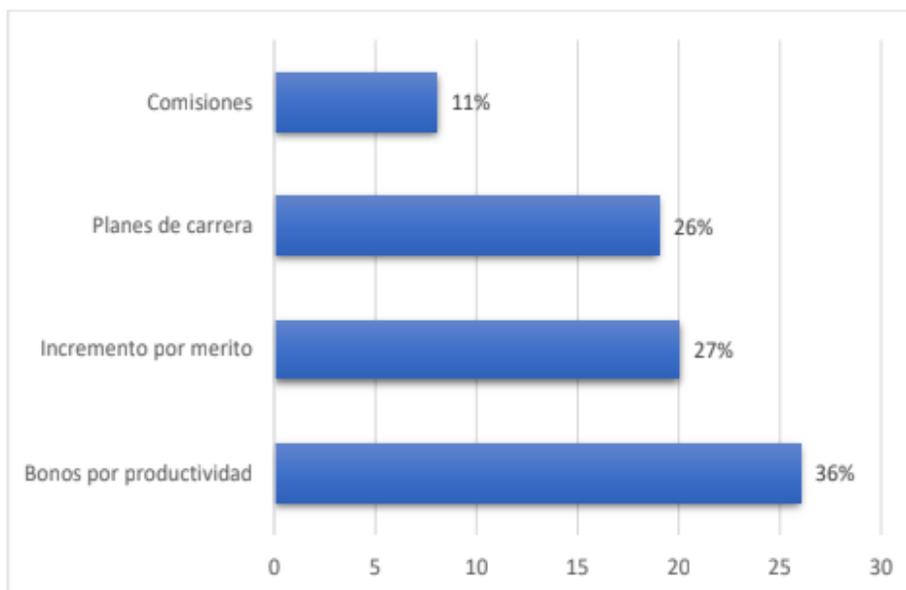
Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con la estadística aplicada el plan de compensaciones laborales se refiere más a las compensaciones económicas siendo un resultado de 60%, por lo cual es necesario realizar un análisis sobre la implementación de mejoras de compensaciones no económicas que se le puede proporcionar al trabajador siendo las de mayor beneficio que se tiene en el presente plan día libre por cumpleaños del trabajador, horario flexible, parqueo y celebración de aniversario.

Lo cual quiere decir que la gestión de compensaciones económicas que cuenta la Institución presenta una tendencia positiva. Para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, es ideal aplicar un plan de gestión de compensaciones no económicas más eficaz y eficiente, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

Figura 14

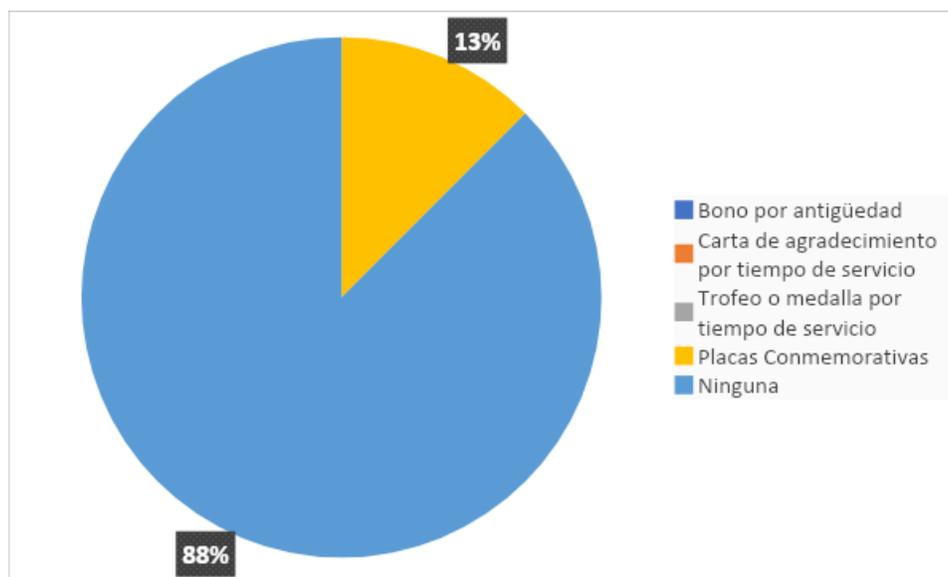
Tipos de Incentivos que Desearían Recibir los Trabajadores



Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Los resultados muestran sobre los tipos de incentivos que desearían el personal que se incluyeran en el plan de compensaciones laborales por lo que los bonos por productividad cuentan con un 36% de interés de los trabajadores en el cual vemos la relación con la figura no. 12 sobre la determinación que su salario laboral sea con base a su desempeño se puede apreciar el interés del personal sobre que sea compensado a su buen desempeño laboral. Es importante tomar en cuenta este análisis para reestructurar el plan de compensaciones laborales para motivar al personal en mantener un desempeño óptimo involucrando plan de incremento por merito con un 27%, los planes de carrera en un 26% y finalizando comisiones en un 11%, según estudio realizado a todo el personal de la Asociación.

Figura 15

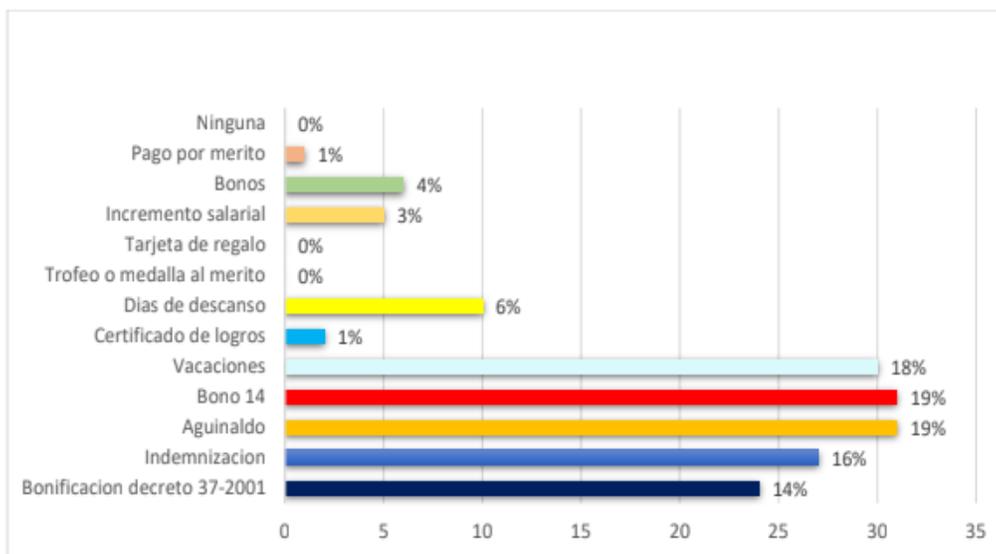
Reconocimiento de los Años de Servicio Dentro de la Institución

Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Se evidencia que un 88% adolece de un programa definido de reconocimiento por años de servicio en la Institución en este caso, el factor de reconocimiento del personal por el tiempo de servicio afecta la satisfacción laboral por lo que se propone realizar un análisis sobre implementar el programa realizando diversos beneficios como bono por antigüedad, carta de agradecimiento por tiempo de servicio, trofeo o medalla por tiempo de servicio, placas conmemorativas con el fin de reestructurar el plan de compensaciones no económicas lo cual es importante ya que se aumenta la satisfacción y la retención de capital humano brindando estos beneficios obteniendo mayor identificación y compromiso del personal.

Figura 16

Tipo de Prestaciones Laborales y Reconocimiento de Trabajo Ofrece la Institución



Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

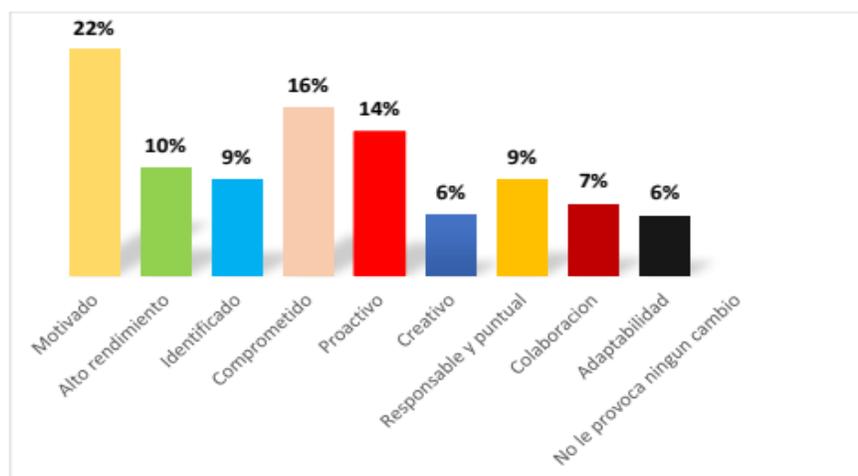
De acuerdo con la gráfica estadística aplicada, arroja como resultado que en un 7%, el personal percibe un nivel inadecuado en la dimensión paquete de remuneración no económicas; se infiere, por consiguiente, es necesario implementar mejoras. Se evidencia, por otra parte, que un 93% presentan un nivel medianamente adecuado de prestaciones laborales económicas. Por lo que se propone reestructurar el plan de compensaciones laborales en el cual incluye realizar el análisis sobre el fortalecimiento de las compensaciones tanto económicas y no económicas esto con el fin conociendo que las compensaciones influyen fuertemente en el comportamiento y en las actitudes de los empleados.

Es suficiente razón para asegurarse de que los sistemas de compensación tengan una buena administración y se estructuren de manera justa y equitativa de proporcionar beneficios a los empleados aumentando el nivel de satisfacción por el salario que reciben en el cual en la gráfica no. 5 sobre la medición de nivel de satisfacción en relación con el

salario que recibe se obtuvo como resultado un 59% de insatisfacción, con los datos obtenidos es necesario realizar el análisis correspondiente para reestructura el plan de compensaciones laborales obteniendo como resultado reconocer la compensación para atraer y retener al personal calificado y es una estrategia para la empresa dar beneficios a su personal para que se encuentren más motivados y obtener mayor productividad.

Figura 17

Medición de Satisfacción del Personal al Recibir Compensaciones Económicas

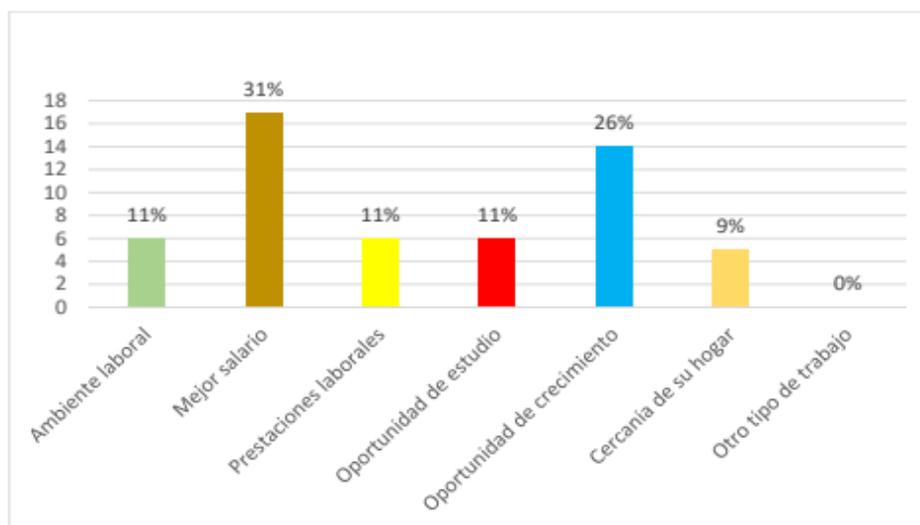


Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Se observa la información obtenida sobre el personal se comprueba la veracidad de la teoría planteada por Frederick Herzberg al indicar que el nivel de rendimiento en las personas, varía en función del nivel de satisfacción; esto quiere decir, que las respuestas hacia el trabajo son diferentes cuando sus factores motivacionales son óptimos obteniendo como resultado un 22% el personal se siente mayormente motivado al momento de recibir compensaciones económicas; sin embargo, cuando estos afectan las relaciones laborales los niveles de satisfacción disminuyen, afectando directamente el rendimiento del trabajador y por lo tanto su desempeño dentro de la empresa.

Figura 18

Motivos por los que se Retirarían el Personal de la Institución



Nota: Censo al personal administrativo aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Al observar la gráfica sobre los principales motivos que el personal se retiraría de la Institución es la insatisfacción que muestra los trabajadores con respecto a las compensaciones económicas, siendo un 31% respuesta afirmativa a un mejor salario y un 26% por oportunidad de crecimiento siendo las dos mayores causas de la rotación del personal y según el estudio de análisis de rotación del personal es de 1.56% anual. El bajo nivel de satisfacción de compensaciones laborales obedece a que la Institución no ha realizado un análisis profundo que involucre de alguna manera los trabajadores para eliminar la percepción de que en las empresas no existe una mejor remuneración económica y oportunidad de crecimiento siendo la única solución en optar en la búsqueda de otro empleo.

4.2 Entrevista a Gerente y Jefes de departamento

Como parte de la investigación, se entrevistó al gerente y jefes de departamento para conocer su opinión respecto al plan de compensaciones laborales de la Asociación de Auxilio Póstumo obteniendo los siguientes resultados:

Pregunta no. 1: ¿Qué políticas salariales manejan en la Institución?

Tabla 4

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Con respecto a los incrementos salariales, lo que se realiza al ver la necesidad se solicita por medio de un oficio a Junta Directiva para evaluar las necesidades de los colaboradores.	<p>Salario fijo: Se encuentra diseñada una escala salarial de 6 categorías de acuerdo con los puestos en donde se encuentran en jerarquía similar perciben un mismo salario.</p> <p>Compensación variable: bono vacacional de Q 372.00 se le proporciona a todos los empleados el día 5 de diciembre de cada año.</p>

Jefe de Contabilidad	Manejan una escala salarial en donde se clasifican los salarios de acuerdo con los puestos, en donde todos los que tienen un puesto en jerarquía similar perciben un mismo salario. En cuanto a la indemnización es universal para todos los trabajadores que ingresaron a laborar antes del 1 de octubre de 2020, para los trabajadores que ingresaron posterior a esa fecha no es universal.	Bono 14 y aguinaldo: se proporciona el pago en su totalidad el día 5 de julio y 5 de diciembre de cada año. Indemnización universal: Todo personal que ingreso a la institución antes del 1 de octubre del año 2020 tiene derecho del goce del beneficio. Pago de salarios es de forma quincenal por medio de transferencia electrónica a la cuenta monetaria de Banco Industrial de los empleados.
Jefe de Informática	Únicamente las bonificaciones que establece la ley de Guatemala.	
Jefe de Créditos	Salario fijo por puesto.	
Jefe de Trabajo Social	Ninguna.	
Jefe de Secretaria	Ninguna.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento

Pregunta no. 2: ¿Qué factores toman en cuenta para determinar los sueldos?

