

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DEL
MUNICIPIO DE SAN MARCOS “**

**PRESENTADA POR LA LICENCIADA
MAGDA LETICIA VELÁSQUEZ OROZCO**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL QUE LA ACREDITA COMO
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

AUTORIDADES

RECTOR MAGNIFICO Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios

SECRETARIO GENERAL Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC MSC. Maria del Rosario Paz Cabrera

SECRETARIO ADMINISTRATIVO Lic. Cesar Haroldo Milian Requena

REPRESENTANTES DE CATEDRATICOS

Dr. Oscar Arango Benecke

Ing. Edelman Monzón López

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Dr. José Emilio Búcaro

REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES

Br. Luis Rojas Menchú

Br. Víctor Lawrence Díaz Herrera

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

MSC. Silvia Recinos Cifuentes

TRIBUNAL QUE PRÁCTICO EXAMEN FINAL DE TESIS

PRESIDENTE	MSC. Silvia Recinos Cifuentes
SECRETARIO	MSC. Benito Rivera García
COORDINADOR	MSC. Jorge Francisco Santisteban
EXAMINADOR	MSC. Sandra de León

Asesor de Tesis

MSC. Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa

Nota: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis. Artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado
Secretaria



ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-003-2014

La Infrascrita Directora del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la Certificación del acta No. 027-14 de fecha 06 de marzo de 2014, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“El Sistema de Compensaciones y sus efectos en el desempeño laboral del recurso humano de las Instituciones Educativas Privadas del municipio de San Marcos”**, presentada por la maestrante Magda Leticia Velásquez Orozco con número de carné **100030657**, previo a conferírsele el título de **Maestra en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, **autoriza** la impresión de la misma.

Quetzaltenango 10 de mayo de 2014.

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M. Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Directora



cc. Archivo

Quetzaltenango, 30 de abril de 2014.

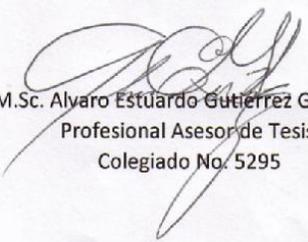
Honorable Concejo Académico
Del Departamento de Estudios de Posgrado
Del Centro Universitario de Occidente
Quetzaltenango, Ciudad.

Honorables miembros del Concejo Académico:

Por este medio dese hacer constar que la Maestrante Magda Leticia Velásquez Orozco identificada con el carnet No. 100030657, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos llevó a cabo su examen Privado de Defensa de Tesis el día Miércoles 6 de marzo del corriente, habiendo recibido por parte de la terna examinadora el dictamen de APROBADO CON CORRECCIONES.

En mi calidad de Asesor de dicho informe de investigación denominado: "EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS ", he tenido a bien verificar detenidamente cada una de las observaciones y correcciones requeridas para la presentación final de dicho informe, habiéndose llevado a cabo las mismas a mi entera satisfacción, en virtud de lo cual emito la presente nota con DICTAMEN FAVORABLE, para que sea trasladada a la instancia correspondiente.

Sin nada más que agregar, quedo de ustedes, deferentemente.



M.Sc. Alvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
Profesional Asesor de Tesis
Colegiado No. 5295

DEDICATORIA

A DIOS:

Por ser fuente de sabiduría, por brindarme la dicha de la vida y los medios necesarios para continuar mi formación académica y la bendición de alcanzar esta meta.

A MIS ABUELOS (Q.E.D):

Agustín Virgilio Orozco Castro

Maria Concepción Orozco Navarro

Por sus sabios consejos y apoyo incondicional.

A MI MADRE:

Elidia Rosalinda Orozco Navarro

Por apoyarme en todo momento, por sus consejos, por sus valores, por ser ejemplo de lucha y sacrificio constante y su amor incondicional.

A MIS HERMANAS:

Glendy Liliana y Ingrid Susceth por su apoyo y cariño.

A MIS AMIGOS:

Por ofrecerme siempre esa mano desinteresada y con el pasar del tiempo. Incondicionales en todo momento.

AL ASESOR DE MI TESIS:

Gracias por su amistad y apoyo.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE:

Por contribuir a mi formación académica.

ÍNDICE

Contenido	Pagina
Introducción	
I. Diseño de Investigación.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Definición del problema.....	2
1.3. Justificación del problema.....	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	3
1.4.1 Objetivos General.....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	3
1.5. Hipótesis.....	4
1.6. Delimitación de la investigación.....	4
1.6.1. Delimitación Espacial.	4
1.6.2. Delimitación Temporal.....	6
1.6.3. Delimitación Teórica.....	6
1.7. Antecedentes del Problema.....	6
1.8. Instrumentos de Investigación.....	7
1.9. Tipo de Diseño de Investigación.....	9
II. Instituciones Educativas Privadas del municipio de San Marcos.....	10
2.1. Monografía de la Ciudad de San Marcos.....	10
2.1.1. Aspectos Sociales.....	10
2.1.2. Aspectos Políticos.....	10
2.1.3. Aspectos Socioeconómicos.....	11
2.1.4. Clima.....	12
2.1.5. Principales Actividades.....	13
2.2. Historia.....	13
2.2.1. Historia de las Instituciones Educativas Privadas de Guatemala....	14
III. Sistema de Compensaciones, Desempeño Laboral.....	16
3.1. Sistema de Compensaciones.....	16
3.1.2. Requisitos.....	16
3.1.3. Efectos.....	17

3.1.4. Componentes de las compensaciones.....	17
3.1.5. Compensaciones Directas.....	17
3.1.6. Salario.....	18
3.1.7. Sueldo variable.....	19
3.1.8. La Comunicación.....	19
3.1.9. Compensaciones Indirectas.....	21
3.1.10. Prestaciones.....	22
3.1.11. Bonos.....	22
3.1.12. Diferencia entre salario, prestación, compensación e incentivo....	23
3.1.13. Modelos de las consecuencias de la falta de satisfacción por las compensaciones.....	24
1.1.14. Fases principales de la administración de las compensaciones...	26
1.1.15. Puntos que debe contemplar los sistemas de Remuneración.....	26
3.2. Desempeño laboral.....	28
3.2.1. Administración de desempeño.....	28
3.2.2. Evaluación de desempeño.....	29
3.2.3. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	29
3.2.4. Beneficios de la Evaluación de desempeño.....	30
3.2.5. Las necesidades del ser humano.....	30
3.2.6. Métodos e instrumentos para evaluar el desempeño.....	31
3.2.7. Métodos más usados para evaluar el desempeño.....	32
3.2.7.1. Métodos de escala gráfica.....	32
3.2.7.2. Métodos de elección forzada.....	34
3.2.7.3. Método de investigación de campo.....	35
3.2.7.4. Método de comparación por pares.....	37
3.2.7.5. Escala de calificación basada en el comportamiento.....	37
3.2.7.6. Evaluación en 360°.....	38
IV. “El sistema de compensaciones y sus efectos en el desempeño laboral del recurso humano de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos”.....	41
4.1. Síntesis de los resultados de la investigación de campo.....	41

4.1.1. Relación que existe entre un sistema de compensaciones y el desempeño laboral.....	41
4.1.2. Resultados de la investigación de campo.	42
V. Diseño de un sistema de compensaciones para los colaboradores de las Instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos.....	53
5.1 Introducción.....	53
5.2 Justificación.....	54
5.3 Objetivos.....	54
5.3.1 Objetivo General.....	54
5.3.2 Objetivo Especifico.....	54
5.4 Resultados esperados.....	55
5.5 Alcance de la propuesta.....	55
5.6 Desarrollo de la Propuesta.....	55
5.7 Responsables de la propuesta.....	56
5.8 Presupuesto.....	57
5.9 Programa de propuesta.....	58
5.10 Conclusiones.....	61
5.11 Recomendaciones.....	63
Bibliografía.....	65
Anexos.....	67
Instrumento.....	67
Cuestionario.....	71
Formularios.....	78
Formato de Presupuesto..	78
Ficha Personal.....	79
Tarjeta de control del Personal.....	81
Formulario Control de Asistencia.....	82
Formulario de permisos y licencias.....	83
Formulario de Autorización para trabajar tiempo extra.....	84
Formulario Tiempo Extra.....	85
Plan de Seguros de Gastos médicos.....	86

INTRODUCCIÓN

Durante el transcurrir del tiempo, el salario ha constituido el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todos los individuos dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo, su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. El presente estudio se realizó en las Instituciones Educativas Privadas del municipio de San Marcos, el cual es titulado “EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE SAN MARCOS”.