Tabla 5

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Responsabilidad, antigüedad y funciones es lo que se ha evaluado para determinar los sueldos, actualmente en la Institución se cuenta con un mismo nivel de escala salarial con base a su estructura organizacional de los puestos de trabajo.	Históricamente lo determinaron con base a la responsabilidad, antigüedad y funciones de los puestos diseñando así una escala salarial compuesta de 6 categorías fijando el mismo salario para el puesto según la jerarquía de la Institución lo cual está constituida por la
Jefe de Contabilidad	Desconozco si los sueldos fueron determinados con base a algún factor, en mi opinión han sido valores históricos que se han ido modificando de acuerdo al costo de la canasta básica, actualmente no hay un documento que establezca qué lo determina.	siguiente manera: Categoría 1: Gerente General Categoría 2: Jefes Categoría 3: Asistentes Categoría 4: Auxiliares, analistas y secretarias Categoría 5: Mensajero Categoría 6: Conserje y vigilantes. La realización de valuación de puestos ayuda a utilizar ciertas

Jefe de Informática	Actividades realizadas, conocimientos en la materia, habilidad y desarrollo.	técnicas para analizar y comparar los puestos en cuanto a sus funciones, responsabilidades y remuneración
Jefe de Créditos	El pago en otras empresas por puestos similares.	económica. Evitando así los conflictos como desconocimiento de la
Jefe de Trabajo Social	Considero que se maneja un rango de salarios de acuerdo con el puesto.	importancia del puesto, fijación de salarios y desequilibrio de las
Jefe de Secretaria	Jerarquías, responsabilidad del puesto.	cargas de trabajo. Aplicando la valuación de puesto se obtiene como resultado los puestos de trabajo estructurado de una manera lógica, equitativa y justa los cuales servirán de base para el sistema de remuneraciones.

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no. 3: ¿Existe rangos salariales en los puestos de trabajo?

Tabla 6

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	No se tienen escalas salariales, en cuanto a los jefes de cada departamento cuentan con el mismo salario al igual que asistentes, auxiliares, mensajero, conserjes y seguridad se manejan la misma escala salarial.	No se cuenta con rangos salariales en los puestos de trabajo de la Institución. Es fundamental fijar rangos salariales para que la administración pueda alinearse, se pueden conceder aumentos por el buen resultado del colaborador, por tiempo de antigüedad pero todo esto se puede brindar al trabajador siempre y cuando se tiene fijado un rango salarial en cuanto es lo mínimo y lo máximo a percibir por el desempeño del puesto, el colaborador tiene claro si quiere mejorar su remuneración económica el empleado debe esforzarse para que
Jefe de Contabilidad	No, actualmente cada puesto de trabajo tiene un salario fijo asignado.	
Jefe de Informática	sí, entre jefaturas, asistentes y auxiliares, operativos.	
Jefe de Créditos	No.	
Jefe de Trabajo Social	No.	
Jefe de Secretaria	No	

		<p>sucedan, el beneficio de mantener rangos salariales el personal no solicita aumentos a cada momento ya que conocen que su puesto de trabajo tiene límites salariales y la administración no sobrepasa el presupuesto asignado por cada puesto de trabajo. El rango salarial que tendrá el personal su enfoque de pago será en cuanto a sus responsabilidades y funciones observando así el descriptor de puestos desarrollando así planes de retribución basados en el puesto de trabajo tomando en cuenta tres objetivos claves lograr la equidad interna, alcanzar la competitividad externa y lograr la equidad individual.</p>
--	--	---

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no. 4: ¿Hace cuánto tiempo realizaron aumentos salariales?

Tabla 7

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Febrero 2020.	En el año 2012 se realizó aumento salarial al sueldo ordinario de cada puesto de trabajo, en el año 2020 realizaron aumento de Q475.00 pero se clasifico como un bono al personal.
Jefe de Contabilidad	El último aumento salarial ocurrió en febrero 2020.	
Jefe de Informática	En el año de 2012.	
Jefe de Créditos	2012 aumento en salario base y 2020 un bono de Q475.00.	
Jefe de Trabajo Social	No estoy enterada.	
Jefe de Secretaria	Hace dos años.	Es importante determinar los niveles de remuneración en el mercado acorde a la realidad económica de la Institución al igual que tomar en cuenta en función al puesto y sus atribuciones a cargo del personal obteniendo como resultado buenos diseños organizacionales mejorando las políticas de compensación salarial en el cual se pueden asignar salarios de manera más clara y

		objetiva definiendo los cargos críticos a un mismo nivel de equidad de compensación en donde los empleados se encontraran motivados y aumentara la productividad del personal que causa como beneficio principal para la Institución.
--	--	---

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no.5: ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para los aumentos salariales?

Tabla 8

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Se considero por el aumento de los precios de la canasta básica realizar el aumento a todos los colaboradores de Q 475.00 en el año 2020.	Se toma en cuenta con base al entorno en cuanto a la estabilidad económica de la Asociación, alza de los precios de la canasta básica, aumento del salario mínimo y el tiempo transcurrido sobre el ultimo aumento que fue hace 8 años, por lo que
Jefe de Contabilidad	La estabilidad de los ingresos en el ejercicio fiscal, también el excedente económico de	

	los últimos años y el tiempo que haya transcurrido desde el último aumento. Otros factores que se pueden mencionar son el valor de la canasta básica vital y el salario mínimo, pero estos tienen menor incidencia en la decisión de ajustar los salarios.	se dio a conocer ante Junta Directiva la propuesta de aumento salarial y seguidamente se trasladó la propuesta a la Asamblea General para la aprobación de Q475.00 como una bonificación al personal a partir de febrero del año 2020.
Jefe de Informática	Incremento de flujo de efectivo por medio de las aportaciones mensuales.	
Jefe de Créditos	Se realiza un estudio a presentar ante Junta Directiva y se presenta y aprueba en Asamblea General.	
Jefe de Trabajo Social	Evaluaciones de personal.	
Jefe de Secretaria	Comparación de sueldos con el mercado y grado académico.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no.6: ¿Cree que el sueldo que perciben los trabajadores les permite desarrollar sus objetivos personales?

Tabla 9

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	En general no cumple con las necesidades del personal el sueldo que perciben.	El sueldo que perciben la mayoría del personal satisface sus necesidades fisiológicas que todo trabajador necesita cubrir como primera instancia pero es necesario evaluar los puestos de trabajo y cada personal sea remunerado de manera justa en cuanto a sus funciones y responsabilidades que realiza desarrollándose así profesionalmente ya que podrá desarrollar sus objetivos personales deseados, si se cuenta con personal motivado y comprometido.
Jefe de Contabilidad	En algunos casos no, lamentablemente en algunos puestos de trabajo es necesario realizar un ajuste salarial, el que no exista una política salarial hace más subjetivo el valor del sueldo que se le paga a cada trabajador.	
Jefe de Informática	Debe ser estar relacionado al gasto que representa una canasta básica.	
Jefe de Créditos	En la actualidad no cumple con los objetivos que se puedan trazar a largo plazo.	
Jefe de Trabajo Social	No.	
Jefe de Secretaria	No.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no.7: ¿Por qué cree que es importante tener un plan de compensaciones laborales?

Tabla 10

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Los colaboradores deben de estar justamente remunerados tomando en cuenta situaciones como la preparación académica, experiencia, atribuciones y su carga laboral.	Por medio del plan de compensaciones laborales se establecen políticas salariales, prestaciones laborales, compensaciones económicas y no económicas
Jefe de Contabilidad	Es importante porque a través del mismo se puede con certeza establecer las políticas relacionadas a salarios y prestaciones.	estableciendo una serie de beneficios reforzando así el sentido de pertenencia estimulando el compromiso de los empleados e
Jefe de Informática	Su importancia radica en proveer beneficios personales y laborales a los trabajadores de la Institución, dar una serie de beneficios refuerza el sentido de pertenencia.	incentivando el desarrollo profesional y personal logrando mayor productividad. Es importante mencionar revisar cada cierto tiempo el plan de
Jefe de Créditos	Para tener definidos beneficios salariales tanto para los empleados	compensaciones laborales y si es necesario realizar

	de nuevo ingreso y los existentes.	modificaciones hay que mejorarla realizando las acciones necesarias ya que las compensaciones ayudan a mantener una larga permanencia en la Institución a los trabajadores.
Jefe de Trabajo Social	Porque con un base de rangos de salarios se evaluar a cada empleado de acuerdo con sus capacidades así será el salario que deba percibir mensualmente.	
Jefe de Secretaria	Incentivo del personal.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no.8: ¿Por qué cree que es importante brindar compensaciones económicas a los trabajadores?

Tabla 11

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Los colaboradores que estén bien remunerados se experimenta mayor satisfacción, cumpliendo con sus necesidades familiares y personales y este estímulo se mantiene una permanencia en la Institución.	Contar con un plan de compensaciones económicas motiva al colaborador de manera directa sobre todos los beneficios económicos que cuenta la Institución y que además se establecen en el contrato de trabajo como lo es

Jefe de Contabilidad	Porque tendrá un impacto significativo en el rendimiento de cada trabajador, sería una motivación adicional para cada trabajador.	salario, pago de vacaciones, aguinaldo, bonificaciones, pago de tiempo extraordinario, indemnizaciones entre otros cubriendo así sus
Jefe de Informática	Crea una cultura de beneficios mutuos, que ambas partes logren desarrollarse, trabajadores proporcionen sus capacidades y conocimientos y el empleador proveer una serie de beneficios para que el trabajador se mantenga en un alto grado de competencia.	necesidades personales y familiares este tipo de estímulo mantiene la retención del capital humano adicionalmente se mantiene un buen desempeño manteniendo así equipos de alto rendimiento.
Jefe de Créditos	Para mantener la motivación y el desarrollo humano del empleado.	
Jefe de Trabajo Social	Son estrategias de las empresas para la retención del recurso humano y de mejoras salariales.	
Jefe de Secretaria	Porque permite retener el talento humano.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no.9: ¿Por qué cree que es importante brindar compensaciones no económicas a los trabajadores?

Tabla 12

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	No siempre las compensaciones económicas son los que pueden satisfacer alguna necesidad de los colaboradores si no hay algunas otras compensaciones como lo son las no económicas para estimular al trabajador como lo que se tiene horario flexible, descanso por el día de cumpleaños, parqueo, celebración de aniversario entre otros.	Contar con un plan de compensaciones no económicas estimula el buen desempeño del colaborador y es importante dar a conocer a los trabajadores con los incentivos que se cuentan como los son horario flexible, descanso por día de cumpleaños, parqueo, celebración de aniversario, capacitaciones, reconocimientos y demás beneficios. Los
Jefe de Contabilidad	Lo considero importante porque el trabajador se identifica más con la entidad cuando tiene este tipo de beneficios.	trabajadores se motivan, se cuenta con mayor desempeño, mejor clima laboral y reduciendo así la tasa de rotación
Jefe de Informática	Manejar la parte emocional de los trabajadores es vital para	laboral.

	la convivencia, clima laboral y la salud mental.	
Jefe de Créditos	Para el buen desempeño laboral e identificación con la Asociación.	
Jefe de Trabajo Social	Motivación para el empleado.	
Jefe de Secretaria	Disminuye la rotación de personal.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no.10: ¿Qué perjuicios trae a una empresa no contar una política formal de compensaciones laborales?

Tabla 13

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Crea algún tipo de inconformidad y hasta desacuerdos en la desigualdad que puede existir en un momento dado convirtiéndose así en una causa que pueda existir rotación del personal.	No contar con una política de compensaciones laborales crea inconformidad entre los colaboradores provocando incertidumbre, desmotivación, rotación, falta de compromiso y de reconocimiento no incentivando así el desarrollo de planes de carrera y contando con un
Jefe de Contabilidad	Incertidumbre de los trabajadores en cuanto al tema salarial, lo que finalmente se traduce en	

	desmotivación y que en el peor de los casos lleve a un trabajador a renunciar porque tenga otra oferta de empleo con una mejora salarial.	bajo desempeño del personal. Es importante estructurar un plan de compensaciones
Jefe de Informática	La rotación de personal sea alta, poco compromiso de los empleados en buscar el crecimiento institucional, desistimiento de los puestos de trabajo vitales para el funcionamiento de la empresa.	económicas y no económicas, informando así al personal para motivarlos, las compensaciones laborales son de mucha utilidad ya que nos ayuda a atraer, retener y desarrollar al personal.
Jefe de Créditos	Rotación de personal a corto plazo por no contar con beneficios	Considerando así las evaluaciones periódicas de las compensaciones sobre las áreas de mejora al plan de compensaciones.
Jefe de Trabajo Social	No se logra evaluar el desempeño y los aportes de los empleados.	
Jefe de Secretaria	Aumenta la rotación de personal por la falta de reconocimiento, no incentiva el desarrollo de los empleados y produce poca respuesta a la mejora del desempeño.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no.11: ¿Cree usted que un plan de compensaciones laborales diferentes a los que recibe actualmente podría mejorar la calidad de vida de los colaboradores?

Tabla 14

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Definitivamente si, por el momento la institución no cuenta con una política de compensaciones laborales acorde a las necesidades de los colaboradores y que pudieran cubrir con sus necesidades, si se realiza una reestructuración de planes de compensaciones se evita la rotación continua del personal y llenamos la satisfacción de los empleados.	Es importante invertir tiempo y recursos realizando así un estudio para la reestructuración del plan de compensaciones laborales que cuenta la Institución, aportaría a la creación de políticas de compensaciones, establecer rangos salariales, reestructuración de escalas salariales acorde a las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo, definir las compensaciones no económicas que cuenta la institución y a su vez informar al personal sobre los beneficios que se cuenta en la Institución logrando así disminuir la rotación del personal,
Jefe de Contabilidad	Definitivamente, considero que la asociación debería de invertir tiempo y recursos en realizar un estudio y realizar implementación lo más pronto posible. Esto se traduce en bienestar para los	de trabajo, definir las compensaciones no económicas que cuenta la institución y a su vez informar al personal sobre los beneficios que se cuenta en la Institución logrando así disminuir la rotación del personal,

	trabajadores y en un mejor rendimiento de cada empleado.	aumentar su productividad, mayor satisfacción, adquisición de mejores talentos, crecimiento y desarrollo de capital humano.
Jefe de Informática	Si mejora la calidad de vida, en la adquisición de mejores bienes y servicios como la atención medica puede ser mejor, mejora la seguridad de obtener una vivienda, sobre llevar los incrementos a los productos de la canasta básica.	
Jefe de Créditos	Un plan de compensaciones bien definido si fuera de gran ayuda a los colaboradores, permite el crecimiento personal y al cumplimiento de objetivos así mismo la motivación en su puesto de trabajo seria notable.	
Jefe de Trabajo Social	Si.	
Jefe de Secretaria	Si.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no.12: ¿Qué beneficios a futuro le gustaría que contara la Institución?

Tabla 15

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Compensación por logros académicos, por rendimiento, modificación de escalas salariales, bonos por antigüedad.	Realizar un análisis sobre el excedente económico que cuenta la Institución para evaluar la adición de planes de compensaciones económicas que actualmente no se cuenta como lo son: bono por logros académicos, bono por productividad, modificación de escalas salariales, bonos por antigüedad y el fortalecimiento de plan de compensaciones no económicas al personal.
Jefe de Contabilidad	Bono por antigüedad y un bono por productividad.	
Jefe de Informática	Incrementos salariales, bonificaciones, obtener servicios extras gracias a pertenecer a la empresa, seguro médico.	
Jefe de Créditos	Bono en mes de enero, Bono por productividad, Bono de antigüedad.	
Jefe de Trabajo Social	Evaluaciones constantes al personal, para mejoras salariales de acuerdo con capacidades.	
Jefe de Secretaria	Bonos por productividad, o por título académico.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Pregunta no.13: ¿Consideran que la implementación de una política de compensaciones y beneficios en la institución mejorara la motivación, compromiso y la productividad de los empleados?

Tabla 16

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Gerente General	Si, los colaboradores con una buena remuneración y en cuanto a su esfuerzo y entrega pueda ser compensada en cuanto a económicos y no económicos para lograr la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados.	Contar con un plan de compensaciones laborales está estrechamente ligado a una compensación de acuerdo con cada puesto de trabajo, si los empleados cuentan con una buena remuneración se obtiene como resultado su esfuerzo y entrega a su trabajo
Jefe de Contabilidad	Si, está estrechamente relacionado una compensación adecuada de acuerdo con cada puesto de trabajo con el rendimiento y calidad del trabajo de cada empleado, sería muy conveniente que la asociación avanza y logre en el corto plazo la implementación de políticas salariales a	aumentando así la motivación, el compromiso y la productividad al personal de la institución.

	través de la automatización de un plan de compensaciones.	
Jefe de Informática	Si, mejorara el rendimiento pero para ello deben de existir instrumentos de medición en los cuales dichos instrumentos establezcan los límites a los cuales los empleados se desarrollan en la actualidad y en una siguiente iteración observar que la productividad este ligada a dicho aumento.	
Jefe de Créditos	Considero que el personal se identificaría con la Asociación y serian notable los beneficios que ofrecería, esto permite que el personal considere que en otras empresas no tendría esos beneficios.	
Jefe de Trabajo Social	Si.	
Jefe de Secretaria	Si.	

Nota: Entrevista dirigida al gerente general y jefes de departamento aplicada durante el mes de junio del año 2022.

5. CONCLUSIONES

1. El plan de compensaciones económicas que cuenta la institución son todas las prestaciones de ley y un bono vacacional de Q372.00 que se paga anualmente, las compensaciones no económicas que cuenta actualmente son celebración de cumpleaños, horario flexible, parqueo, día libre por cumpleaños, celebración de aniversario y capacitaciones. Adicionalmente se tiene diseñada una escala salarial de 6 categorías constituido en gerente, jefes, asistentes, auxiliares, mensajero, conserje y vigilantes de acuerdo con los puestos en donde se encuentra en jerarquía similar perciben un mismo salario.
2. Las políticas de compensaciones que cuenta la Institución es indemnización universal únicamente para los colaboradores que ingresaron antes del 1 de octubre del año 2020, el pago de sueldo es de manera quincenal y es depositado a las cuentas personales de los colaboradores, bono 14 es pagado en su totalidad cada 5 de julio y aguinaldo es pagado en su totalidad de manera anual cada 5 de diciembre. Se realiza un pago de bono vacacional de manera anual por un monto de Q372.00 y es remunerado cada 5 de diciembre de cada año.
3. Los resultados muestran de manera alarmante que la Institución no realiza un análisis sobre las necesidades del personal y esto es preocupante ya que se cuenta con un plan de compensaciones laborales que no satisface las necesidades del personal, se evidencia insatisfacción por el personal sobre el plan de compensaciones laborales que cuentan actualmente por lo que la compensación que reciben no es justa en relación con el trabajo que realizan, las compensaciones económicas no están estructuradas en función al puesto, funciones y responsabilidades del personal por lo que reciben una misma remuneración económica todos los puestos que se encuentren en una misma jerarquía lo que está provocando desmotivación y rotación del personal.

4. La reestructuración del plan de compensaciones laborales que ayudara al fortalecimiento del capital humano es evaluar compensaciones económicas que actualmente no se cuenta como lo son: bono por logros académicos, bono por productividad, modificación de escalas salariales y el fortalecimiento de programas para el plan de compensaciones no económicas al personal. Si los empleados cuentan con una remuneración atractiva se obtiene como resultado su esfuerzo y entrega a su trabajo aumentando así la motivación, el compromiso y la productividad al personal de la institución.

6. RECOMENDACIONES

1. Se considera importante evaluar el plan de compensaciones existentes evaluando las mejoras necesarias en establecer políticas salariales, prestaciones laborales, compensaciones económicas y no económicas estableciendo una serie de beneficios reforzando así el sentido de pertenencia estimulando el compromiso de los empleados e incentivando el desarrollo profesional y personal logrando mayor productividad. Determinar las escalas salariales y la fijación de rangos salariales a los puestos de trabajo con el fin que el personal reciba su compensación económica con base al puesto, sus funciones y responsabilidades aplicando así la valuación de puesto se obtiene como resultado los puestos de trabajo estructurado de una manera lógica, equitativa y justa los cuales servirán de base para el sistema de remuneraciones. Es importante asegurar que la política de remuneraciones sea aplicada equitativamente a todos los empleados y que cumpla con los principios establecidos proponiendo así condiciones de remuneración atractivas.
2. Se considera realizar un análisis sobre el plan de compensaciones laborales y hacer las reestructuraciones salariales necesarias para los puestos de trabajo para lograr la mayor satisfacción del personal y el mejor rendimiento para alcanzar los objetivos. Es ideal aplicar un plan de gestión de compensaciones óptimo que influya en la mejora de la dimensión de paquete de remuneración como lo son los bonos por productividad, bono por antigüedad, bono por nivel académico y comisiones así mismo evaluar la implementación de programas de beneficios no económicos realizando así un estudio sobre la estabilidad económica que posea la Institución para otorgar mayores beneficios a los trabajadores.

3. Es importante invertir tiempo y recursos realizando así un estudio para la reestructuración del plan de compensaciones laborales que cuenta la Institución, aportaría a la creación de políticas de compensaciones, establecer rangos salariales, reestructuración de escalas salariales acorde a las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo, definir las compensaciones no económicas que cuenta la institución y a su vez informar al personal sobre los beneficios que se cuenta en la Institución logrando así disminuir la rotación del personal, aumentar su productividad, mayor satisfacción, adquisición de mejores talentos, crecimiento y desarrollo de capital humano.

BIBLIOGRAFIA

Bejarano Taborda, J. (2019) *implementación de un modelo de remuneración variable en la compañía de servicios al cliente de telecentro satelital* [Tesis de maestría, Universidad Javeriana].

Federico, M. (2016) *Gestión y administración de las organizaciones*. [Universidad Nacional Arturo Jauretche].

Flores del Angel, P. (2011) *Metodología para la evaluación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias en una mediana empresa mexicana* [Tesis de maestría, Universidad autónoma de Nuevo León].

Garcia Portillo, A. (2019) *La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicios telefónicos en el municipio de Guatemala satelital* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala].

Hurtado Martinez, L. (2017) *Valoración de puestos de trabajo para bibliotecas de instituciones de educación superior privadas México* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Chile].

Vargas Peñaherrera, F. (2016) *Propuesta de un sistema de remuneración variable, basado en el sistema de evaluación del desempeño por competencias, para el personal de la dirección provincial del consejo de la judicatura del Azuay* [Tesis de maestría, Universidad de cuenca].

Ortiz Villafañe, D. y Aduen Muskus, S. (2018) *Propuesta de un Sistema de compensación salarial como factor dinamizador del Desarrollo organizacional para el centro de sistemas de Antioquia Censa* [Tesis de maestría, Universidad Metropolitana de educación, Ciencia y tecnología].

Pérez Mateo, E. (2018) *Sistema de compensación y beneficios enfocado a la satisfacción de los colaboradores de la empresa Agua Samara San Pedro de Macoris, Republica Dominicana* [Tesis de maestría, Universidad APEC].

Pérez Recinos, R. (2015) *Análisis del estudio técnico del mínimo exento, en la determinación de la renta imponible, en el régimen de rentas del trabajo en Guatemala* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala].

Prado López, M. (2019) *análisis jurídico y técnico de los salarios diferenciados y su impacto en el desempleo de Guatemala* [Tesis maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala].

Salcedo, B. (2018) *La influencia en la política de compensaciones y beneficios como clave en la captación y fidelización del talento de acuerdo con la diversidad generacional* [Tesis maestría, Universidad de Buenos Aires].

Taracena Custodio, M. (2017) *El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016* [Tesis maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala].

Uribe Bustamante, A. (2017) *Política monetaria, distribución de ingresos y salarios en México, Brasil y Chile 1994 2013* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de México].

Velásquez Orozco, M. (2014) *El sistema de compensaciones y sus efectos en el desempeño laboral del Recurso Humano en las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos* [Tesis maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala].

Verenzuela, J. (2015) *Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial lucky star, C.A.* [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo].

Viancha Ruiz, D. (2017) *Reestructuración organizacional del sector energético en México.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México].

Zurita Garcia, G. (2017) *Estructura y diseño organizacional de una microempresa del noroeste de México* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de México].

E-GRAFIA

Aguilar y Cruz, M. (2019) *Propuesta de reestructuración administrativa basada en la gestión de procesos casos sistemas automáticos de identificación* [Tesis de maestría, Universidad autónoma de Aguascalientes]. [https://Propuesta de reestructuración administrativa basada en la gestión por procesos caso Sistemas Automáticos de Identificación S.A de C.V. \(uaa.mx\)](https://Propuesta de reestructuración administrativa basada en la gestión por procesos caso Sistemas Automáticos de Identificación S.A de C.V. (uaa.mx))

Albuja Flores, K. (2019) *reestructuración organizacional y perfiles a cargo de competencias para el plantel educativo particular Jean Martin Charcot* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7192/1/T3098-MDTH-Albuja-Reestructuracion.pdf>

Bastidas Espinoza, V. (2018) *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centro de educación* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas La%20estructura>

Busto, L. (2018) *Transmisión de una cultura organizacional un desafío para las pymes de hoy satelital* [Tesis de maestría, Universidad tecnología Nacional] <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/3274/BUSTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Coloma Sisalema, V. (2017) *La estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral del personal de surtioffice* [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduq/26419/1/LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20RENDIMIENTO%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20DE%20SURTIOFFIC.pdf>

Flores Orozco, S. (2015) *Proceso Administrativo y gestión Empresarial en Coproabas, Jinoteca* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Guerra Santos, E. (2017) *Relacion de la satisfaccion laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de la empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cosméticos en Guatemala* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <https://www.HernándezCifuentesNatalia.pdf> (uchile.cl)

Hernández Cifuentes, N. (2017) *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresas industria* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <https://www.HernándezCifuentesNatalia.pdf> (uchile.cl)

Largo Jiménez, F. (2017) *Mutualismo y capital social el papel de la federación de mutualismo de Cataluña* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/455148/flj1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Loyola Rioja, P. (2017) *Clima organizacional y escalas remunerativas en el fondo nacional de Desarrollo pesquero* [Tesis de maestría, Universidad de Vallejoes] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/6527>

Merchán Villagrán, R. (2016) *Factores que inciden en los sueldos de los profesionales de las Tics en Loja* [tesis de maestría, Universidad Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduq/15772/1/TESIS%20SUELDOS%20Impresi%C3%B3n.pdf>

Ordoñez Urrutia, C. (2015) *Proyecto de legitimación, organización y tecnificación de la Asociación civil Abrigo de amor del municipio de Zaragoza Chimaltenango, Guatemala* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3835.pdf

Ortiz Diaz, J. (2019) *Salarios y cambios estructural en México* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de México]. https://drive.google.com/file/d/18zQDTiohmMKYi3axVYLFW_NAIOaNRG-3/view

Osorio Alvarado, J. (2015) *Propuesta de una estructura organizacional del departamento de informática para grandes organizaciones en Guatemala* [Tesis de maestría, Universidad Mariano Gálvez]. <https://glifos.umg.edu.gt/digital/100295.pdf>

Zuñiga Agüero, B. (2020) *Las remuneraciones y el rendimiento laboral en la empresa de transportes San Martín* [tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion] <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3974/BRIAN%20CARLOS%20Z%20C%209A%20C%2091IGA%20AG%20C%209CERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



PROPUESTA DE DISEÑO PLAN DE COMPENSACIONES LABORALES

ASOCIACIÓN DE AUXILIO
PÓSTUMO DEL EMPLEADO
DE SALUD PÚBLICA

ANEXO I

Propuesta de diseño de una escala salarial para los puestos de trabajo del personal administrativo de la Asociación de Auxilio Póstumo

Se pretende presentar una solución al problema estudiado por medio de la elaboración de una propuesta de diseño de remuneraciones para los empleadores de la Asociación de Auxilio Póstumo. Según el estudio realizado anteriormente, no existen rangos y escalas salariales para determinar el sueldo a devengar los trabajadores en relación a sus funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. El diseño de remuneraciones va a permitir incentivar al trabajador a que continúe con su proceso de preparación, es decir obtener un nivel académico mayor u obtener más acreditaciones o certificaciones técnicas, con objetivos a que estos esfuerzos sean valorados y reflejados en la remuneración que perciben. Se propone el diseño de una escala salarial para los puestos que integran el personal administrativo de la Institución la cual permite conocer la distribución de salarios e identificar cuáles son los puestos que requieren de medidas correctivas bajo principios de equidad y competitividad, implico la realización de una serie de procesos.

Beneficios de propuesta de diseño de remuneraciones

La propuesta ofrece dos beneficios principales, para los trabajadores y para sus empleadores. Para los trabajadores el diseño de remuneraciones garantiza la equidad salarial entre los empleados además incrementa la motivación del mismo y con ello se podrá lograr la disminución de rotación del personal. A la empresa le permitirá tener un conocimiento claro de las funciones de los trabajadores contratados, atraer personal calificado a la empresa con los cual podrá incrementar la productividad de la empresa además de retener al personal eficiente.