Por ello, se hace necesario el estudio del sistema de compensaciones, para que las instituciones puedan representar las complejas transacciones hoy en día, en virtud que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, como lo es el dinero, el hombre es capaz de invertir gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Paralelamente está el desempeño laboral, el cual es de gran importancia para las instituciones educativas tanto públicas como privadas, pues está asociado al éxito en el logro de sus objetivos, tanto en el corto, mediano y largo plazo, por constituir el proceso por el cual se estima el rendimiento global de los colaboradores. La mayor parte de los colaboradores procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y a su vez las personas que tienen a su cargo la dirección de otros colaboradores, deben evaluar el desempeño individual de cada uno de ellos para decidir las acciones que deben tomar al respecto acerca de su trabajo.

Es por ello que los líderes necesitan entender algunas de las variables esenciales, como son; el sistema de compensaciones y el desempeño laboral imperante en las empresas; de lo contrario, éstas se pueden volver un obstáculo para lograr el éxito. Ambas variables deben ser tomadas en cuenta, si se quiere mantener el timón de las organizaciones hacia los resultados esperados y hacia el crecimiento, considerando para ello primordialmente el talento humano que labora en ella. La presente investigación persigue como propósito establecer la relación del sistema de compensaciones y el desempeño laboral del personal de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos.

En virtud de lo anterior, la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos, los cuales son: El primer capítulo presenta el diseño de la investigación, como guía metodológica que permitió desarrollar el tema en mención, a través de un enfoque social dirigido a dilucidar situaciones específicas del personal de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, iniciando por los antecedentes históricos del municipio, desarrollándolo de la siguiente forma: información general del municipio, historia, orografía, vías de comunicación, cultivos, idiomas, costumbres y tradiciones, trajes típicos, economía.

El mismo está integrado por el planteamiento del problema y definición del mismo, se realizó el objetivo general y objetivos específicos para poder evaluar a las empresas bajo estudio, se trabajó a través de las variables de investigación, se dio a conocer los alcances, limitantes y aporte de la investigación, también la metodología que se desarrolló mediante una serie de pasos estructurados para lograr un máximo de comprensión, representatividad, exactitud y confiabilidad al momento de realizar la investigación, los cuales son: sujetos, instrumentos y procedimiento utilizado, también se conocieron los resultados que se obtuvieron de esta investigación, a fin de determinar el estado actual de la administración de las compensaciones de los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos.

El segundo capítulo está integrado por las orientaciones teóricas, el cual representa las definiciones de los aspectos relevantes de la investigación en este caso: sistema de compensaciones y desempeño laboral, con sus definiciones conceptual y operacional.

En el tercer capítulo, presenta el estado actual de la administración de las compensaciones en las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, presentando el análisis y discusión de los resultados obtenidos e instrumento utilizado (entrevista), describiendo de manera concreta y a través de gráficas las respuestas obtenidas de los colaboradores, para finalizar una serie de conclusiones en cuanto a qué y cómo se encontró la situación actual de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos y así mismo recomendaciones para mejorar en los resultados de la investigación.

Como último capítulo y generador de valor agregado al trabajo de la investigación se diseña una propuesta de un Sistema de Compensaciones para los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, a efecto de presentar soluciones ante la falta de administración de compensaciones de los colaboradores.

CAPITULO I

Diseño de la Investigación

“El sistema de compensaciones y sus efectos en el desempeño laboral del recurso humano de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos “

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente en las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, existen diferentes políticas o criterios salariales en los sistemas de compensaciones, para determinar el pago y aumento de los sueldos y salarios de sus colaboradores; las más conocidas y comunes en el ámbito son: incremento por méritos o desempeño, por tiempo de servicio o antigüedad, por la combinación de éstas y por promoción. Como es del conocimiento público en el campo laboral, se puede observar que en las organizaciones existe, de forma implícita o explícita, resistencia a realizar incrementos a los sueldos y salarios del personal; por diferentes razones, ya sea, por la capacidad económica, tamaño, rama o actividad o de la filosofía de los directivos de las instituciones.

La falta de compensaciones dentro de una institución educativa privada del municipio de San Marcos, puede afectar el rendimiento de los individuos que la conforman, también puede producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño laboral, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte de los colaboradores y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Ante esta situación, si los sueldos actuales no son justos y adecuados, son desproporcionados, si las actividades del cargo exceden a las respectivas descripciones de los puestos, o no compensan las sobrecargas de trabajo que se realizan, puede darse dentro de la institución educativa privada, misma que el personal no esté motivado y su desempeño laboral no sea el

deseado y se encuentre insatisfecho con lo que recibe como retribución a cambio del esfuerzo y aporte a la misma.

Así, es posible que el colaborador no se identifique con la institución y por lo mismo no realice sus labores de la mejor forma posible, que no rinda efectiva y eficazmente, no dé lo mejor de sí, que realice sus actividades sólo por cumplir con las obligaciones de su puesto o por la necesidad de quedarse en el empleo por la seguridad de devengar un sueldo fijo. También se puede dar que el personal apto y/o calificado emigre de su empleo y buscar una institución que le brinde lo que necesita, y con la cual se sienta satisfecho.

Como consecuencia es probable que las instituciones educativas que pierden a sus colaboradores en estas condiciones, desaproveche la oportunidad de desarrollarse y crecer de la mejor forma posible a través de su recurso humano.

Además es significativo resaltar que los colaboradores, son tan importantes como el ciudadano de un país, tal y como se demostró en el discurso de toma de posesión presidencial, en donde Oscar Berger (2004, Enero 14), indicó que la mayor riqueza que posee la nación Guatemalteca es su gente, así que entre más se invierta en ella, el país será mucho mejor.

Es aquí donde surge la pregunta

¿Cómo se relaciona un sistema de compensaciones con el desempeño laboral?

1.2 Definición del Problema

¿Cuál es el Sistema de Compensaciones de las empresas privadas?

¿Quiénes son los responsables de elaborar un sistema de compensaciones?

¿Cuáles son los componentes de las compensaciones?

¿En qué consiste el desempeño laboral?

¿Cuál es el método utilizado para evaluar el desempeño en las empresas privadas?

¿Con que objetivos se evalúan el desempeño en las instituciones privadas?

¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño?

¿El método utilizado se adapta a las necesidades de la institución?

1.3 Justificación del Problema

En la actualidad, el uso de un Sistema de Composiciones en las diferentes instituciones privadas del municipio de San Marcos, puede ser de beneficio en el desempeño laboral. Es importante resaltar que el desempeño laboral tiene que ver con aquellas acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser importantes en las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por lo anterior, se desarrolla el presente trabajo de investigación en las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, con el objeto de proporcionar una propuesta que incluye un sistema de compensaciones para la situación actual en relación a obtener un buen desempeño laboral de los colaboradores y de esta manera lograr el éxito organizacional.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- ❖ Establecer la relación de las compensaciones con el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos.

1.4.2 Específicos

- ❖ Identificar cual es el sistema de compensaciones de las empresas educativas privadas del municipio de San Marcos.
- ❖ Determinar quiénes son los responsables de elaborar un sistema de compensaciones.
- ❖ Determinar cuáles son los componentes de las compensaciones.

- ❖ Identificar la frecuencia con que se evalúa el desempeño de los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos.

- ❖ Determinar el método utilizado para evaluar el desempeño del personal de las instituciones educativas de San Marcos.

- ❖ Proponer un sistema de compensaciones como resultado de la evaluación del desempeño que permita fortalecer la administración del recurso humano en las instituciones educativas privadas.

1.5 Hipótesis de la Investigación

El diseño de un sistema de compensaciones permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas privadas.

1.6 Delimitación de la Investigación

1.6.1 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en las Instituciones Educativas Privadas del municipio de San Marcos, siendo el siguiente personal: personal Técnico Administrativo, personal Administrativo: Director y Subdirector, Secretario(a), Contador, Personal Técnico: Orientador Escolar, Profesores Auxiliares, Personal Docente: Catedráticos, Instructores de las diferentes áreas, Personal Operativo: Conserjes, Guardián, Mensajero, de cuatro instituciones educativas del municipio de San Marcos, los sujetos de investigación contaron con características similares. A continuación se detalla más la información en las siguientes tablas.

Cuadro No. 1

Según Institución Educativa.

No.	NOMBRE DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS	No. DE EMPLEADOS POR ESTABLECIMIENTO
1	Colegio Privado Mixto “ San Carlos”	60
2	Colegio Privado Mixto “ Sagrado Corazón”	43
3	Colegio Privado Mixto “Jerusalén”	40
4	Escuela Técnica de Computación E.T.C	40
TOTAL		183

Fuente: Elaboración propia del maestrante investigador.

Robert Johnson & Patricia Kuby (2007), el censo, se utilizó para recolectar datos de toda la población, la cantidad de personas mencionadas a continuación son recopiladas a raíz de la investigación en dichas instituciones educativas privadas, distribuidos de la siguiente manera:

Con un total de 183 personas siendo estos Técnico Administrativo 8 , Personal Administrativo 8, Personal Técnico 16, Personal Docente 136, Personal Operativo 15 a los cuales serán pasadas las boletas y entrevistas.

Cuadro No.2

Según Puesto de los empleados.