Conocimiento de pago de salarios actual del personal de la Asociación de Auxilio Póstumo

En esta fase se analizaron la planilla de salarios que se pagan en la Asociación proporcionada por el departamento de contabilidad y se observa que existe una escala salarial compuesta de 6 categorías fijando el mismo salario para el puesto según la jerarquía de la Institución sin tomar en consideración la valuación de los puestos, la planilla de salarios se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 17

Planilla de sueldos personal administrativo de la Asociación de Auxilio Póstumo

Nombre del puesto	Salario Ordinario	Bonificación	Bonificación Decreto	Sueldo Mensual	No. de Puestos	Salario Total
Gerente General	Q12,230.34	Q1,700.00	Q250.00	Q14,180.34	1	Q14,180.34
Jefe de Contabilidad	Q6,530.34	Q475.00	Q250.00	Q7,255.34	1	Q7,255.34
Jefe de Secretaria General	Q6,530.34	Q475.00	Q250.00	Q7,255.34	1	Q7,255.34
Jefe de Créditos	Q6,530.34	Q475.00	Q250.00	Q7,255.34	1	Q7,255.34
Jefe de Trabajo Social	Q6,530.34	Q475.00	Q250.00	Q7,255.34	1	Q7,255.34
Jefe de Informática	Q6,530.34	Q475.00	Q250.00	Q7,255.34	1	Q7,255.34
Asistente de Contabilidad	Q4,530.34	Q475.00	Q250.00	Q5,255.34	1	Q5,255.34
Asistente de Secretaria General	Q4,530.34	Q475.00	Q250.00	Q5,255.34	1	Q5,255.34
Asistente de Créditos	Q4,530.34	Q475.00	Q250.00	Q5,255.34	1	Q5,255.34
Asistente de Trabajo Social	Q4,530.34	Q475.00	Q250.00	Q5,255.34	1	Q5,255.34
Asistente de Informática	Q4,530.34	Q475.00	Q250.00	Q5,255.34	1	Q5,255.34
Auxiliar de Contabilidad	Q4,030.34	Q475.00	Q250.00	Q4,755.34	3	Q14,266.02
Secretaria de Secretaria General	Q4,030.34	Q475.00	Q250.00	Q4,755.34	4	Q19,021.36
Analista de Créditos	Q4,030.34	Q475.00	Q250.00	Q4,755.34	3	Q14,266.02
Secretaria de Trabajo Social	Q4,030.34	Q475.00	Q250.00	Q4,755.34	2	Q9,510.68
Auxiliar de Informática	Q4,030.34	Q475.00	Q250.00	Q4,755.34	2	Q9,510.68
Mensajero	Q3,530.34	Q0.00	Q250.00	Q3,780.34	1	Q3,780.34
Conserjes	Q3,130.34	Q0.00	Q250.00	Q3,380.34	3	Q10,141.02
Vigilantes	Q3,130.34	Q0.00	Q250.00	Q3,380.34	3	Q10,141.02
Pago mensual de planilla de sueldos						Q167,370.88
Pago anual de planilla de sueldos						Q2,008,450.56

Nota: Planilla de sueldos del personal administrativo de la Asociación de Auxilio Póstumo durante el año 2022.

Objetivos de la propuesta

1. Elaborar un diseño de valoración de puestos utilizando el método de puntos por factor, y estimar la tendencia de la distribución de los salarios actuales, con el fin de identificar por medio de la correlación de los puntos y salarios, cuáles son los puestos que requieren de ajustes salariales para lograr la equidad.
2. Realizar un estudio de la situación salarial de Instituciones afines para conocer la posición competitiva en la que se encuentra la Asociación de Auxilio Póstumo.
3. Proponer el diseño de una escala salarial, equitativa y competitiva, basada en los estudios internos y externos realizados.

Estrategia

Debido que en la institución, existen percepciones negativas acerca de la distribución de los salarios, es necesario llevar a cabo un estudio de valoración de puestos y análisis de los salarios actuales, con el fin de identificar la distribución actual de los salarios y proponer una escala salarial equitativa a nivel interno y competitiva a nivel externo.

Valoración de puestos por medio del método de puntos por factor

En este proceso fue necesario conocer el manual de perfil y descriptor de puestos para obtener el conocimiento del contenido de los puestos para la toma de decisiones. Se identificó las funciones, responsabilidades, perfiles entre otros. De acuerdo con el análisis se especificó una lista de factores de valoración comunes entre todos los puestos y su nota de ponderación con base al cumplimiento de los factores. A continuación, se presenta una tabla que contiene los puestos que integra la Institución:

Tabla 18

Puestos de trabajo administrativos

No.	Nombre del puesto
1	Gerente General
2	Jefes de Departamento
3	Asistentes
4	Auxiliares, Analistas y Secretarias
5	Mensajero
6	Conserje y Vigilantes

Nota: Puestos que conforman las oficinas administrativas de la Asociación de Auxilio Póstumo durante el año 2022.

Desarrollo de la escala por factor

Se realizó una escala de grados por cada factor, los grados de los factores se obtuvieron al observar en la especificación de cada puesto el nivel de importancia de ese factor. Cada nivel se enumeró en orden de manera ascendente. Posteriormente se describió el contenido de cada grado encontrado, la asignación de la ponderación de los factores de acuerdo con la importancia que se considera debe de desarrollar el personal para el logro del desempeño de sus funciones, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19

No.	FACTOR	SUBFACTOR
1	Conocimientos y competencias	1. Nivel educativo
		2. Experiencia
		3. Habilidades y destrezas
2	Responsabilidad	1. Información confidencial
		2. Supervisión, liderazgo o conducción del personal
		4. Relación clientes internos y externos
3	Esfuerzo	1. Mental
		2. Físico
4	Condiciones de trabajo	1. Ambiente
		2. Riesgo

Nota: Escala de grados de factor a los puestos de trabajo de la Asociación de Auxilio Póstumo.

Asignación de puntos a los grados de factor

En esta etapa se inicia con la asignación de puntos a los grados de cada factor, el procedimiento fue el siguiente: La puntuación se inició definiendo el número total de puntos que se pretenden de la evaluación, en este caso se consideró la cantidad de 1000 puntos, debido a que existe similitud entre los factores. Para encontrar los puntos del último grado de cada factor se multiplicó el porcentaje asignado a los factores por la totalidad de los 1000 puntos de la evaluación.

Por cada factor se estimó un porcentaje a evaluar por lo que con base al cumplimiento de sus funciones y perfil requeridos según el manual de perfiles y descriptores de puesto se realizó la valuación. A continuación, se describe los factores y subfactores que contiene cada factor a evaluar.

Factor conocimientos y competencias: Este factor mide el grado académico, nivel de educación, experiencia, conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo.

Educación: Evalúa los conocimientos adquiridos a través de un proceso de educación formal en centros de enseñanza técnica, colegios y universidades. Estos conocimientos se verán reflejados en el desempeño de las labores en un determinado puesto de trabajo, en la medida que el colaborador aplique los conocimientos adquiridos en el sistema de educación formal, para el desarrollo eficiente de sus labores.

Experiencia: Evalúa el nivel de experiencia necesaria para desarrollar el puesto de trabajo satisfactoriamente.

Habilidades y destrezas: Evalúa las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.

Factor de Responsabilidad: Este factor mide el nivel de cuidado, atención y exigencia requerida al ejecutar las funciones del puesto de trabajo estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o la Institución.

Información confidencial: Determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes. Así como, la responsabilidad por el manejo de registros, archivos y reportes.

Supervisión, liderazgo o conducción del personal: Evalúa la capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados.

Relaciones con los clientes: Evalúa el nivel de compromiso para mantener excelentes relaciones con el cliente interno y externo.

Factor Esfuerzo: Este factor mide los tipos y niveles de intensidad y continuidad de actividad física o mental, requeridos para el desempeño adecuado de los puestos de trabajo.

Esfuerzo físico: Mide el grado de energía física exigida para el desarrollo de las actividades relacionadas al puesto de trabajo, lo cual origina un determinado nivel de cansancio.

Esfuerzo mental: Evalúa el grado de atención y concentración requeridos por el puesto de trabajo; incluyendo la frecuencia de la exigencia.

Factor condiciones de trabajo: Este factor mide las condiciones físicas (infraestructura, medio ambiente, seguridad, contaminación visual y auditiva, etc.) que son necesarias para desarrollar el puesto de trabajo, así como la intensidad y riesgo, a los que los empleados que lo desempeñan se ven expuestos a padecer enfermedades y accidentes, durante el desarrollo de las funciones propias del mismo.

Condiciones ambientales: Evalúa las instalaciones físicas en las cuales se desarrolla el puesto de trabajo, tomándose en cuenta, aspectos relacionados con el medio ambiente, seguridad industrial, normas de seguridad y contaminación visual y auditiva.

Factores de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos de salud: Evalúa la intensidad con la que el empleado, que desempeña el puesto de trabajo, se ve expuesto a padecer enfermedades, y accidentes durante el desarrollo del mismo.

Tabla 20

Valuación por método de factores

No.	FACTOR	SUBFACTOR	PESO RELATIVO	BASE PUNTUAL	PUNTOS POR FACTOR
1	Conocimientos y competencias	1. Nivel educativo	15%	1000	150
		2. Experiencia	15%	1000	150
		3. Habilidades y destrezas	10%	1000	100
2	Responsabilidad	1. Información confidencial	10%	1000	100
		2. Supervisión, liderazgo o conducción del personal	15%	1000	150
		4. Relación clientes internos y externos	15%	1000	150
3	Esfuerzo	1. Mental	8%	1000	80
		2. Físico	2%	1000	20
4	Condiciones de trabajo	1. Ambiente	5%	1000	50
		2. Riesgo	5%	1000	50

Nota: Evaluación de factores y subfactores a los puestos de trabajo de la Asociación de Auxilio Póstumo.

Valuación de los puestos de trabajo

Todos los pasos anteriores, los cuales fueron explicados detalladamente en cada apartado, dichos factores son procesos que son necesarios desarrollar para realizar la valuación de los puestos de trabajo de la organización, de una manera equitativa, basándose en el valor de los mismos, expresado en puntos.

Comparabilidad y escala salariales

Con el objetivo de establecer los rangos, en los cuales deben administrarse adecuadamente los salarios, se realizó el siguiente proceso, el cual permite distribuir equitativamente los salarios de la Institución. El procedimiento a seguir es el siguiente:

- a) En el caso de la Asociación de Auxilio Póstumo no tiene rangos salariales en los puestos de trabajo, por lo que se propone fijar rangos salariales con base al estudio de fijación de precios de mercado salarial. Se toma como base de rango inicial el sueldo que se paga actualmente al personal y rango final según los salarios que se pagan en el mercado empresarial.

Tabla 21

Nombre del puesto	Rango Salarial Mínimo	Rango Salarial Máximo
Gerente General	Q14,000.00	Q22,000.00
Jefe de Contabilidad	Q7,000.00	Q10,000.00
Jefe de Secretaria General	Q7,000.00	Q7,500.00
Jefe de Créditos	Q7,000.00	Q11,000.00
Jefe de Trabajo Social	Q7,000.00	Q8,000.00
Jefe de Informática	Q7,000.00	Q13,000.00
Asistente de Contabilidad	Q4,975.00	Q6,000.00
Asistente de Secretaria General	Q4,975.00	Q5,200.00
Asistente de Créditos	Q4,975.00	Q6,000.00
Asistente de Trabajo Social	Q4,975.00	Q6,000.00
Asistente de Informática	Q4,975.00	Q8,000.00
Auxiliar de Contabilidad (CHEQUES)	Q4,500.00	Q4,800.00
Auxiliar de Contabilidad (CAJERO)	Q4,500.00	Q4,600.00
Auxiliar de Contabilidad (NOMINA)	Q4,500.00	Q4,800.00
Secretaria de Secretaria General I	Q4,500.00	Q4,700.00

Secretaria de Secretaria General II	Q4,500.00	Q4,700.00
Secretaria de Secretaria General III	Q4,500.00	Q4,700.00
Recepción e información	Q4,500.00	Q4,700.00
Analista de Créditos I	Q4,500.00	Q5,000.00
Analista de Créditos II	Q4,500.00	Q5,000.00
Analista de Créditos III	Q4,500.00	Q5,000.00
Secretaria de Trabajo Social I	Q4,500.00	Q4,700.00
Secretaria de Trabajo Social II	Q4,500.00	Q4,700.00
Auxiliar de Informática I	Q4,500.00	Q5,000.00
Auxiliar de Informática II	Q4,500.00	Q5,000.00
Mensajero	Q3,500.00	Q4,300.00
Conserjes I	Q3,100.00	Q3,400.00
Conserjes II	Q3,100.00	Q3,400.00
Conserjes III	Q3,100.00	Q3,400.00
Vigilantes I	Q3,100.00	Q3,500.00
Vigilantes II	Q3,100.00	Q3,500.00
Vigilantes III	Q3,100.00	Q3,500.00

Nota: Fijación de rangos salariales para los puestos de trabajo de la Asociación de Auxilio Póstumo.

Valoración de los puestos por medio del método por factores

Se tomo en cuenta factor por factor, de cada una de las especificaciones y asignación de los puntos correspondientes a los factores a evaluar. El resultado de los puntos obtenidos se fue trasladando a un cuadro de resumen, con el fin de obtener de forma ordenada el valor total de los puestos. El resultado se muestra a continuación.

Tabla 22

Nombre del puesto	Conocimiento y Competencias 40%	Responsabilidad 40%	Esfuerzo 10%	Condiciones de trabajo 10%	Total de puntos
Gerente General	400	400	100	100	1000
Jefe de Contabilidad	300	300	50	40	690
Jefe de Secretaria General	250	150	40	60	500
Jefe de Créditos	290	350	50	20	710
Jefe de Trabajo Social	225	240	40	45	550
Jefe de Informática	400	240	50	50	740
Asistente de Contabilidad	150	180	40	30	400
Asistente de Secretaria General	125	150	35	30	340
Asistente de Créditos	160	130	50	50	390
Asistente de Trabajo Social	220	120	30	30	400
Asistente de Informática	200	150	50	50	450
Auxiliar de Contabilidad (CHEQUES)	150	110	40	20	320
Auxiliar de Contabilidad (CAJERO)	120	110	50	20	300
Auxiliar de Contabilidad (NOMINA)	160	120	20	10	310
Secretaria de Secretaria General I	150	100	30	30	310
Secretaria de Secretaria General II	140	100	30	30	300
Secretaria de Secretaria General III	150	100	25	25	300
Recepción e información	130	120	30	30	310
Analista de Créditos I	150	120	40	30	340
Analista de Créditos II	160	100	40	30	330
Analista de Créditos III	150	100	50	20	320
Secretaria de Trabajo Social I	110	100	50	40	300
Secretaria de Trabajo Social II	150	90	50	20	310
Auxiliar de Informática I	130	110	60	30	330
Auxiliar de Informática II	120	100	40	40	300

Mensajero	100	100	30	10	240
Conserjes I	60	75	70	15	220
Conserjes II	75	60	70	15	220
Conserjes III	65	60	60	15	200
Vigilantes I	80	70	60	20	230
Vigilantes II	70	70	60	20	220
Vigilantes III	80	60	60	20	220

Nota: Evaluación de factores para los puestos de trabajo de la Asociación de Auxilio Póstumo.

El resultado del cálculo realizado en la tabla anterior fue utilizado para desarrollar los resultados para la evaluación por el método de factor, para este proceso se utilizó la evaluación de cuatro factores sujeto análisis de los cuales son conocimiento y competencias, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo de los cuales se tiene una ponderación de 1000 puntos, se realizó la evaluación por cada puesto de trabajo y el desempeño del personal para determinar el total de puntos y sobre dicho factor se puede determinar hasta cuanto se puede nivelar en los rangos salariales.