SUJETO	CANTIDAD
Técnico Administrativo	8
Personal Administrativo	8
Personal Técnico	16
Personal Docente	136
Personal Operativo	15
TOTAL	183

Fuente: Elaboración propia del maestrante investigador.

1.6.2 Delimitación Temporal

La investigación se realizó del 10 de octubre al 30 de junio de 2012.

1.6.3 Delimitación Teórica

El presente estudio se enmarco en conocimientos y conceptos de carácter administrativo, Matematico-estadístico y Administración de Recursos Humanos.

1.7 Antecedentes del problema

En la ciudad de San Marcos se realizó una investigación, específicamente con el personal completo de las Instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, en donde se les pasaron unas boletas de entrevistas a ciento ochenta y tres personas, dicho estudio se realizó tomando en cuenta el total del universo, utilizando el censo. El objetivo principal de esta investigación es establecer la relación que existe entre las compensaciones y el desempeño laboral de los colaboradores. Llegando a la siguiente conclusión: que las compensaciones son de mucha importancia en el desempeño laboral de los colaboradores. Por ello, se hace necesario el estudio de un sistema de compensaciones, para que las instituciones puedan representar las complejas transacciones hoy en día, en virtud que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, como lo es el dinero, el hombre es capaz de invertir gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Paralelamente está el desempeño laboral, el cual es de gran importancia para las instituciones educativas tanto públicas como privadas, pues está asociado al éxito en el logro de sus objetivos, tanto en el corto, mediano y largo plazo, por constituir el proceso por el cual se estima el rendimiento global de los colaboradores. La mayor parte de los colaboradores procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y a su vez las personas que tienen a su cargo la dirección de otros colaboradores, deben evaluar el desempeño individual de cada uno de ellos para decidir las acciones que deben tomar al respecto acerca de su trabajo.

Es por ello que los líderes necesitan entender algunas de las variables esenciales, como son; el sistema de compensaciones y el desempeño laboral imperante en las empresas; de lo contrario, éstas se pueden volver un obstáculo para lograr el éxito. Ambas variables deben ser

tomadas en cuenta, si se quiere mantener el timón de las organizaciones hacia los resultados esperados y hacia el crecimiento, considerando para ello primordialmente el talento humano que labora en ella.

Como recomendación se indica el poder darle seguimiento a lo detectado en las entrevistas para que se pueda dar solución al problema. La propuesta de esta investigación es establecer un Sistema de compensaciones en las instituciones educativas del municipio de San Marcos que ayudara a resolver problemas de rendimiento laboral.

1.8 Instrumento de investigación

Dirigido a el Técnico Administrativo personal Administrativo: Director y Subdirector, Secretario(a), Contador, Personal Técnico: Orientador Escolar, Profesores Auxiliares, Personal Docente: Catedráticos, Instructores de las diferentes áreas, Personal Operativo: Conserjes, Guardián, Mensajero, de cuatro instituciones educativas del municipio de San Marcos, llevando a cabo la aplicación de un cuestionario y un instrumento de evaluación de desempeño.

Ficha Metódica

Datos de Identificación	Acciones
Clases de Estudio	No experimental
Tipo de estudio	Transversal
Sub-tipo	Correlacional
Método General	<p>Metafísico Funcional Estructuralista</p> <p>Se estudiara el fenómeno buscando mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de las instituciones educativas privadas de la ciudad de San Marcos.</p> <p>Se investigara las causas que genera el mal desempeño laboral en los colaboradores.</p> <p>Se hará una propuesta que permita disminuir dicho problema.</p>
Método Particular	Se aplicara fundamentalmente el método

	<p>científico correlacional, porque dicho método busca la relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra, llegando a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto</p> <p>Se utilizara este método, por medio del cual se observaran datos importantes sobre el estudio del sistema de compensaciones y su repercusión en el rendimiento de los colaboradores de dichas instituciones educativas privadas.</p>
TÉCNICAS	<p>Cuestionario</p> <p>Lista de Observaciones.</p>
PROCEDIMIENTOS	<p>Se realizara un cuestionario que se les aplicara al personal Técnico Administrativo personal Administrativo: Director y Subdirector, Secretario(a), Contador, Personal Técnico: Orientador Escolar, Profesores Auxiliares, Personal Docente: Catedráticos, Instructores de las diferentes áreas, Personal Operativo: Conserjes, Guardián, Mensajero, de las instituciones educativas privadas.</p> <p>También se aplicó una lista de observaciones para medir el desempeño laboral de los colaboradores.</p>
FORMAS	<p>Cuestionario</p> <p>Listado de Observaciones.</p>

1.9 Tipo de diseño de Investigación¹

Achaerandio, Luis. (2,000), dicha investigación fue de tipo correlacional, la cual consiste en saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

¹ ACHAERANDIO, Luis. (2,000). Iniciación a la práctica de la Investigación. 6ª Edición. Editorial Guatemala Publicaciones. Guatemala.

CAPITULO II

Instituciones Educativas Privadas del municipio de San Marcos.

2.1 Monografía de la ciudad de San Marcos²

2.1.1 Aspectos Sociales

San Marcos, es una ciudad muy rica en cultura y tradiciones, por ejemplo: La Semana Santa, fiestas religiosas de los cantones que se vive en todo su esplendor, donde entre juegos, comida y diversión conviven los marquenses y la feria patronal en honor a San Marcos Evangelista patrono del municipio y departamento. En este departamento se celebran varias danzas folclóricas en honor a los santos patronos de cada municipio, y entre estos bailes están: La Paach, Venados, Toritos, La Conquista, Los Partideños, Los Tinacos, El Convite, Granada, Los Siete Pares de Francia, Los Doce Pares de Francia, De Mexicanos, etc.

2.1.2 Aspectos Políticos

La ciudad de San Marcos, siempre se ha distinguido por elegir a sus gobernantes, de una forma transparente y democrática, los cuales tienen un periodo de gobierno de cuatro años, con opción a su reelección, en los cuales, han tratado de buscar nuevas.

El 8 de mayo de 1866, habiendo tomado en consideración la solicitud hecha, San Marcos fuese elevado al rango de departamento, atendiendo a que el nombre de distrito que llevan hasta el día de hoy algunas divisiones territoriales de la república, la que tuvo su origen en un sistema que ya no existe; y considerando así mismo, que el régimen político militar, judicial y económico es actualmente uniforme en la república. El Presidente, en uso de las facultades que le da el decreto del 9 de septiembre de 1839, tiene a bien acordar: Que los territorios de San Marcos, Huehuetenango, Petén, Izabal y Amatlán, que han conservado la denominación de distritos, se les dé en lo sucesivo la de departamento, debiendo en consecuencia sus autoridades tomar las mismas denominaciones que usan las de los otros departamentos de la república, sin que ninguno de ellos conserve dependencia de otro en su régimen político y administrativo.

El señorío de los Mames se extendía desde Huehuetenango hasta el departamento de San Marcos, a donde Pedro de Alvarado mandó al capitán Juan de León Cardona a someter la región con un ejército integrado por cincuenta soldados españoles y algunos tlascaltecas. Parte

² Guía turística de Guatemala, B&ts tips. INGUAT. 2,007.

del actual territorio de San Marcos perteneció al corregimiento de Quetzaltenango durante la colonia.

El departamento de San Marcos formó parte del Estado de los Altos y de todos los intentos y movimientos para la formación del Sexto Estado, hasta que el 8 de mayo de 1849 se firmó un convenio entre el General Mariano Paredes, Presidente de la República y el General Agustín Guzmán en la ciudad de Antigua Guatemala. A través de dicho convenio los territorios separados se reincorporaron a la nación guatemalteca. Para 1892 el departamento tenía 24 municipios.

Algunos poblados de San Marcos se asentaron sobre pueblos prehispánicos, como San Pedro Sacatepéquez; otros fueron fundados y reducidos durante la Colonia, los cuales se mencionan en las crónicas de la época. Las comunidades de la costa y boca costa surgieron con el auge cafetalero entre 1870 y 1920, cuando avanzó el empuje de esta tierra.

2.1.3 Aspectos Socio Económico

La ciudad de San Marcos es considerada en la actualidad, como una ciudad muy importante por su tamaño, actividad industrial, cultural, comercial y turística. Dentro del departamento de San Marcos, especialmente en la Ciudad existen tiendas, almacenes de toda clase, grandes Centros Turísticos, restaurantes, bancos, hoteles, Escuelas de Español e Inglés, Cafés típicos, gasolineras, mercados municipales, funerarias, turicentros, grandes librerías, heladerías, farmacias, veterinarias, un hospital regional, varios hospitales privados, laboratorios clínicos y biológicos, panaderías, embotelladoras de agua pura, oficinas de abogacía y notariado, arquitectos, ingenieros, abarroterías, ferreterías, carnicerías, foto estudios, imprentas y offset, un rastro municipal, cuenta con un hospital nacional, el I.G.S.S. , se encuentra la Comisaria de la Policía Nacional Civil No. 42, además la 19 Compañía de Bomberos Voluntarios de San Marcos.