Distribución de los salarios por el método de factores para los puestos de trabajo de la Asociación de Auxilio Póstumo

Al contar con los salarios base y los valores de los puestos por factores, se pudo conocer la distribución actual de los salarios, por medio de correlacionar en una gráfica la variable independiente (puntos), con la variable dependiente (salarios base).

Este análisis se llevó a cabo por la falta de la determinación de rangos y escalas salariales de las cuales muestra que no existe equidad salarial, por encontrar la fijación de un mismo salario con base a una jerarquía sin tomar en consideración las valuaciones de los puestos de trabajo.

Tendencia Salarial

De acuerdo con la distribución actual, fue necesario realizar un ajuste para lograr la equidad interna. Esto se logró mediante el método de asignación de puntos la cual, al mismo tiempo de proporcionar una distribución lineal, aportó los rangos salariales mínimos, medios y máximos. Estos tipos de salarios tienen la función de ser la base sobre la que se decidirá la nueva estructura de salarios, tomando como referencia la tendencia salarial externa y el método por factores. El desarrollo de la ecuación implicó las siguientes operaciones:

La estructura salarial que cuenta la Asociación de Auxilio Póstumo es una escala mínima de Q3,150.00 y una máxima de Q14,000.00. La asignación de puntos cuenta con un puntaje mínimo de 200 y un máximo de 1000 según la determinación que se evaluó en los 32 empleados que cuenta la Institución.

Método de valoración cuantitativo procede a realizar el cálculo de los salarios utilizando la siguiente fórmula.

$$VP = \frac{\text{Salario Máximo} - \text{Salario Mínimo}}{\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje Mínimo}} \quad VP = \frac{14,000 - 3,100}{1,000 - 200} = \boxed{VP = 14 \text{ Valor por puntos}}$$

$$\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje Mínimo} \quad 1,000 - 200$$

Este resultado se obtiene sobre el salario máximo menos el salario mínimo, dividido entre la resta de el puntaje máximo y puntaje mínimo en el cual se obtiene un resultado de **VP= 14** con este valor se puede determinar la asignación de sueldos por evaluación por puntos para determinar el nuevo que el personal debería de ganar se realiza la siguiente fórmula:

$$\boxed{\text{Puntaje de factor del puesto} - \text{puntaje mínimo de todos los puestos} * VP + \text{sueldo mínimo}}$$

Ejemplo de operación de fórmula: **Puesto jefe de contabilidad**

$$\boxed{\text{Puntaje factor del puesto } 690 - \text{puntaje mínimo de factor } 200 = 490 * 14 VP + 3100}$$

Sueldo mínimo= **Q 9,960.00**

Según la operación realizada para el puesto de jefe de contabilidad se estima un reajuste salarial por Q9,960.00, a continuación, se muestra en la tabla la aplicación del método por factores y el reajuste salarial que se propone para los puestos de trabajo.

Tabla 23

Nombre del puesto	Rango Salarial Mínimo	Rango Salarial Máximo	Total puntos	Reajuste Salarial
Gerente General	Q14,000.00	Q22,000.00	1000	Q14,300.00
Jefe de Contabilidad	Q7,000.00	Q10,000.00	690	Q9,960.00
Jefe de Secretaria General	Q7,000.00	Q7,500.00	500	Q7,300.00
Jefe de Créditos	Q7,000.00	Q11,000.00	710	Q10,240.00
Jefe de Trabajo Social	Q7,000.00	Q8,000.00	550	Q8,000.00
Jefe de Informática	Q7,000.00	Q13,000.00	740	Q10,660.00
Asistente de Contabilidad	Q4,975.00	Q6,000.00	400	Q5,900.00
Asistente de Secretaria General	Q4,975.00	Q5,200.00	340	Q5,060.00
Asistente de Créditos	Q4,975.00	Q6,000.00	390	Q5,760.00
Asistente de Trabajo Social	Q4,975.00	Q6,000.00	400	Q5,900.00
Asistente de Informática	Q4,975.00	Q8,000.00	450	Q6,600.00
Auxiliar de Contabilidad (CHEQUES)	Q4,500.00	Q4,800.00	320	Q4,780.00
Auxiliar de Contabilidad (CAJERO)	Q4,500.00	Q4,600.00	300	Q4,500.00
Auxiliar de Contabilidad (NOMINA)	Q4,500.00	Q4,800.00	310	Q4,640.00
Secretaria de Secretaria General I	Q4,500.00	Q4,700.00	310	Q4,640.00
Secretaria de Secretaria General II	Q4,500.00	Q4,700.00	300	Q4,500.00
Secretaria de Secretaria General III	Q4,500.00	Q4,700.00	300	Q4,500.00
Recepción e información	Q4,500.00	Q4,700.00	310	Q4,640.00
Analista de Créditos I	Q4,500.00	Q5,000.00	340	Q5,000.00
Analista de Créditos II	Q4,500.00	Q5,000.00	330	Q4,920.00
Analista de Créditos III	Q4,500.00	Q5,000.00	320	Q4,780.00
Secretaria de Trabajo Social I	Q4,500.00	Q4,700.00	300	Q4,500.00

Secretaria de Trabajo Social II	Q4,500.00	Q4,700.00	310	Q4,640.00
Auxiliar de Informática I	Q4,500.00	Q5,000.00	330	Q4,920.00
Auxiliar de Informática II	Q4,500.00	Q5,000.00	300	Q4,500.00
Mensajero	Q3,500.00	Q4,300.00	240	Q3,660.00
Conserjes I	Q3,100.00	Q3,400.00	220	Q3,380.00
Conserjes II	Q3,100.00	Q3,400.00	220	Q3,380.00
Conserjes III	Q3,100.00	Q3,400.00	200	Q3,100.00
Vigilantes I	Q3,100.00	Q3,500.00	230	Q3,500.00
Vigilantes II	Q3,100.00	Q3,500.00	220	Q3,380.00
Vigilantes III	Q3,100.00	Q3,500.00	220	Q3,380.00

Nota: análisis de reajuste salarial para los puestos de trabajo de la Asociación de Auxilio Póstumo.

Figura 19

Asignación de sueldos por evaluación por puntos



Nota: Propuesta de reajuste salarial para los puestos de trabajo de la Asociación de Auxilio Póstumo.

Con la aplicación del método de factores se obtiene resultado sobre los rangos salarios de los cuales todos los puestos se establecen en la media del rango por lo que es viable el nuevo reajuste salarial con base a sus puestos de trabajo sea una remuneración equitativa. Las nuevas líneas de tendencia marcan sobre la proyección de sueldos que se puede reestablecer se encuentran realmente alineados dentro de los rangos salariales que la Institución tiene la capacidad de remunerar según el análisis realizado.

Análisis financiero de propuesta económica

El enfoque de la propuesta se centra en acercar los salarios actuales al salario mínimo de la escala, donde fueron clasificados los puestos de trabajo por su valor en puntos; así como aproximarlos al salario de la mediana del mercado laboral. Esto ubicará a la Asociación de Auxilio Póstumo en una posición competitiva frente a organizaciones de características similares y pertenecientes al mismo giro de negocio; y le permitirá captar y retener colaboradores de alto desempeño.

Basado en lo anterior, se presenta a continuación, una tabla donde se presentan los diferentes puestos de trabajo, clasificados en su respectiva categoría de la escala salarial. En dicha tabla se presenta el salario mínimo de la escala, hacia el cual deben ser igualados los salarios actuales y definirse el incremento salarial que corresponda para cada uno de los puestos de trabajo.

Tabla 24

Reajuste salarial por valuación de puestos de trabajo de la Asociación de Auxilio Póstumo.

Nombre del puesto	Rango Salarial Mínimo	Reajuste Salarial	Incremento salarial
Gerente General	Q14,000.00	Q14,300.00	Q300.00
Jefe de Contabilidad	Q7,000.00	Q9,960.00	Q2,960.00
Jefe de Secretaria General	Q7,000.00	Q7,300.00	Q300.00
Jefe de Créditos	Q7,000.00	Q10,240.00	Q3,240.00

Jefe de Trabajo Social	Q7,000.00	Q8,000.00	Q1,000.00
Jefe de Informática	Q7,000.00	Q10,660.00	Q3,660.00
Asistente de Contabilidad	Q4,975.00	Q5,900.00	Q925.00
Asistente de Secretaria General	Q4,975.00	Q5,060.00	Q85.00
Asistente de Créditos	Q4,975.00	Q5,760.00	Q785.00
Asistente de Trabajo Social	Q4,975.00	Q5,900.00	Q925.00
Asistente de Informática	Q4,975.00	Q6,600.00	Q1,625.00
Auxiliar de Contabilidad (CHEQUES)	Q4,500.00	Q4,780.00	Q280.00
Auxiliar de Contabilidad (CAJERO)	Q4,500.00	Q4,500.00	Q0.00
Auxiliar de Contabilidad (NOMINA)	Q4,500.00	Q4,640.00	Q140.00
Secretaria de Secretaria General I	Q4,500.00	Q4,640.00	Q140.00
Secretaria de Secretaria General II	Q4,500.00	Q4,500.00	Q0.00
Secretaria de Secretaria General III	Q4,500.00	Q4,500.00	Q0.00
Recepción e información	Q4,500.00	Q4,640.00	Q140.00
Analista de Créditos I	Q4,500.00	Q5,000.00	Q500.00
Analista de Créditos II	Q4,500.00	Q4,920.00	Q420.00
Analista de Créditos III	Q4,500.00	Q4,780.00	Q280.00
Secretaria de Trabajo Social I	Q4,500.00	Q4,500.00	Q0.00
Secretaria de Trabajo Social II	Q4,500.00	Q4,640.00	Q140.00
Auxiliar de Informática I	Q4,500.00	Q4,920.00	Q420.00
Auxiliar de Informática II	Q4,500.00	Q4,500.00	Q0.00
Mensajero	Q3,500.00	Q3,660.00	Q160.00
Conserjes I	Q3,100.00	Q3,380.00	Q280.00
Conserjes II	Q3,100.00	Q3,380.00	Q280.00
Conserjes III	Q3,100.00	Q3,100.00	Q0.00
Vigilantes I	Q3,100.00	Q3,500.00	Q400.00
Vigilantes II	Q3,100.00	Q3,380.00	Q280.00
Vigilantes III	Q3,100.00	Q3,380.00	Q280.00
Totales	Q158,975.00	Q178,920.00	Q19,945.00

Nota: Análisis de incremento salarial para los puestos de trabajo de la Asociación de Auxilio Póstumo.

TABLA 25

Incremento de indemnización según reajuste salarial

PUESTO	ALTA	SUELDO BASE	PROMEDIO	FECHA CALCULO	DIAS TRAB	PROVISION
GERENTE	1/04/2003	Q 14,300.00	Q 16,683.33	31/08/2022	7093	324,205.16
JEFATURA DE INFORMATICA	28/09/2011	Q 10,660.00	Q 12,436.67	31/08/2022	3991	135,985.58
JEFATURA DE CONTABILIDAD	13/03/2014	Q 9,960.00	Q 11,620.00	31/08/2022	3094	98,499.40
JEFATURA SECRETARÍA GENERAL	28/03/2016	Q 7,300.00	Q 8,516.67	31/08/2022	2348	54,786.67
JEFATURA DE TRABAJO SOCIAL	2/11/2020	Q 8,000.00	Q 9,333.33	31/08/2022	668	17,081.28
ASISTENTE DE SECRETARÍA GRAL	9/01/1995	Q 5,060.00	Q 5,903.33	31/08/2022	10097	163,303.99
TRABAJADORA SOCIAL	5/09/2012	Q 5,900.00	Q 6,883.33	31/08/2022	3648	68,795.62
ASISTENTE DE INFORMATICA	23/10/2014	Q 6,600.00	Q 7,700.00	31/08/2022	2870	60,545.21
AUXILIAR DE CONTABILIDAD II	1/12/2020	Q 4,640.00	Q 5,413.33	31/08/2022	639	9,477.04
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	27/02/2020	Q 5,900.00	Q 6,883.33	31/08/2022	917	17,293.20
CAJERO RECEPTOR	21/03/2007	Q 4,500.00	Q 5,250.00	31/08/2022	5643	81,166.44
SECRETARIA I TRABAJO SOCIAL	17/06/2019	Q 4,500.00	Q 5,250.00	31/08/2022	1172	16,857.53
SECRETARIA II TRABAJO SOCIAL	1/10/2020	Q 4,640.00	Q 5,413.33	31/08/2022	700	10,381.74
AUXILIAR I DE INFORMÁTICA	1/10/2020	Q 4,920.00	Q 5,740.00	31/08/2022	700	11,008.22
AUXILIAR II DE INFORMÁTICA	16/10/2020	Q 4,500.00	Q 5,250.00	31/08/2022	685	9,852.74
SECRETARIA DE ARCHIVO I	5/11/2009	Q 4,500.00	Q 5,250.00	31/08/2022	4683	67,358.22
AUXILIAR DE SECRETARÍA GENERAL	1/12/2017	Q 4,640.00	Q 5,413.33	31/08/2022	1735	25,731.87
SECRETARIA DE ARCHIVO II	29/09/2016	Q 4,500.00	Q 5,250.00	31/08/2022	2163	31,111.64
SECRETARIA DE INFORMACION Y RECEPCION	16/11/2018	Q 4,640.00	Q 5,413.33	31/08/2022	1385	20,541.00
MENSAJERO	30/01/2018	Q 3,660.00	Q 4,270.00	31/08/2022	1675	19,595.21
CONSERJE I	20/01/2014	Q 3,380.00	Q 3,943.33	31/08/2022	3146	33,988.29
VIGILANTE I	4/05/2015	Q 3,500.00	Q 4,083.33	31/08/2022	2677	29,948.17
VIGILANTE II	10/09/2011	Q 3,380.00	Q 3,943.33	31/08/2022	4009	43,311.84
CONSERJE II	2/01/2018	Q 3,100.00	Q 3,616.67	31/08/2022	1703	16,874.47
CONSERJE III	16/05/2018	Q 3,380.00	Q 3,943.33	31/08/2022	1569	16,950.93
AUXILIAR DE CONTABILIDAD I	23/08/2021	Q 4,780.00	Q 5,576.67	31/08/2022	374	5,714.17
CONSERJE III	23/06/2022	Q 3,380.00	Q 3,943.33	31/08/2022	70	756.26
SUB-TOTAL						1,391,121.89
JEFE DE CREDITOS	21/02/2011	Q 10,240.00	Q 11,946.67	31/08/2022	4210	137,795.80
ASISTENTE DE CREDITOS Y CONTROL INTERNO	1/01/2017	Q 5,760.00	Q 6,720.00	31/08/2022	2069	38,092.27
ANALISTA DE CREDITOS II	21/03/2019	Q 5,000.00	Q 5,833.33	31/08/2022	1260	20,136.99
ANALISTA DE CREDITOS III	2/01/2020	Q 4,780.00	Q 5,576.67	31/08/2022	973	14,866.02
ANALISTA DE CREDITOS I	24/01/2022	Q 4,920.00	Q 5,740.00	31/08/2022	220	3,459.73
SUB-TOTAL						214,350.81
1,605,472.70						