Su economía está basada como toda de la República de Guatemala en la Agricultura, artesanías tejidos de punto, el departamento marquense, por tener un clima variado, y abarcar su extensión territorial desde las playas del Pacífico hasta las cumbres más altas de Centroamérica, posee un uso de la tierra capacitado para la siembra de una gran variedad de cultivos, como: maíz, frijol, arroz, banano, cacao, caña de azúcar, tabaco y café, en la costa y boca costa; papa, trigo, avena, cebada, manzana, durazno, melocotón y hortalizas, en el

altiplano. Así también para la producción forestal y la floricultura; crianza de ganado vacuno, ovino, porcino y equino; la avicultura y apicultura. Por ejemplo, en Sisiltepeque, en la boca costa, se cultiva café, caña de azúcar y otros cultivos

En el Sector Industrial cuenta las principales manufacturas son los artículos textiles de lana y de algodón, fábricas de carrocerías, etc., y sus habitantes se dedican a la fabricación artesanal de platería, cerería, cobre, herrería, tejidos, cuero, carpintería, trajes típicos, calzado, etc.

En lo relacionado a la educación la ciudad de San Marcos cuenta con varias Universidades , escuelas públicas, privadas o colegios , institutos públicos y privados, cuenta actualmente con un Instituto Militar Adolfo Hall de Occidente, una Escuela de Formación Agrícola EFA , quienes cuentan con la autorización correspondiente del Ministerio de Educación, los sueldos actuales que perciben los colaboradores de las instituciones educativas privadas se encuentran de acuerdo a cátedras que oscilan en Q11.00, Q 9.00 o hasta Q 7.00 por período es solo convenio entre empleadores y colaboradores, no firman contrato formal eso significa que la mayoría de instituciones no pagan sueldo base y por tanto prestaciones , pero algunas si lo hacen que son muy pocas, el sueldo base es de Q 2259.00 y cuentan con aguinaldo, bono 14; e indemnización de acuerdo a lo establecido en el Código de trabajo.

2.1.4 Clima

El departamento de San Marcos se caracteriza por un clima generalmente templado, aunque posee una variedad de climas debido a su topografía. En la costa sur, el terreno es plano, por lo que el clima es cálido, como en el municipio de Ocosingo a 3 msm; en el altiplano por la altura, el clima es frío, como en el municipio de Ixchiguan a 3.200 msm. Sin embargo, su suelo es naturalmente fértil, inmejorable para una gran variedad de cultivos.

La Sierra Madre penetra a Guatemala por el vértice de Niquihuil que recorre la parte norte del departamento. Dentro de la misma están los Volcanes de San Antonio, con elevación de 3.033 metros; el Tacaná, con 4.092 metros; y el Tajumulco, el más alto de Centroamérica, con 4.220 metros. Por ellos, San Marcos es conocido en el ámbito literario como el "lugar donde amanecen los volcanes".

Las tierras situadas al sur de la cordillera son casi planas y el clima templado, con excepción de las que abarcan la costa, zona riquísima destinada preferentemente al cultivo del café.

2.1.5 Principales actividades

La ciudad de San Marcos, dentro de sus principales actividades destacan: El turismo, la agricultura, la artesanía, entre otras.

2.2 Historia de la empresa.

Las instituciones educativas privadas en San Marcos nacen con la fundación del primer colegio privado que fue el Colegio Particular Mixto Sagrado Corazón que se fundó en el año 1,954, por la iniciativa de muchos marquenses, quienes manifestaron a la profesora Isabel de León Solís la necesidad de que existiera un establecimiento de este clase, a continuación encontramos el nombre de los vecinos que tuvieron esa iniciativa: Profesora Rosita Alfaro, Profesora Claudia Alfaro Sánchez, Profesora María Luisa Anleú, señora María Lay de Ochoa, Perito Contador Guillermo Ávila, señor Augusto Enríquez Barrios, profesoras de primaria urbana: Carlota Enríquez Pérez. Amanda Enríquez Pérez, Zoila Gil, Concepción López, señora Rosa Barragán, señor Salomón Gil, y Perito Contador Francisco Eduardo de León Solís, realizan las gestiones para la creación de este plantel.

Ellos manifestaron que se tenía que redactar una solicitud para el presidente de la República Coronel Carlos Castillo Armas, al señor Supervisor de Educación a cargo de Nehemías Quiroa Juárez, y para el Gobernador Departamental Florentín Hernández Arriola y Ministro de Educación en ese entonces Raúl Osegueda, En esta solicitud indicaban que se agenciara de sillas, bancos, mesas, escritorios, pizarrones, y otros muebles necesarios. Los presentes hicieron ver la necesidad que había que fundar un colegio privado, por existir una cantidad de padres de familia que veían la prioridad de educar a sus hijos y de descentralizar la educación de establecimientos oficiales, siendo nombrada de este nuevo centro educativo, la profesora Isabel de León Solís por mérito de fundación del colegio.

En relación al nombre del colegio, se acordó que llevará el nombre de “Sagrado Corazón”, de acuerdo con el sacerdote Fray Serafín Hernández, cura párroco de la catedral de San Marcos y que tuviera base Católica.

El señor Augusto Enríquez Barrios, ofreció su casa para que ocupara el local al ser autorizado dicho colegio, ubicado en el Cantón San Ramón, pero después se trasladó el Colegio a varias casas donde pagaba alquiler, luego se ubicó en donde está la Escuela Primaria Isabel Barrios,

y Barrios antiguamente ocupaba el internado del Instituto Normal Mixto de Occidente. Se trasladó a la casa de habitación de la familia Ochoa López, Cantón San Antonio, donde actualmente se encuentra y donde el inmueble se le ha hecho varias modificaciones.

2.2.1 Historia de los Instituciones Educativas Privadas de Guatemala

El Licenciado Francisco Marroquín, quien fue el primer obispo de Guatemala. Desde su arribo quiso darle un alivio a los indios y su labor más importante fue en el ámbito educativo. El Convento de Santo Domingo, fue el primer convento de la ciudad de Santiago de los caballeros de Guatemala, fue comenzado edificar por Fraile Dominico de Betanzos en 1529. El convento estaba formado por unas casitas de paja apartadas unas de otras como hermitas de anacoretas. Bajo la jurisdicción de la orden de santo domingo funcionaron dos colegios: el colegio conventual para uso de los de la congregación y el de santo tomas que sus alumnos eran externos. Los frailes dominicos enseñaban la doctrina y aliviaban las necesidades de los indígenas; las doctrinas no solo eran aprender la fe cristiana sino también consistía en la enseñanza de diversas letras, a leer, escribir y cantares diversos géneros de música Convento de san francisco de Guatemala.

En este convento hubo una casa de estudios desde el año de 1575 en donde se leyeron las cátedras de teología, canones y filosofía. Anexo al convento funciono el Colegio de San Buenaventura, en donde se seleccionaban los jóvenes de mejor nivel académico. Este colegio se extinguió a mediados del siglo XVIII, pero resurgió en la Nueva Guatemala de la Asunción en el año 1798. Unos de los grandes representantes fueron el lingüista fraile Alfonso José Flores que además de lector de la filosofía en el convento fue el gran promotor de la reforma universitaria. Convento de los Agustinos, este convento se inició en Guatemala en el año 1610; se leyó en el filosofía y teología. El convento desapareció con la ruina de la ciudad de Santiago de los caballeros de Guatemala en 1773. Por Real cedula del 7 de junio de 1550 se recomienda a los frailes de San Agustín que enseñen la lengua castellana a los indios. Convento de nuestra señora de la merced. Este fue el tercer convento que se organizó en Guatemala. Hubo en este convento estudios de filosofía y teología. Tuvo un colegio anexo, llamado San Jerónimo pero por haberse hecho sin licencia del Rey fue decomisada la casa y se puso en ella la real aduana por los años de 1763.

Religiosos de San Juan de Dios. Fue fundado en Guatemala el año 1636 y jurisdiccionalmente pertenecía a la provincia del Espíritu Santo de México. Orden de Nuestra Señora de Betlen La orden de los betleheimitas tuvo su origen en Guatemala, debido al entusiasmo del Padre Pedro de Betancourt, conocido como Hermano Pedro. Al principio fue una casa de paja donde el expresado varón doctrinaba a la juventud. La Compañía de Jesús La orden de los jesuitas fue fundada por Ignacio de Loyola. Los Jesuitas proponían una “reconquista de la fe por medio de la educación”, los objetivos eran predicar, confesar y dedicarse a la educación. Los que dirigieron fueron gratuitos al principio, pero más tarde se fueron transformando en centros de lujo a donde concurrían los hijos de los acaudalados. El colegio de los jesuitas era llamado San Lucas. Años después crearon el colegio de San Francisco de Borja, destinado a la juventud, este colegio otorgo títulos de rango universitario después de la creación de nuestra máxima casa de estudios. Los religiosos aprendieron lenguas indígenas para desempeñar con mayor eficiencia sus encargos religiosos.IV - Las Escuelas de Primeras Letras: De Francisco Marroquín a Cayetano Francos y Monroy Francisco Marroquín y los primeros centros educativos de Guatemala.

CAPITULO III

Sistema de Compensaciones, Desempeño Laboral

3.1 Sistema de compensaciones³

Morales, J. H. & Velarde N. (1999), se encuentra orientado a lograr empleados satisfechos, retener talentos, resultados mejores para la empresa, motiva los cambios en los comportamientos de las personas que conforman el equipo de trabajo.

Las compensaciones son importantes para atraer y retener a los empleados. Un eficaz sistema de compensaciones debe basarse en la equidad interna y la competitividad externa. Los sistemas de compensación deben estar vinculados con los objetivos y las estrategias organizacionales.

Pese a ello, debe existir un equilibrio entre los intereses, costos de la empresa y las expectativas de los empleados. Un programa de compensaciones tiene cuatro objetivos.

- ❖ Cumplir con todas las leyes y regulaciones pertinentes.
- ❖ Efectividad en los costos para la organización.
- ❖ Equidad interna, externa e individual para los empleados.
- ❖ Mejorar el desempeño de la organización.

La compensación son un modo de extinguir las obligaciones que tiene lugar cuando dos personas son deudoras la una de la otra, con el efecto, por ministerio de la ley, de extinguir las dos deudas hasta el importe menor.

3.1.2 Requisitos⁴

- a) Que las dos personas estén obligadas recíprocamente con carácter principal.
- b) Que las dos obligaciones consistan en entregar dinero o cosas fungibles de la misma especie y calidad.
- c) Que el objeto de las dos obligaciones esté determinado, o que su determinación dependa sólo de una operación aritmética.
- d) Que las dos obligaciones sean líquidas.

³ Morales, J. H. & Velarde N. (1999) Salario, Estrategias y Sistemas salariales o de Compensaciones (1), 73-89

⁴ Gary y Dessler (1996) Administración de Personal. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Sexta Edición.

- e) Que ambas obligaciones sean exigibles, y que sobre ninguna de ellas haya retención judicial o controversia promovida por un tercero.
- f) Opera por el ministerio de la ley y aun sin consentimiento de los deudores.
- g) Es importante precisar que, en materia fiscal, el concepto "compensación" tiene otro contexto muy distinto.

3.1.3 Efectos⁵

- a) Extinción de los créditos.
- b) Extingue también los créditos accesorios de las obligaciones a compensar en la misma proporción, tanto las prestaciones accesorias de la deuda interés y gastos, como las garantías personales, fianza.
- c) Hay ciertos créditos que no son compensables, la ley los protege declarándolos inembargables al interés de los demás. No habrá lugar a la compensación cuando una de las partes hubiere renunciado a ella.

3.1.4 Componentes de las compensaciones⁶

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.

3.1.5 Compensaciones directas⁷

La compensación directa refiere a los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización. Los beneficios monetarios incluyen el salario básico, alquiler de vivienda, transporte (coche, otro), viáticos, reembolsos médicos, premios, bonos, horas extras, pago por vacaciones, pagos por licencias

⁵ Gary y Dessler (1996) Administración de Personal. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Sexta Edición.

⁶ Chiavenato, Idalberto (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial MC GRAW Hill, Segunda Edición.

⁷ Chiavenato, Idalberto (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial MC GRAW Hill, Segunda Edición.

extraordinarias, pagos por almuerzos. Esta compensación se da regularmente y por un período largo de tiempo.

Son las que la empresa les da a los empleados de forma monetaria dependiendo de la política de la empresa estos pagos de compensaciones pueden ser de la siguiente manera:

Sueldo base: A las compensaciones básicas que un empleado recibe, por lo general como sueldo o salario, se les llama sueldo base, concepto que muchas organizaciones dividen en dos categorías: por horas y como salario, de acuerdo con la forma en que redistribuye el sueldo y la naturaleza de los puestos. El pago por hora es el medio más común de pago basado en el tiempo; si los empleados trabajan por hora, se dice que reciben salarios, que son pagos calculados directamente a partir del tiempo trabajado. En contraste, las personas a las que se les pagan sueldos reciben compensaciones que son iguales en los distintos periodos, sin importar el número de horas trabajadas. Por lo general, los empleados que reciben un sueldo ostentan una mayor consideración social que los que reciben un salario.

Según Código de Trabajo, Capítulo Tercero páginas 88 a la 102 (1961), Los salarios o sueldos es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por este. El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- ❖ Por unidades de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora);
- ❖ Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo);
- ❖ Por participación en las utilidades, ventad o cobros que haga el patrono; pero en
- ❖ ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de perdida que tenga el patrono.
(Código de trabajo y No. De artículos 88)

Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

3.1.6 El salario ⁸

Debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal, se prohíbe pagar el salario, total o parcialmente, en mercadería, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con

⁸ Código de Trabajo, Capítulo Tercero páginas 88 a la 102 (1961) El Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala

que se pretende sustituir la moneda. Las sanciones legales deben aplicarse a su máximo peso de acuerdo la ley, cuando el pago sea canjeado por mercadería en determinados establecimientos. El monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que fije como mínimo de acuerdo con la ley.

Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Dentro de las jornadas de trabajo se encuentra la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta horas a la semana, tiempo de trabajadores aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono. Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas se un mismo día. Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.

3.1.7 Sueldo variable⁹

Otro tipo de compensación directa es el sueldo variable, que se encuentra directamente vinculado con los logros en el desempeño. Para la mayoría de los empleados, los tipos más comunes de sueldo variable son los bonos y pagos de programas de incentivos. En el caso de los ejecutivos, es usual que reciban recompensas a largo plazo, por ejemplo, opciones de adquisición de acciones. A continuación se enumeran unas de las formas más comunes de compensación variable.

3.1.8 La comunicación¹⁰

Es un factor de motivación para los empleados ya que le dan gran importancia a obtener información sobre su trabajo, sobre el desempeño y sobre la marcha de la empresa. Cuando dicha información se les comunica en forma personal y oportuna, la aprecian todavía más, un estudio reciente demostró que la comunicación escrita en términos positivos es muy importante para motivar a los empleados. Otra forma de incentivo informal es el dinero /sustitutos del dinero, aunque casi a todo el mundo le gusta recibir dinero extra para gastar especialmente cuando se avecinan las fiestas o vacaciones, considerándolo como un gran estímulo existe un

⁹ Código de Trabajo, Capítulo Tercero páginas 88 a la 102 (1961) El Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala

¹⁰ Chiavenato, Idalberto (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial MC GRAW Hill, Segunda Edi

problema con dar dinero es que frecuentemente los empleados se lo gastan en pagar cuentas pendientes y la recompensa se le olvida pronto.

Tabla 2.1¹¹ Compensaciones económicas directas que en nuestro medio son obligatorias y que se otorgan al personal docente de algunas Instituciones educativas privadas del municipio San Marcos.

Prestación	Base legal	Descripción
Salario ordinario	Artículo 88 del Código de Trabajo	Se refiere a la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.
Aguinaldo	Decreto 76-78 del Congreso de la República de Guatemala. (Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los colaboradores del sector privado). Artículo 102, inciso "j" de la Constitución de la República de Guatemala.	Otorgar anualmente el equivalente al 100% de su sueldo o salario ordinario promedio del año correspondiente. Este derecho lo adquiere el trabajador desde la fecha de iniciarse la relación laboral. El período de cálculo es del 1 de diciembre de un año al 30 de noviembre del año siguiente.
Bonificación anual para los colaboradores de los sectores público y privado (Bono 14)	Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala.	Otorgar en la primera quincena del mes de julio de cada año, calculándose la misma sobre el monto de los salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año anterior a su pago y equivale al 100% de dicho salario. Este derecho lo adquiere el trabajador desde la fecha de iniciarse la relación laboral. Período de cálculo del 1

¹¹ Código de Trabajo, Capítulo Tercero páginas 88 a la 102 (1961) El Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala

		de julio de un año al 30 de junio del año siguiente.
Indemnización por tiempo de servicio	Prestación con fundamento en los artículos 102, inciso "o" de la Constitución de la República de Guatemala y 82 y 90 del Código de Trabajo (decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.	Procede al pago de prestaciones cuando el patrono despida injustificadamente a un colaborador, o cuando éste se dé por despedido en forma indirecta. La base de cálculo son los salarios ordinarios y extraordinarios devengados en los últimos 6 meses anteriores a la terminación de la relación laboral, más la doceava parte del aguinaldo y del bono 14.

Fuente: Investigación de campo de la Presente Tesis Realizada en el año 2011.