Nota: Análisis de incremento de indemnización por reajuste salarial de los puestos de trabajo

TABLA 26

Incremento de bono 14 según reajuste salarial

Puesto	SUELDO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
GERENTE	14,300.00	1,191.66	1,191.66	2,383.32
ASISTENTE DE SECRETARÍA GRAL	5,060.00	421.66	421.66	843.32
JEFATURA SECRETARÍA GENERAL	7,300.00	608.33	608.33	1,216.66
CAJERO RECEPTOR	4,500.00	375.00	375.00	750.00
SECRETARIA DE ARCHIVO I	4,640.00	386.67	386.67	773.34
VIGILANTE II	3,380.00	281.67	281.67	563.34
JEFATURA DE INFORMATICA	10,660.00	888.33	888.33	1,776.66
TRABAJADORA SOCIAL	5,900.00	491.66	491.66	983.32
CONSERJE I	3,380.00	281.67	281.67	563.34
JEFATURA DE CONTABILIDAD	9,960.00	830.00	830.00	1,660.00
ASISTENTE DE INFORMATICA	6,600.00	550.00	550.00	1,100.00
VIGILANTE I	3,500.00	291.67	291.67	583.34
SECRETARIA DE ARCHIVO II	4,500.00	375.00	375.00	750.00
AUXILIAR DE SECRETARÍA GENERAL	4,500.00	375.00	375.00	750.00
CONSERJE II	3,380.00	281.67	281.67	563.34
MENSAJERO	3,660.00	305.00	305.00	610.00
CONSERJE III	3,100.00	258.33	258.33	516.66
SECRETARIA DE INFORMACION Y RECEPCION	4,640.00	386.67	386.67	773.34
SECRETARIA TRABAJO SOCIAL	4,500.00	375.00	375.00	750.00
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	5,900.00	491.66	491.66	983.32
AUXILIAR I DE INFORMÁTICA	4,920.00	410.00	410.00	820.00
SECRETARIA II TRABAJO SOCIAL	4,640.00	386.67	386.67	773.34
AUXILIAR II DE INFORMÁTICA	4,500.00	375.00	375.00	750.00
JEFATURA DE TRABAJO SOCIAL	8,000.00	666.66	666.66	1,333.32
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	4,780.00	398.33	398.33	796.66
AUXILIAR DE CONTABILIDAD I	4,640.00	386.67	386.67	773.34
CONSERJE III	3,380.00	281.67	281.67	563.34
SUB-TOTAL	148,220.00	12,351.65	12,351.65	24,703.30
JEFATURA DE CREDITOS	10,240.00	853.33	853.33	1,706.66
ASISTENTE DE CREDITOS Y CONTROL INTERNO	5,760.00	480.00	480.00	960.00
ANALISTA DE CREDITOS II	5,000.00	416.67	416.67	833.34
ANALISTA DE CREDITOS III	4,920.00	410.00	410.00	820.00
ANALISTA DE CREDITOS I	4,780.00	398.33	398.33	796.66
SUB-TOTAL	30,700.00	2,558.33	2,558.33	5,116.66
TOTAL	14,909.98	14,909.98	14,909.98	29,819.96

Nota: Análisis de incremento de bono 14 por reajuste salarial de los puestos de trabajo

TABLA 27
Incremento de aguinaldo según reajuste salarial

PUESTO	SUELDO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
GERENTE	14,300.00	1191.66	1191.66	1191.66	1191.66	1191.66	1191.66	1191.66	1191.66	1191.66	10,724.94
ASISTENTE DE SECRETARIA GENERAL	5,060.00	421.66	421.66	421.66	421.66	421.66	421.66	421.66	421.66	421.66	3,794.94
CAJERO RECEPTOR	4,500.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	3,375.00
SECRETARIA DE ARCHIVO I	4,640.00	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	3,480.03
VIGILANTE II	3,380.00	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	2,535.03
JEFE DE INFORMATICA	10,660.00	888.33	888.33	888.33	888.33	888.33	888.33	888.33	888.33	888.33	7,994.97
TRABAJADORA SOCIAL	5,900.00	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	4,424.94
CONSERJE I	3,380.00	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	2,535.03
JEFE DE CONTABILIDAD	9,960.00	830.00	830.00	830.00	830.00	830.00	830.00	830.00	830.00	830.00	7,470.00
ASISTENTE DE INFORMATICA	6,600.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	4,950.00
VIGILANTE I	3,500.00	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	2,625.03
JEFE DE SECRETARIA GENERAL	7,300.00	391.42	608.33	608.33	608.33	608.33	608.33	608.33	608.33	608.33	5,258.06
SECRETARIA DE ARCHIVO II	4,500.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	3,375.00
AUXILIAR DE SECRETARÍA GENERAL	4,500.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	3,375.00
CONSERJE II	3,380.00	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	281.67	2,535.03
MENSAJERO	3,660.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	2,745.00
CONSERJE III	3,100.00	258.33	258.33	258.33	258.33	258.33	258.33	258.33	258.33	258.33	2,324.97
SECRETARIA DE INFORMACION Y RECEPCION	4,640.00	294.19	294.19	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	3,295.07
SECRETARIA DE TRABAJO SOCIAL	4,500.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	3,375.00
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	5,900.00	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	491.66	4,424.94
AUXILIAR I DE INFORMÁTICA	4,920.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	3,690.00
SECRETARIA II TRABAJO SOCIAL	4,640.00	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	3,480.03
AUXILIAR II DE INFORMÁTICA	4,500.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	375.00	3,375.00
JEFATURA DE TRABAJO SOCIAL	8,000.00	666.66	666.66	666.66	666.66	666.66	666.66	666.66	666.66	666.66	5,999.94
AUXILIAR DE CONTABILIDAD II	4,780.00	398.33	398.33	398.33	398.33	398.33	398.33	398.33	398.33	398.33	3,584.97
AUXILIAR DE CONTABILIDAD I	4,640.00	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	386.67	3,480.03
CONSERJE III	3,380.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	69.56	281.67	281.67	632.90
	11,760.59	11,977.50	12,069.98	12,069.98	12,069.98	12,069.98	12,069.98	12,139.54	12,351.65	12,351.65	108,860.85

JEFE DE CREDITOS	10,240.00	853.33	853.33	853.33	853.33	853.33	853.33	853.33	853.33	853.33	7,679.97
ASISTENTE DE CREDITOS Y CONTROL INTERNO	5,760.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	4,320.00
ANALISTA DE CREDITOS II	5,000.00	416.67	416.67	416.67	416.67	416.67	416.67	416.67	416.67	416.67	3,750.03
ANALISTA DE CREDITOS III	4,920.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	3,690.00
ANALISTA DE CREDITOS I	4,780.00	0.00	89.56	89.56	644.63	398.33	398.33	398.33	398.33	398.33	2,815.41
		2,160.00	2,249.56	2,249.56	2,804.63	2,558.33	2,558.33	2,558.33	2,558.33	2,558.33	22,255.40

Nota: Análisis de incremento de aguinaldo por reajuste salarial de los puestos de trabajo

Se realiza el análisis sobre el costo de pasivo laboral que representará el incremento por el reajuste salarial al personal de la Asociación de Auxilio Póstumo según la propuesta se realizará el incremento a su salario ordinario, bono 14, aguinaldo e indemnización por lo cual este aumento de compensación económica aumentará en el pasivo laboral siendo un total de Q 1,766,408.91. El excedente económico que posee la Institución es de 5.5 millones anualmente sus ingresos corresponden al programa de créditos para los salubristas y consiste en otorgar créditos con una tasa de interés anual de 18% y 20%. Adicionalmente realizan inversiones a plazo fijo en el cual reciben ingresos de pago de intereses por capital invertido en las Instituciones bancarias.

Para la asociación de Auxilio Póstumo este incremento salarial representara un costo de Q19,945.00 mensual, como se muestra en las tablas anteriores actualmente la Asociación paga salario anual de Q2,008,450.56. El cual está calculado tomando como base los salarios actuales que dicha empresa tiene asignado a cada uno de los puestos de trabajo. El costo de la implementación de la propuesta salarial refleja un incremento anual de Q.239,340.00, representando un monto total anual por concepto de costo salarial de Q. 2,247,790.56, el porcentaje de incremento es de 11.91%.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico que se realizó a la Asociación de Auxilio Póstumo, el contar con una adecuada escala salarial y realizar ajustes salariales tomando como referencia el valor en puntos de cada puesto de trabajo y los

salarios del mercado laboral, impactará positivamente e influirá directamente la productividad y rentabilidad de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, los Q. 239,340.00 que representa el 11.91% de incremento en el costo salarial anual actual de Asociación de Auxilio Póstumo, puede ser considerada una inversión, ya que los resultados que se esperan al implementarse la propuesta correctamente y estratégicamente, son el incremento en el nivel de desempeño individual de los colaboradores, lo que elevará la productividad y competitividad de la organización en general, contribuirá, también, a que el nivel de compromiso e identificación del recurso humano con la empresa se refleje en el trato diario con el cliente fidelizándolo, generando más ventas y por ende incrementado la rentabilidad en general.

PROPUESTA DE COMPENSACIONE NO ECONOMICAS

Actualmente los incentivos y recompensas han llegado a ser parte importante a nivel empresarial ya que motivan para que el trabajador se desempeñe eficiente en su puesto de trabajo, alcanzando las metas propuestas tanto personales como empresariales. Los incentivos producen efectos como: disminución del ausentismo, mejoras en el desempeño, satisfacción laboral, promueven actitudes de identificación y permanencia con la organización. La empresa que posee un paquete de incentivos crea un ambiente de trabajo agradable, para los trabajadores, y estos consideran que su trabajo es positivo y apreciado.

Objetivo general

Satisfacer las necesidades de los trabajadores, a través del fortalecimiento de los incentivos no económicos, para incrementar la productividad de la empresa.

Objetivo específico

1. Recompensar el desempeño del trabajador o logros a través de incentivos que sean de interés y beneficio.
2. Ampliar conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas de los trabajadores para mejorar su desempeño.
3. Mejorar la calidad de vida de los trabajadores que forman la organización y mejorar las relaciones laborales con la finalidad que los trabajadores tengan una actitud proactiva.

Beneficios

Crear un ambiente de trabajo satisfactorio.

Lograr que los trabajadores se mantengan motivados y con actitud proactiva.

Disminuir la rotación de personal.

Reconocimiento a empleados por metas alcanzadas.

Premiación con bono acumulativo para vacaciones, acompañado de un reconocimiento que pueda llevarse a su casa.

Elogios y colocación de un reconocimiento en el mural de empleado del mes en un mural que haya destinado la empresa.

Organizar un pequeño evento donde le otorgue públicamente el reconocimiento a ese colaborador que logro cumplir con las metas.

Entregar placas y medallas con una retribución económica por haber alcanzado las metas.

Beneficios médicos

El objetivo de este plan es proteger la salud de los empleados y así como la de sus cónyuges e hijos. El costo de este seguro estará cubierto en un 50% por la empresa y

50% por el empleado. Este beneficio es canalizado a través del Departamento administrativo, para obtener el carnet de seguro para el empleado y sus dependientes (cónyuge e hijos menores de 21 años) se deben de entregar en el dicho departamento certificado de matrimonio o unión de hecho y acta de nacimiento de los hijos.

Incorporar servicios odontológicos en el subsidio del seguro médico.

Implementar la cobertura de medicamentos como un plan de salud complementario.

Talleres informativos y programas que aporten beneficios a los colaboradores

Organizar talleres informativos donde la empresa de a conocer a sus colaboradores cual es la magnitud de la organización.

Capacitar a los colaboradores para que puedan crear un sentido de pertenecía y fidelidad de la organización mostrándole lo importantes que son para la empresa.

Entregar útiles escolares, dentro de ellos: cuadernos, lápices, mochilas y unos que otros uniformes que se puedan conseguir con empresas patrocinadoras para otorgarlos a los hijos de los colaboradores.

Revisión salarial

Posición del salario individual en la escala salarial aprobada.

Posición de la escala vigente con respecto al mercado laboral.

Índice de inflación en el mercado.

Los salarios de la empresa deben de estar en el promedio del mercado con el objetivo de atraer y retener sus empleados, para de esta manera tener un bajo índice de rotación de personal.

Beneficios económicos

Bono por muerte de padre, madre, hijos, cónyuge

Si el empleado atraviesa por una de estas circunstancias se solicitará el acta de defunción, la empresa le entregará una carta de condolencia junto a un bono para ayuda como muestra de solidaridad por un monto de Q3,000.00.

Bono por matrimonio

El empleado que presente un acta matrimonial, la empresa le otorgará un bono con la cantidad de Q2,000.00 juntamente con una carta de felicitaciones.

Bono por nacimiento de hijo

El nacimiento de hijos de los empleados deberá presentar un acta de nacimiento y la empresa le entregará una carta de felicitaciones junto con un bono especial de Q3,000.00.

Bono por formación académica

Este incentivo no solo beneficia a los trabajadores, sino que también tiene un impacto positivo en la empresa, pues recibe la aplicación del conocimiento que adquiere el empleado, el personal recibirá un bono mensual al alcanzar el grado académico que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 28

Título académico	Bono Mensual
Licenciatura	Q300.00
Maestría	Q500.00
Doctorado	Q700.00

Nota: análisis de bono incentivo por logro académicos al personal de la Asociación de Auxilio Póstumo.

Recursos Financieros

Para el reconocimiento a los empleados por metas alcanzadas se necesitará un aproximado de Q 6,000.00 distribuidos de la siguiente manera, Q 1,200.00 en placas de reconocimiento y medallas al mérito, Q 300.00 para tres certificados que reconozca la labor realizada, Q 500.00 para el refrigerio el día que se haga el reconocimiento y Q 4,000.00 de incentivo repartidos entre los galardonados.

Implementación de cobertura de seguro médico y la incorporación de los servicios odontológicos como beneficios motivacionales la empresa tendrá una obligación adicional mensual con la empresa aseguradora de Q 900.00 por cada uno de los colaboradores de la Asociación de Auxilio Póstumo, este monto asciende a los Q 28,800.00 mensuales.

El desarrollo de los talleres informativos y de capacitación para los colaboradores se hará un presupuesto de Q 20,000.00 para poder cubrir los gastos de material, pago de honorarios para el capacitador y refrigerio al finalizar la capacitación.

La Asociación de auxilio Póstumo realizara un evento en el mes de enero de cada año para otorgar a los trabajadores la entrega útiles escolares según lo presupuestado para cubrir con el beneficio es de Q 15,000.00

La creación de beneficios económicos para el personal se estima Q 3,000.00 para cada personal dentro de los distintos programas.

Otorgar un bono de aumento salarial mensual al personal que obtenga un título universitario en compensación al esfuerzo realizado, se estima un presupuesto de Q 300.00 para 5 colaboradores que posee el grado académico de licenciatura y 3 colaboradores se encuentran por alcanzar el grado académico en la Institución.