3.1.9 Compensaciones indirectas¹²

Todo lo que no caiga dentro de la compensación directa, aquel pago que los empleados reciben indirectamente y compensan cuestiones extra al servicio prestado como el esfuerzo y compromiso del empleado hacia la empresa. Son compensaciones que le llegan en forma indirecta por ejemplo, tener al día los impuestos como el impuesto a las ganancias en Argentina, a cargo de la empresa.

Contribuciones de la empresa en cuentas de retiro (jubilación privada), impuestos a cuenta del empleado, seguros de vida, tiempo flexible en el trabajo, beneficios (descuentos especiales por trabajar en esa empresa en electrodomésticos, tarjetas de crédito, etc.). Otras teorías califican de compensación indirecta aspectos abstractos del clima laboral como la cultura organizacional, la comunicación interna, aspectos que positivamente gestionados contribuyen a compensar al individuo.

Entre la compensación directa, la indirecta las empresas tratan de lograr lo que se conoce como la compensación total del individuo por formar parte de una organización, un concepto

¹² Alfredo Caso Neira (2000) Sistema de Incentivos a la Producción (2da Edición)

sobre los que muchos directivos de recursos humanos trabajan en forma permanente para lograr.

Las diversas organizaciones proporcionan numerosas recompensas de manera indirecta. Mediante compensaciones indirectas. Los empleados reciben el valor tangible de las recompensas sin recibir el dinero en efectivo. Dentro de las compensaciones indirectas tenemos las siguientes: Felicitaciones verbales por el gerente, reuniones de motivación, envío de notas personales con felicitación, realización de reconocimiento publico, saludar a los empleados por su nombre, reconocimientos sociales, celebraciones de los cumpleaños, realizar actividad "Empleado del mes", diplomas de reconocimiento (placas, trofeos, etc), reconocimiento económico, tiempo Libre, *trabajo Graficante*, ascensos, desarrollo personal o profesional (becas), bonificación por metas, bono de regalo por objetivos, obsequio, como arreglos florales o canasta básica.

3.1.10 Prestaciones¹³

Las prestaciones pueden ser consideradas como parte del paquete total de compensaciones ofrecidas a los empleados. 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. Por lo general, las prestaciones no son gravadas como ingresos de los empleados, por lo que pueden representar una recompensa más valiosa que un pago en efectivo equivalente. Una prestación es una recompensa indirecta (por ejemplo, seguro de gastos médicos, pago de vacaciones o pensiones de retiro, que se otorgan a un empleado o a un grupo de ellos por el hecho de pertenecer a una organización.

3.1.11 Bonos¹⁴

Cada empleado puede recibir compensaciones adicionales en forma de bonos, un pago único que no se convierte en parte de su sueldo base, por lo que son menos costosos para la empresa que los aumentos de sueldo, porque no se vuelvan parte del sueldo base de los empleados y sobre el cual son calculados los futuros aumentos de porcentaje. Cada vez es

¹³ Chiavenato, Idalberto (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial MC GRAW Hill, Segunda Edi

¹⁴ Gary Dessler (2001) Administración de Personal

mayor la popularidad del empleo de los bonos en niveles ejecutivos de la organización, pero también se están extendiendo a puestos de menor nivel.

3.1.12 Diferencias entre salario, prestación, compensación e incentivo.

Salario¹⁵

Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

Ejemplo de salario: El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

El salario para las personas: los salarios representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Prestación¹⁶

Es la acción y efecto de prestar o entregar algo a alguien para que lo use y después lo devuelva.

Una prestación puede ser el servicio convenido en un acuerdo o exigido por una autoridad. Lo habitual es que la prestación esté estipulada mediante un contrato que impone derechos y obligaciones. Por ejemplo: “La empresa se comprometió a ofrecer la prestación del servicio sin cargo a las víctimas del terremoto”.

En una relación laboral se generan obligaciones y derechos para las partes, así como prestaciones laborales de las que deben gozar los colaboradores, como las siguientes:

¹⁵ Gary y Dessler (1996) Administración de Personal. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Sexta Edición.

¹⁶ Gary Dessler (2001) Administración de Personal

Salario¹⁷

Es la retribución económica que debe de pagar el empleador a los colaboradores por su trabajo, comprende los pagos ´por cuota diaria, como gratificaciones, percepciones, habitación y cualquier otra cantidad que sea entregada al colaborador a cambio de su labor ordinaria. Debe entenderse en un sentido amplio, ya que no se trata solo de remuneraciones económicas sino también pueden ser pagos en especie, por ejemplo: alimentación, vivienda entre otras. El salario se puede integrar ´por los siguientes conceptos: cantidad de dinero percibido normalmente a la semana, quincena, mes, despensa, vales de cualquier tipo, bonos, prima vacacional, aguinaldo, comisiones, propinas, vivienda, alimentación etc.

Compensación¹⁸

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” . Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Como por ejemplo: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.)

Incentivo¹⁹

Es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Como por ejemplo: (premios, gratificaciones, etc.)

3.1.13 Modelo de las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación²⁰

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Esto lo podemos apreciar en el modelo a continuación:

¹⁷ Código de Trabajo, Capítulo Tercero páginas 88 a la 102 (1961) El Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala

¹⁸ Gary Dessler (2001) Administración de Personal

¹⁹ Gary Dessler (2001) Administración de Personal

²⁰ Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). México, DF., MC GRAW – Hill Interamericana.

Como hemos podido observar el deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de queja o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente.

Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones:

Existen algunos objetivos que nos permiten orientarnos hacia una mejor y efectiva compensación. Entre estos objetivos podemos señalar:

- a) Adquisición de personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
- b) Retener a los empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- c) Garantizar la igualdad: La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula "igual retribución a igual función". Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- d) Alentar el desempeño adecuado: El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- e) Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- f) Cumplir con las disposiciones legales: Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

- g) Mejorar la eficiencia administrativa: Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.
- h) Debemos tener claro que los objetivos de compensación antes señalados no son reglas propiamente dichas, sino más bien pautas que una organización puede desarrollar para un mejor efectividad.

3.1.14 Fases principales de la administración de las compensaciones²¹

Como elemento importante dentro de la administración de compensaciones debemos conocer e identificar sus cuatro fases principales. Tenemos la identificación y estudio de puestos, igualdad interna, igualdad externa y el equilibrio de valor interno y externo.

Esto lo podemos apreciar más detalladamente en el cuadro No.2 que se presenta a continuación.

3.1.15 Puntos que debe contemplar un sistema de remuneración²²:

1. Garantizar equidad
2. Reflejar la política empresarial
3. Contar con la participación del trabajador.
4. Asegurar la fuente de Ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
5. Ser equilibrado.
6. Estar acorde con la visión de la compañía.
7. Fortalecer el trabajo en equipo
8. Ser más justo y permanente.
9. Obedecer a una visión de largo plazo.

²¹ Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). México, DF., MC GRAW – Hill Interamericana.

²² Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). México, DF., MC GRAW – Hill Interamericana.

10. Ser adaptable al cambio.
11. La responsabilidad recae sobre la gerencia.
12. Remover la frustración del trabajador.
13. Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.
14. Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
15. Enlazar al método de remunerar con la Satisfacción del cliente.

Un sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la Empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la Gerencia.

El problema que reta mayormente a las organizaciones es determinar la relación entre la remuneración del trabajador y su desempeño. Los sistemas actuales introducen elementos de distorsión tales como una distribución de los sistemas de pago en una sola dimensión, agrupados conforme a su rigidez, donde los sistemas más formales establecen relaciones exactas entre los estándares de desempeño y el ingreso.

El primer escenario es que el ingreso es exactamente proporcional a un desempeño específico perfectamente cuantificable. Este resultado o desempeño puede clasificarse para cada colaborador en:

- a) Resultados específicos de su puesto.
- b) El servicio que proporciona a sus clientes internos y externos, lo que requiere conocer cuáles son sus expectativas de calidad que debe atender, para que cada empleado planee cómo satisfacerla y pueda evaluar objetivamente el grado en que se cumplen.
- c) Los resultados de su equipo de trabajo
- d) Los resultados de la empresa como un todo.

Los mejores ejemplos son las comisiones y los sistemas de cuotas. Ellos llevan a los vendedores a vender productos que los clientes no necesitan, que inhiben una relación adecuada proveedor-productor-cliente en el largo plazo

Aún en el supuesto negado de que la evidencia estadística pudiera reflejar el nivel de contribución individual del trabajador, la relación entre el desempeño real y esos indicadores se distorsionan cuando unos Sistemas de Recompensa se enlazan a dichos valores.

Los empleados racionalizan que maximizando su ingreso automáticamente se maximiza su valor a los ojos de la empresa, en la suposición inconsciente de que es por esa razón que existen los bonos o incentivos.

El extremo contrario sería un Sistema de Remuneración que los salarios son fijos, independientemente del desempeño. La única vía de escape de este sistema es botar a los empleados improductivos. El Trabajador se da cuenta que mientras él o ella cubran el nivel mínimo de desempeño, nadie se preocupará del tipo de trabajo que se está realizando, por lo menos no para cambiar los sueldos y salarios. El orgullo en el trabajo se hace imposible. Los empleados dejan de interesarse por el progreso de la empresa, porque su bienestar no está relacionado con su desempeño en la empresa o los logros de está.

3.2 Desempeño laboral²³

Chiavenato, Idalberto (2002), Se define, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Se argumenta que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

3.2.1 Administración del desempeño²⁴

Se lleva a cabo la evaluación de actitudes, conductas, y la forma en que el empleado aplica sus conocimientos, habilidades y experiencias. Calificando el modo en que el empleado lleva a cabo el trabajo, prescindiendo por completo del puesto que ocupa en la organización.

Es importante porque es una serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencias del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta, la motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso).

²³ Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). México, DF., MC GRAW – Hill Interamericana.

²⁴ Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). México, DF., MC GRAW – Hill Interamericana.

3.2.2 Evaluación de Desempeño²⁵

Es un proceso que permite tener condiciones de medición el potencial humano en el sentido de determinar la plena aplicación de sus capacidades y da oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los objetivos individuales. Los beneficios de la Evaluación de Desempeño, son para la jefatura, para el subordinado y para la empresa, donde puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

3.2.3 Objetivos de la Evaluación del desempeño²⁶

La evaluación del Desempeño no es un fin en sí sino un instrumento medio una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Sus objetivos fundamentales son:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- b) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo obviamente de la forma de la administración.
- c) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte y los objetivos de los individuos de la otra.

De igual manera pretende objetivos intermedios, entre los que se mencionan:

- a) Idoneidad del individuo para el puesto
- b) Capacitación
- c) Promociones
- d) Incentivos salariales por buen desempeño
- e) Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- f) Desarrollo personal del empleado
- g) Información básica para la investigación de Recursos Humanos

²⁵ Richard Lucke (2007) Gestión de Desempeño

²⁶ Richard Lucke (2007) Gestión de Desempeño

- h) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- i) Estímulo para una mayor productividad
- j) Conocimiento de los indicadores de Desempeño de la organización
- k) Retroalimentación de información al individuo evaluado

3.2.4 Beneficios de evaluar el desempeño²⁷

Es proporcionar beneficios a la organización y a las personas, que no debe abarcar solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor, para producir con eficacia y eficiencia.

3.2.5 Las necesidades del ser humano²⁸

Son básicas y necesidades de seguridad, tienen una relación entre satisfacción y desempeño, produciendo un alto desempeño cuando la acompaña la capacidad, el conocimiento, disponibilidad de recursos y la identificación con la organización.

Expresa que necesidades físicas, básicas son las que sirven para mantener la salud del individuo y dentro de ellas tenemos, la necesidad de agua, de alimentarse, de dormir y de eliminar los desechos. Las necesidades de seguridad, surgen de la necesidad en que la persona se siente segura y protegida y son las siguientes: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos.

Además dice que la Medición del desempeño es la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución, es decir se mide la efectividad y la eficiencia de una gestión administrativa. Que una visión de mejoramiento institucional implica establecer unidades de medición que ofrezcan el conocimiento de la temperatura en el desempeño, siendo los indicadores las unidades de producción o de productos que permiten conocer el cumplimiento de las metas y el desempeño de una institución.

²⁷ Richard Lucke (2007) Gestión de Desempeño

²⁸ Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). México, DF., MC GRAW – Hill Interamericana.

3.2.6 Métodos e Instrumentos para evaluar el desempeño²⁹.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas.

- ❖ Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- ❖ Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- ❖ Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- ❖ Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- ❖ Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

²⁹ Richard Lucke (2007) Gestión de Desempeño

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en si mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

3.2.7 Métodos más usados para evaluar el desempeño³⁰:

3.2.7.1 Método de Escala Gráfica:

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

a. Características:

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

³⁰ Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). México, DF., MC GRAW – Hill Interamericana

Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

b. Ventajas:

Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

c. Desventajas:

No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.

Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

3.2.7.2 Método de elección forzada³¹:

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

a. Características:

Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

b. Ventajas:

Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).

³¹ Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). México, DF., MC GRAW – Hill Interamericana

Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.

Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

c. Desventajas:

Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.

Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

3.2.7.3 Método de investigación de campo³²:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

a. Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

³² Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). México, DF., MC GRAW – Hill Interamericana

Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

b. Ventajas:

Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.

Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.

Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.

Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

Es el método de evaluación más completo.

c. Desventajas:

Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.

Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

3.2.7.4 Método comparación por pares³³:

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

a. Características:

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

b. Ventajas:

Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.

Proceso simple de fácil aplicación.

c. Desventajas:

Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

3.2.7.5 Escala de calificación basada en el comportamiento³⁴:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

³³ Richard Lucke (2007) Gestión de Desempeño

³⁴ Richard Lucke (2007) Gestión de Desempeño

a. Características:

Descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

b. Ventajas:

Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

c. Desventajas:

Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.

La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

3.2.7.6 EVALUACIÓN EN 360^{o35}

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

³⁵ Richard Lucke (2007) Gestión de Desempeño

1. Objetivos:

Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.

Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.

Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

2. Usos:

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

Medir el Desempeño del personal.

Medir las Competencias (conductas).

Diseñar Programas de Desarrollo.

3. Propósito:

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

4. Ventajas:

El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).

Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

5. Desventajas:

El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

6. ¿Que se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

7. Factores que generalmente se evalúan

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

CAPITULO IV

“El sistema de compensaciones y sus efectos en el desempeño laboral del recurso humano de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos “

4.1. Síntesis de los resultados de la investigación de campo

De conformidad con el diseño de investigación presentado, el estudio es considerado correlacional a partir de la operacionalización de la hipótesis. Asimismo se hace la aclaración que la presente tesis, es una investigación cualitativa.

4.1.1. Relación que existe entre un sistema de compensaciones y el desempeño laboral.

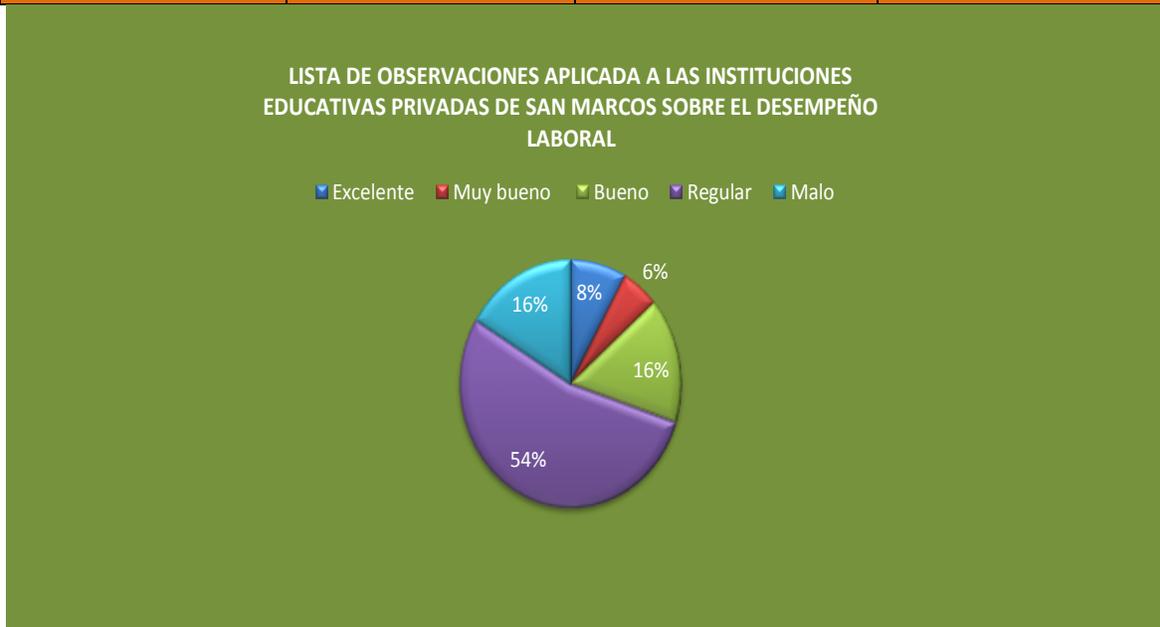
En base al estudio de campo realizado en las distintas instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, en donde se tomó el universo completo.

Según Chiavenato Idalberto 2002 la Lista de Observaciones consiste en: Evaluar Actividades a desarrollar en los distintos contenidos, como son las actitudes y las habilidades, hacen necesario el diseño de tareas, herramientas y estrategias para evaluar al personal a su cargo desde un punto de vista cualitativo para facilitar información a los empleados y empleadores. Una observación adecuada de las distintas conductas y habilidades se muestra como una técnica eficaz para obtener una información cualitativa sobre las causas que las provocan.