Para cerrar el año, la empresa realizara la fiesta de sus colaboradores con un presupuesto de Q 50, 000.00 como siempre lo se lo ha ofrecido, donde podrán disfrutar de un magnífico evento, con cena navideña, bebidas, rifas y concurso. El presupuesto estimado presentado a continuación servirá para llevar a cabo la implementación de la propuesta de compensaciones no económicas para la Asociación de Auxilio Póstumo.

Tabla 29

Presupuesto de compensaciones no económicas

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	MONTO	MONTO TOTAL
Taller de capacitación	Bimestral	Q 3,333.33	Q 20,000.00
Reconocimiento por metas alcanzadas	trimestral	Q 1,500.00	Q 6,000.00
Cobertura de seguro Medico	Mensual	Q 28,800.00	Q 345,600.00
Actividades de inicio del año escolar	anual	Q 15,000.00	Q 15,000.00
Programa de creación de beneficios	mensual	Q 3,000.00	Q 36,000.00
Convivio	anual	Q 50,000.00	Q 50,000.00
Totales		Q 101,633.33	Q 472,600.00

Nota: Estimación de presupuesto para plan de diseño de compensaciones no económicas al personal de la Asociación de Auxilio Póstumo.

La propuesta de un diseño de reestructuración del plan de compensación tiene como finalidad satisfacer las necesidades económicas y emocionales de los empleados de la Asociación de Auxilio Póstumo. Con la implementación de esta propuesta la Institución contará con más fidelidad y menos rotación laboral, situación que le dará un plus en el mercado competitivo, como una de las mejores instituciones para trabajar en su categoría.

Para su implementación se tendrá que hacer la contratación de una persona especialista en Recursos Humanos inclinada especialmente al subsistema de compensación y beneficio para que sea quien pueda dar el mejor soporte para el desarrollo de la propuesta y para que la Institución se oriente su camino al crecimiento organizacional.

ANEXO 2



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



No. _____

Encuesta	REESTRUCTURACIÓN DE PLAN DE COMPENSACIONES LABORALES EN UNA ASOCIACION DE AUXILIO PÓSTUMO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA
-----------------	---

CUESTIONARIO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje la importancia de reestructuración de plan de compensaciones laborales en una Asociación de Auxilio Póstumo ubicada en el Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo contestando de manera anónima.

Datos Generales:

Sexo:

- Masculino
 Femenino

Rango Edad: (años)

- 18 a 25 26 a 30
 31 a 35 36 a 40
 41 a 45 46 o mas

Nivel educativo:

- Primaria
 Básicos
 Universidad
 incompleta
 Universidad
 completa
 Maestría
 incompleta
 Maestría
 completa

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

- 1 a 3
 4 a 6
 7 a 9
 10 a 12
 13 a 15
 16 adelante



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



SECCIÓN 1: Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá seleccionar las respuestas que considere apropiada.

1. ¿Se encuentra satisfecho por el salario que recibe?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Cuál es su rango de salario actual?
 - a. Q 3,000.00 a Q 4,000.00
 - b. Q 4,001.00 a Q 5,000.00
 - c. Q 5,001.00 a Q 6,000.00
 - d. Q 6,001.00 a Q 7,500.00
 - e. Q 7,501.00 en adelante

3. ¿La organización indaga sobre tus necesidades y expectativas en materia de compensaciones y beneficios?
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces

4. ¿En la inducción al puesto se le brindó la información sobre el plan de compensaciones que cuenta la organización?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Considera que la compensación salarial que recibe es justa en relación con el trabajo que realizan?
 - a. Si
 - b. No

6. ¿Participa en programas de capacitación?
 - a. Si
 - b. No

7. ¿Considera que los bonos, premios y comisiones recibidas compensarían su esfuerzo?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Comparte la idea de que su salario sea determinado con base a su rendimiento?
 - a. Si
 - b. No



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



9. ¿Qué tipo de compensaciones recibe en la organización?
- Bonificaciones
 - Bonos por productividad
 - Comisiones
 - Bono vacacional
 - Bono de estudio Universitario
 - Salario
 - Sueldo Extraordinario
 - Bono 14
 - Aguinaldo
 - Vacaciones
 - Indemnizaciones
 - Bonificación decreto 37-2001
 - Descuento en cafetería
 - Descuento en productos
 - Seguro médico
 - Seguro de vida
 - Horario flexible
 - Bienestar y salud (Gimnasio)
 - Seguro Dental
 - Celebración de cumpleaños
 - Parqueo
 - Servicio de transporte
 - Actividades deportivas
 - Día libre por cumpleaños del trabajador
 - Celebración de aniversario
 - Diploma de reconocimiento por el buen desempeño
 - Vales de descuento en supermercados
 - Planes de capacitación y desarrollo laboral
 - Uniforme sin costo a los empleados
 - Cursos o descuentos en Universidades
 - Ninguna
10. ¿Qué tipo de incentivos desearía recibir de la Institución?
- Bonos por productividad
 - Comisiones
 - Incremento por merito
 - Planes de carrera
 - Ninguna
11. ¿Reconocen los años de servicio en la organización de forma adecuada?
- Bono por antigüedad
 - Carta de agradecimiento por tiempo de servicio
 - Trofeo o medalla por tiempo de servicio
 - Placas conmemorativas
 - Ninguna



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



12. ¿Qué tipo de prestaciones laborales de ley y reconocimiento de trabajo ofrece la Institución?

- a. Bonificación
- b. Indemnización
- c. Aguinaldo
- d. Bono 14
- e. Vacaciones
- f. Certificado de logros
- g. Días de descanso
- h. Trofeo o medalla al merito
- i. Tarjetas de regalo
- j. Incremento salarial
- k. Bono
- l. Pago por merito
- m. Ninguna

13. ¿Cómo se siente cuando recibe compensación económica?

- a. Motivado
- b. Alto de rendimiento
- c. Identificado
- d. Comprometido
- e. Proactivo
- f. Creativo
- g. Responsable y puntual
- h. Colaboración
- i. Adaptabilidad
- j. No le provoca ningún cambio

14. ¿Por qué motivos se retiraría de la empresa donde actualmente labora?

- a. Ambiente laboral
- b. Mejor salario
- c. Prestaciones laborales
- d. Oportunidad de estudio
- e. Oportunidad de crecimiento
- f. Cercanía de su hogar
- g. Otro tipo de trabajo

ANEXO 3



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



No. _____

Encuesta	REESTRUCTURACIÓN DE PLAN DE COMPENSACIONES LABORALES EN UNA ASOCIACION DE AUXILIO PÓSTUMO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA
-----------------	---

CUESTIONARIO A GERENTE Y JEFES DE DEPARTAMENTO

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje la importancia de reestructuración de plan de compensaciones laborales en una Asociación de Auxilio Póstumo ubicada en el Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo contestando de manera anónima.

Datos Generales:

Sexo:

- Masculino
 Femenino

Rango Edad: (años)

- 18 a 25 26 a 30
 31 a 35 36 a 40
 41 a 45 46 o mas

Nivel educativo:

- Primaria
 Básicos
 Universidad incompleta
 Universidad completa
 Maestría incompleta
 Maestría completa

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

- 1 a 3
 4 a 6
 7 a 9
 10 a 12
 13 a 15
 16 adelante



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



SECCION 1: Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá contestar lo más amplio posible.

1. ¿Qué políticas salariales manejan en la Institución?

2. ¿Qué factores toman en cuenta para determinar los sueldos?

3. ¿Existe rangos salariales en los puestos de trabajo?

4. ¿Hace cuánto tiempo realizaron aumentos salariales?

5. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para los aumentos salariales?

6. ¿Cree que el sueldo que perciben los trabajadores les permite desarrollar sus objetivos personales?

7. ¿Por qué cree que es importante tener un plan de compensaciones laborales?

8. ¿Por qué cree que es importante brindar compensaciones económicas a los trabajadores?



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



9. ¿Por qué cree que es importante brindar compensaciones no económicas a los trabajadores?

10. ¿Qué perjuicios trae a una empresa no contar una política formal de compensaciones laborales?

SECCION 2: Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá seleccionar las respuestas que considere apropiada.

1. ¿Qué tipo de compensación posee el plan de compensaciones actualmente?
 - a. Compensaciones económicas
 - b. Compensaciones legales
 - c. Compensaciones no económicas

2. ¿Qué se puede lograr con un programa de compensaciones laborales?
 - a. Motivar el trabajo del colaborador
 - b. Alinear los intereses de los colaboradores con la empresa
 - c. Atraer a nuevos colaboradores
 - d. No provoca ningún cambio en el personal

3. ¿Qué compensaciones económicas brinda la institución?
 - a. Bonificaciones
 - b. Bonos por productividad
 - c. Comisiones
 - d. Bono vacacional
 - e. Bono de estudio Universitario
 - f. Ninguna

4. ¿Qué compensaciones legales brinda la institución?
 - a. Salario
 - b. Sueldo Extraordinario
 - c. Bono 14
 - d. Vacaciones
 - e. Indemnizaciones
 - f. Bonificación decreto 37-2001
 - g. Ninguna



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



5. ¿Qué compensaciones no económicas reciben los empleados?
- Descuento en cafetería
 - Descuento en productos
 - Seguro médico
 - Seguro de vida
 - Horario flexible
 - Bienestar y salud (Gimnasio)
 - Seguro Dental
 - Celebración de cumpleaños
 - Parqueo
 - Servicio de transporte
 - Actividades deportivas
 - Día libre por cumpleaños del trabajador
 - Celebración de aniversario
 - Diploma de reconocimiento por el buen desempeño
 - Vales de descuento en supermercados
 - Planes de capacitación y desarrollo laboral
 - Uniforme sin costo a los empleados
 - Cursos o descuentos en Universidades
 - Ninguna
6. ¿Cuáles son las ventajas económicas que cuenta los colaboradores?
- Pago de colegiatura a los hijos de los empleados
 - Pago de energía eléctrica de sus empleados
 - Pago de útiles escolares a los hijos de los empleados
 - Pago de alquiler de vivienda a los empleados
 - Ninguna
7. ¿Existe algún plan de incentivos por el buen desempeño del empleado?
- Bonos por productividad
 - Comisiones
 - Incremento por mérito
 - Planes de carrera
 - Ninguna
8. ¿Qué tipo de reconocimiento se le brinda al empleado por los pensamientos innovadores y el buen desempeño?
- Certificado de logros
 - Días de descanso
 - Trofeo o medalla al mérito
 - Tarjetas de regalo
 - Incremento salarial
 - Bono
 - Pago por mérito
 - Ninguna



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



9. ¿Considera usted que una mejor compensación económica a los colaboradores influye en?

- a. Motivación
- b. Mejor desempeño
- c. Disminución de rotación del personal
- d. Mejor ambiente laboral
- e. No provoca cambio de actitud

10. ¿Cuál es la actitud que desearía mejorar en sus colaboradores mediante la implementación de beneficios económicos?

- a. Identificados
- b. Comprometidos y motivados
- c. Mejor desempeño
- d. Mejor ambiente laboral
- e. Ninguna

11. En la encuesta de clima que realiza la organización ¿Se evalúa el aspecto de compensaciones y beneficios?

- a. Si
- b. No
- c. A veces

SECCION 3: Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá seleccionar las respuestas que considere apropiada.

1. ¿Se encuentra satisfecho por el salario que recibe?

- a. Si
- b. No

2. ¿Cuál es su rango de salario actual?

- a. Q 3,000.00 a Q 4,000.00
- b. Q 4,001.00 a Q 5,000.00
- c. Q 5,001.00 a Q 6,000.00
- d. Q 6,001.00 a Q 7,500.00
- e. Q 7,501.00 en adelante

3. ¿En la inducción al puesto se le brindo la información sobre el plan de compensaciones que cuenta la organización?

- a. Si
- b. No

4. ¿La organización indaga sobre tus necesidades y expectativas en materia de compensaciones y beneficios?

- a. Si
- b. No
- c. A veces



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



5. ¿Considera que la compensación salarial que recibe es justa en relación con el trabajo que realizan?
- Sí
 - No
6. ¿Participa en programas de capacitación?
- Sí
 - No
7. ¿Considera que los bonos, premios y comisiones recibidas compensarían su esfuerzo?
- Si
 - No
8. ¿Comparte la idea de que su salario sea determinado con base a su rendimiento?
- Si
 - No
9. ¿Qué tipo de compensaciones recibe en la organización?
- Bonificaciones
 - Bonos por productividad
 - Comisiones
 - Bono vacacional
 - Bono de estudio Universitario
 - Salario
 - Sueldo Extraordinario
 - Bono 14
 - Aguinaldo
 - Vacaciones
 - Indemnizaciones
 - Bonificación decreto 37-2001
 - Descuento en cafetería
 - Descuento en productos
 - Seguro médico
 - Seguro de vida
 - Horario flexible
 - Bienestar y salud (Gimnasio)
 - Seguro Dental
 - Celebración de cumpleaños
 - Parqueo
 - Servicio de transporte
 - Actividades deportivas
 - Día libre por cumpleaños del trabajador
 - Celebración de aniversario
 - Diploma de reconocimiento por el buen desempeño
 - Vales de descuento en supermercados
 - Planes de capacitación y desarrollo laboral



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



cc. Uniforme sin costo al empleador
 dd. Cursos o descuentos en Universidades
 ee. Ninguna

10. ¿Qué tipo de incentivos desearía recibir de la Institución?
- Bonos por productividad
 - Comisiones
 - Incremento por merito
 - Planes de carrera
 - Ninguna
11. ¿Reconocen los años de servicio en la organización de forma adecuada?
- Bono por antigüedad
 - Carta de agradecimiento por tiempo de servicio
 - Trofeo o medalla por tiempo de servicio
 - Placas conmemorativas
 - Ninguna
12. ¿Qué tipo de prestaciones laborales de ley y reconocimiento de trabajo ofrece la Institución?
- Bonificación
 - Indemnización
 - Aginaldo
 - Bono 14
 - Vacaciones
 - Certificado de logros
 - Días de descanso
 - Trofeo o medalla al merito
 - Tarjetas de regalo
 - Incremento salarial
 - Bono
 - Pago por merito
 - Ninguna
13. ¿Cómo se siente cuando recibe compensación económica?
- Motivado
 - Alto de rendimiento
 - Identificado
 - Comprometido
 - Proactivo
 - Creativo
 - Responsable y puntual
 - Colaboración
 - Adaptabilidad
 - No le provoca ningún cambio



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



14. ¿Por qué motivo se retiraría de la empresa donde actualmente labora?

- a. Ambiente laboral
- b. Mejor salario
- c. Prestaciones laborales
- d. Oportunidad de estudio
- e. Oportunidad de crecimiento
- f. Cercanía de su hogar
- g. Otro tipo de trabajo

SECCION 4: Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá contestar lo más amplio posible.

1. ¿Cree usted que un plan de compensaciones laborales diferentes a los que recibe actualmente podría mejorar la calidad de vida de los colaboradores?

2. ¿Qué beneficios a futuro le gustaría que contara la Institución?

3. ¿Consideran que la implementación de una política de compensaciones y beneficios en la institución mejorara la motivación, compromiso y la productividad de los empleados?

ANEXO 4

Diario de Centro América

ORGANO OFICIAL DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA, C. A.

ANTES EL GUATEMALTECO

Director Interino Periodista

Federico Zelsya Bockler

18 calle 6-73, zona 1

Fundado el 2 de Agosto de 1880

Teléfono de Administración 24-4-18

Decano de la Prensa Centroamericana

Teléfono de Redacción: 24-4-17

TOMO CC

GUATEMALA, MIERCOLES 2 DE ABRIL DE 1975

NUMERO 100

SUMARIO

ORGANISMO LEGISLATIVO

DECRETO NUMERO 13-75

ORGANISMO EJECUTIVO

MINISTERIO DE ECONOMIA

Otórgase a la empresa denominada Fábrica de Masillas Industriales "Manler", propiedad del señor Manuel Ledesma Río, clasificación de Industria dentro del Grupo "C", y equipárase con la similar guatemalteca "Fábrica de Pinturas Duracolor", Sociedad Anónima.

Otórgase a la empresa Fábrica de Masillas Industriales "Manler", propiedad del señor Manuel Ledesma Río, exoneración del 40% del impuesto de Estabilización Económica, sobre los rubros que se detallan.

Ampliase en la forma que se expresa el artículo 10. del Acuerdo Ministerial número 109-73 del 4 de junio de 1973, solicitado por la empresa denominada "Futuratel, Sociedad Anónima".

Modifícase en el sentido que se expresa los Acuerdos Ministeriales números 21-71 de fecha 5 de febrero de 1973 y 67-73 de fecha 22 de marzo de 1973, solicitados por la Empresa denominada "Lito Formas de Centroamérica, Sociedad Anónima".

Establécese para el año azucarero 1974/75, la Meta de Producción que se menciona.

ANUNCIOS VARIOS

Autorizaciones farmacéuticas. — Matrimonios. — Líneas de transporte. — Constitución de sociedades. — Modificación de sociedades. — Solicitudes de exploración y explotación petrolífera. — Registro de marcas. — Registro de derecho de autor. — Remates. — Edictos. — Licitaciones. — Remates.

Servicios de Agua, S. A. Balance General al 31 de diciembre de 1972.

Servicios de Agua, S. A. Balance General al 31 de diciembre de 1973.

Panificadora Modelo, S. A., Balance General al 31 de diciembre de 1973.

Facto-Rake de Guatemala, S. A., Balance General al 31 de diciembre de 1973.

Industria de Lentes de Contacto, S. A. Balance General de publicación al 31 de diciembre de 1973.

Blue Bird Centroamericana Sales Company, Balance General al 31 de octubre de 1973.

Explotaciones Jarmay, S. A., Balance General al 30 de abril de 1973.

Pinturas Nacionales "Pan-Tex", S. A., Balance General al 31 de diciembre de 1973.

Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, Departamento de Capitalización, Balance General congeñado al 31 de enero de 1975.

Compañía de Proyectos Diversos, S. A. (PRODISA), Balance General al 20 de febrero de 1974.

ORGANISMO LEGISLATIVO

DECRETO NUMERO 13-75

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA,

CONSIDERANDO

Que el artículo 61 de la Constitución de la República garantiza el derecho de asociación libre para la protección de los intereses de los distintos fines de la vida;

CONSIDERANDO

Que es deber del Estado la promulgación de leyes de protección para la familia guatemalteca y

especialmente de los trabajadores del Estado, considerando de urgente la emisión de disposiciones que protejan y den garantía a los deudos de los Empleados del Reino de Salud Pública;

CONSIDERANDO:

Que es deber del Estado velar por la salud física, mental y moral de los habitantes, así como el establecimiento de sistemas económicos y de previsión social en beneficio de los trabajadores, como un principio de Justicia Social, que fundamenta la legislación de trabajo,

POR TANTO,

Con fundamento en los artículos 64, 85 párrafo 10, 87, 88, 114 inciso 13; 123, 124 y 125 inciso 5o. de la Constitución de la República,

DECRETA:

Artículo 1o.—La presente ley tiene por objeto establecer un sistema de Previsión Social de los trabajadores del Ramo de la Salud Pública en todo el país, poniendo en vigencia el Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública de Guatemala.

Artículo 2o.—El Auxilio Póstumo para el empleado de Salud Pública de Guatemala es un beneficio para los empleados de ese ramo y abarca a todos los empleados comprendidos en el artículo 2o. de los estatutos de la Asociación de Auxilio Póstumo de los empleados de Salud Pública.

Para el financiamiento del Auxilio Póstumo a que se refieren los artículos anteriores, las personas obligadas deberán cumplir con los llamamientos a que se refiere el artículo 11 de los estatutos de dicha asociación, y las cuotas que se indican en los artículos 17 y 18, transitorio de los mismos, serán descontadas en la nómina mensual de sueldos de los asociados.

Artículo 3o.—Se faculta a la Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública de Guatemala, para la organización y desarrollo del Auxilio, como lo establece la presente ley y los Estatutos.

Artículo 4o.—Con las formalidades de ley, queda encargada la Tesorería Nacional, de los descuentos en las nóminas de pago de los llamamientos y cuotas, mensuales y extraordinarias, de acuerdo con los artículos 11, 17 y 18, transitorio de los Estatutos de la Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública. Las sumas descontadas serán entregadas al Gerente y Tesorero de la Institución mencionada.

Artículo 5o.—Los Estatutos respectivos norman y fijan lo relacionado al beneficio económico que deberá obtener el o los beneficiarios al fallecimiento de uno de sus asociados.

Artículo 6o.—Los beneficiarios al fallecimiento de uno o más de sus asociados, quedan exonerados del pago del impuesto del timbre en los recibos que habrán de entregar al recibir el auxilio económico correspondiente, de la Gerencia y Tesorería de la Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública.

Artículo 7o.—La Asociación de Auxilio Póstumo del Empleado de Salud Pública, gozará de Franquicia Postal y Telegráfica, para los fines que persigue.

Artículo 8o.—El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial.

Pase al Organismo Ejecutivo para su publicación y cumplimiento.

Dado en el Palacio del Organismo Legislativo, en la ciudad de Guatemala, a los veintidós días del mes de febrero de mil novecientos setenta y cinco.

LUIS ALFONSO LOPEZ,

Presidente.

JUAN DE DIOS REYES LEAL,

Secretario.

RODRIGO VALLADARES MOLINA,

Secretario.

Palacio Nacional, Guatemala, veintidós de marzo de mil novecientos setenta y cinco.

Públicase y cúmplase.

KFELI, EUGENIO LAUGERUD GARCIA,

El Ministro de Trabajo y Previsión Social.

DANIEL CORZO DE LA ROCA,

El Ministro de Finanzas.

JOSÉ LAMPERT RODRÍGUEZ,

ORGANISMO EJECUTIVO

MINISTERIO DE ECONOMIA

Otórgase a la empresa denominada Fábrica de Masillas Industriales "Manler", propiedad del señor Manuel Ledesma Río, clasificación de Industria dentro del grupo "C", y equipárase con la similar guatemalteca "Fábrica de Pinturas Duracolor, Sociedad Anónima".

ACUERDO No. 100-75

Palacio Nacional, Guatemala, 25 de marzo de 1975.

El Ministro de Economía,

CONSIDERANDO:

Que con fecha 10 de octubre de 1974 el señor Manuel Ledesma Río, en su condición de propietario individual de la empresa denominada Fábrica de Masillas Industriales "Manler", solicitó de este Ministerio clasificación de Industria Existente dentro del grupo "C" y equiparación de beneficios con la similar guatemalteca "Fábrica de Pinturas Duracolor, S. A.", al amparo del Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Industrial, para poder dedicarse a la fabricación de masillas de todas clases;

CONSIDERANDO:

Que la aludida empresa posee un capital que asciende a la suma de trece mil seiscientos noventa quetzales con cuarenta y ocho centavos (Q32,690.48), representa una línea de producción conveniente y proporcional ocupación en un número de diez (10) personas, entre empleados administrativos y laborantes;

CONSIDERANDO:

Que en la tramitación respectiva se han llenado todos los extremos legales y que la Dirección de Política Industrial en dictamen número 314 "A", (205) del 3 de enero de 1975, opinó en el sentido de que a la empresa se le conceda clasificación y equiparación, las cuales deben de otorgarse de conformidad con la ley de la materia, que en el estudio del expediente este Despacho estima que lo corresponde ser clasificada como Industria dentro del grupo "C" y a la vez equipararse en beneficios con la similar guatemalteca "Fábrica de Pinturas Duracolor, Sociedad Anónima", que también se dedica a producir masillas;

CONSIDERANDO:

Que es necesario precisar las condiciones bajo las cuales el Estado otorga beneficios a las industrias para garantizar los objetivos de la política de fomento industrial,

POR TANTO,

Con fundamento en los artículos 2, 4, 5, 7, 8, 15, 16, 22, 23, 24, 25, 26, 40, 45 y Transitorio Cuarto del Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Industrial y 113 del REEFALDI,

ACUERDA:

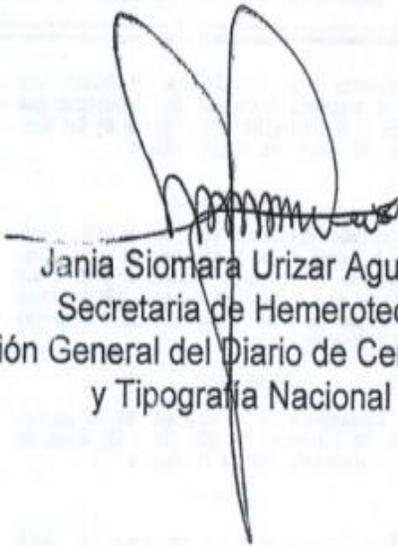
Artículo 1o.—Otorgar a la empresa denominada Fábrica de Masillas Industriales "Manler", propiedad del señor Manuel Ledesma Río, clasificación de Industria dentro del grupo "C" al amparo del Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Industrial y al tenor del Artículo Transitorio Cuarto del referido instrumento legal y 113 del REEFALDI, se le equipara con la similar guatemalteca "Fábrica de Pinturas Duracolor, Sociedad Anónima" para que pueda dedicarse a la fabricación de masillas de todas clases.

Artículo 2o.—La empresa que por este acto se clasifica y equipara, gozará de la exoneración de derechos arancelarios sobre la importación de maquinaria, equipo y materias primas, en los montos y plazos señalados a la "Fábrica de Pinturas Duracolor, Sociedad Anónima", cuyos beneficios finalizan el 5 de junio de 1975. La empresa no gozará de ninguna exoneración del Impuesto sobre la Renta.

Artículo 3o.—La empresa Fábrica de Masillas Industriales "Manler" propiedad del señor Manuel Ledesma Río, deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

a) Invertir en la industria un capital no menor de veinticinco mil quetzales (Q25,000.00), como se indica en el estudio económico;

La Infrascrita Secretaria del Departamento de Hemeroteca de la Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional **CERTIFICA:** que la hoja de fotocopia, impresa únicamente en su anverso, es copia fiel del original la cual fue reproducida el día de hoy en mi presencia y consistente en el **DIARIO DE CENTRO AMÉRICA** de fecha dos (2) de abril de mil novecientos setenta y cinco (1975), diario número cien (100) y página número mil quinientos trece (1513) que contiene la publicación del **DECRETO NUMERO 13-75 del Congreso de la República de Guatemala;** la cual sello y firmo. Guatemala dieciocho (18) de mayo de dos mil veintidós (2022).


Jania Siomara Urizar Aguilar
Secretaria de Hemeroteca
Dirección General del Diario de Centro América
y Tipografía Nacional



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Salarimo minimo año 2022.....	12
Tabla 2 Caracteristicas de remuneracion variable	14
Tabla 3 Poblacion y muestra.....	33
Tabla 4 ¿Que politicas salariales manejan en la Institucion?.....	53
Tabla 5 ¿Que factores toman en cuenta para determinar los sueldos?	56
Tabla 6 ¿Existe rangos salariales en los puestos de trabajo?	57
Tabla 7 ¿Hace cuanto tiempo realizaron aumentos salariales?.....	59
Tabla 8 ¿Cuales son los criterios que se utilizan para los aumentos salariales ?	61
Tabla 9 ¿Cree que el sueldo que perciben los trabajadores les permite desarrollar sus objetivos personales?.....	62
Tabla 10 ¿Por que cree que es importante tener un plan de compensaciones laborales?	64
Tabla 11 ¿Por que cree que es importante brindar compensaciones economicas a los trabajadores?	64
Tabla 12 ¿Por que cree que es importante brindar compensaciones no economicas a los trabajadores?.....	66
Tabla 13 ¿Que perjuicios trae a una empresa no contar una politica formal de compensaciones laborales?.....	67
Tabla 14 ¿Cree usted que un plan de compensaciones laborales diferentes a los que recibe actualmente podria mejorar la calidad de vida de los colaboradores?	69
Tabla 15 ¿Que beneficios a futuro le gustaria que contara la Insitucion?	71
Tabla 16 ¿Considera que la implementacion de una politica de compensaciones y beneficios en la institucion mejora la motivacion, compromiso y la productividad de los empleados?.....	73
Tabla 17 Planilla de sueldos al personal administrativo de la Asociacion de Auxilio Postumo.....	86
Tabla 18 Puestos de trabajo administrativos.....	88
Tabla 19 Escala de grados de factor.....	89
Tabla 20 Evaluacion por metodo de factores	92
Tabla 21 Fijacion de rangos salariales	93
Tabla 22 Evaluacion de factores para los puestos de trabajo	95
Tabla 23 Analisis de reajuste salarial	98
Tabla 24 Reajuste salarial por valuacion de puestos	100
Tabla 25 Incremento de indemnización.....	102
Tabla 26 Incremento de bono 14	103
Tabla 27 Incremento de aginaldo.....	104
Tabla 28 Bono por formacion academica.....	109
Tabla 29 Presupuesto de compensaciones no económicas	111

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Sexo.....	35
Ilustración 2 Rangos de edades.....	36
Ilustración 3 Nivel de educacion.....	37
Ilustración 4 antigüedad laboral en la empresa años	38
Ilustración 5 Satisfaccion con su salario.....	39
Ilustración 6 Rango de salario actual	40
Ilustración 7 Induccion al puesto de plan de compensaciones laborales	41
Ilustración 8 Necesidad del plan de compensaciones laborales	42
Ilustración 9 Compensacion salarial es justa en relacion con su trabajo.....	43
Ilustración 10 Programa de capacitacion	44
Ilustración 11 Las compensaciones indirectas compensan el esfuerzo de su trabajo ..	45
Ilustración 12 Determinacion de salario con base al rendimiento	46
Ilustración 13 Tipos de incentivos incluidos en el plan de compensaciones laborales..	47
Ilustración 14 Tipos de incentivos que desearin recibir los trabajadores.....	48
Ilustración 15 Reconocimiento de los años de servicio	49
Ilustración 16 Tipos de prestaciones laborales y reconocimiento de trabajo.....	50
Ilustración 17 Medicion de satisfaccion del personal	51
Ilustración 18 Motivos de retiro de la institucion	52
Ilustración 19 Asignacion de sueldos por evaluacion por puntos	99