Para medir el grado de desempeño laboral, dicha lista consta de veinte preguntas formuladas a los colaboradores de las instituciones educativas privadas, quienes se les administro la prueba obteniendo los resultados siguientes: en el rango de excelente se encuentran 15 colaboradores, en el rango de muy bueno se encuentran 10 colaboradores, en el rango de bueno se encuentran 30 colaboradores, en el rango de regular se encuentran 98 colaboradores y en el rango de malo se encuentran 30 colaboradores según el análisis realizado en la interpretación de la prueba, esto nos da un porcentaje de 8% en el rango de excelente, 6% en el rango de muy bueno, 16% en el rango de bueno, 54% en el rango de regular y 16% en el rango de malo, lo anterior se demuestra a través del siguiente cuadro:

CUADRO "A"
LISTADO DE OBSERVACIONES

Intervalo	Indicación	Colaboradores	%
91-100	Excelente	15	08
81-90	Muy bueno	10	06
71-80	Bueno	30	16
51-70	Regular	98	54
0-50	Malo	30	16
	TOTAL	183	100%



Fuente: Evaluación del desempeño aplicada a los colaboradores

Aplicación de la evaluación de desempeño a los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, según el censo realizado para medir el nivel de desempeño laboral y la relación que existe con el sistema de compensaciones, dicha prueba consta de veinte preguntas formuladas a los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, a quienes se les administro la prueba.

4.1.2. Resultados de la investigación de campo.

Se presenta a continuación el trabajo de campo realizado con el personal de las Instituciones Educativas Privadas de San Marcos, que permitió establecer la situación actual, donde se da

conocer la relación de las compensaciones con el desempeño laboral de los trabajadores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos. De conformidad con el diseño de investigación presentado. Asimismo se hace la aclaración que la presente tesis, es una investigación cualitativa, en donde se tomó el universo completo, siendo un total de 183 colaboradores, utilizando el Censo.

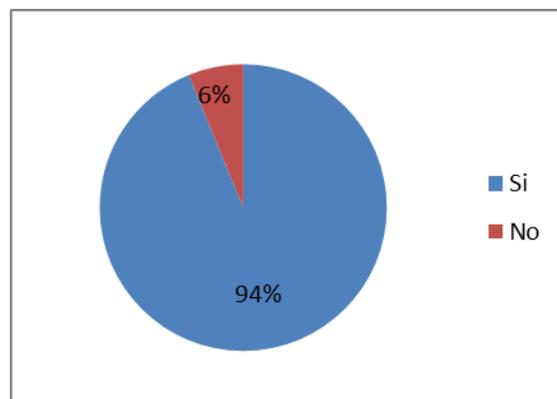
Cuestionario para personal Técnico Administrativo, Administrativo, Técnico, Docentes y Operativos, Análisis y discusión de los resultados obtenidos

Se aplicó un instrumento, el cual fue una entrevista para personal de las Instituciones Educativas Privadas del municipio de San Marcos, la que fue respondida por el personal: Técnico Administrativo, Administrativo, Técnico, Docentes y Operativos, con la finalidad de identificar qué efectos tiene un sistema de compensaciones en el desempeño laboral.

Se presenta a continuación el resultado de la entrevista aplicada para establecer la relación de las compensaciones con el desempeño laboral, el conocimiento sobre las diferentes compensaciones que existen, determinar sus beneficios y establecer los diferentes tipos de compensaciones más adecuados para los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos.

Gráfica No. 1

Existencia de un sistema de compensaciones en la empresa



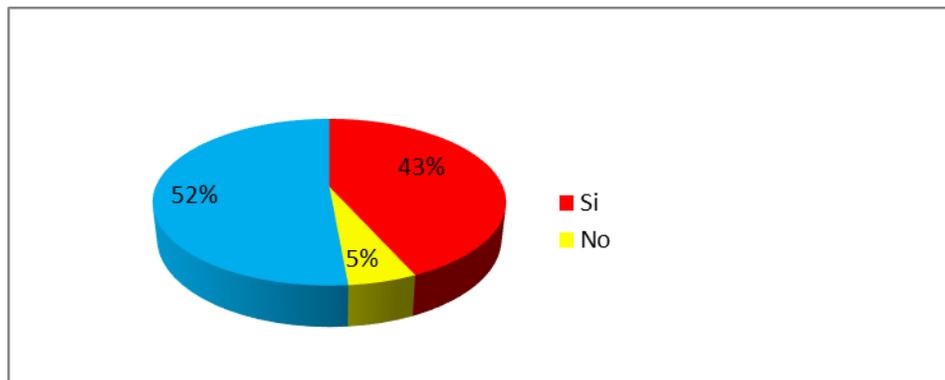
Fuente: Investigación de campo.

En la mayoría de las instituciones educativas privadas no existe un sistema de compensaciones esto fue manifestado por escrito y verbalmente por los colaboradores, sabiendo que un sistema está orientado a satisfacer a los empleados, retenerlos y obtener

buenos resultados para la empresa, manifestaron que si tienen un conocimiento acerca de que existen compensaciones laborales, dentro del conocimiento que ellos manejan saben que estas representan la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores. De acuerdo a lo que respondieron en el cuestionario realizado, es importante resaltar la importancia de un sistema de compensaciones laborales para el logro de un buen desempeño en los colaboradores de cualquier institución o empresa ya que por medio de estas serán más competitivos, eficaces, eficientes y ayudaran a cumplir los objetivos de la empresa.

Grafica No. 2

Conocimiento de los componentes de las compensaciones.



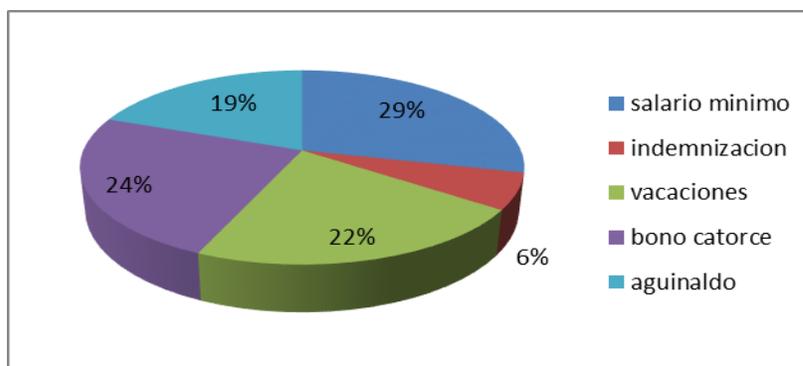
Fuente: Investigación de campo.

Los colaboradores conocen en forma general que son las Compensaciones Laborales, pero no pueden diferenciar que son compensaciones directas e indirectas, ellos expresaron que los empleados mejoran su calidad laboral dependiendo del ambiente de trabajo donde se desenvuelvan, y de la motivación de las compensaciones que reciban por parte de la institución donde se encuentren laborando, así como también pueden decrecer, todo el mundo necesita sentirse parte importante de un organismo o institución, y mientras más se le tome en cuenta su trabajo más rendimiento se obtendrá.

Aunque se encontró que la mayoría de colaboradores tienen desconocimiento a cerca de este tema, es lamentable que ellos desconozcan y que no se preocupen por actualizarse en relación al tema y a los beneficios que pueden recibir como gratificación a su trabajo.

Gráfica No. 3

Compensaciones que recibe usted por su desempeño dentro de la empresa.

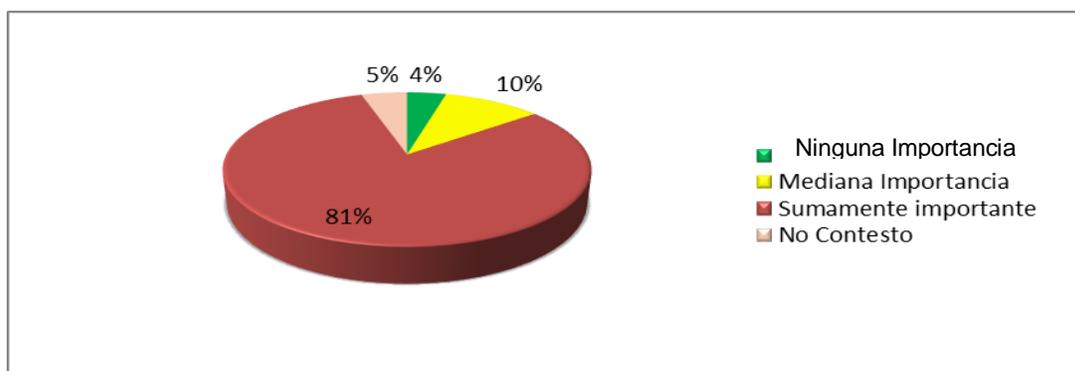


Fuente: Investigación de campo.

En la mayoría de las Instituciones Educativas de San Marcos , no pagan las compensaciones económicas directas sabiendo que es una obligación contraída de acuerdo a lo manifestado en el Código de trabajo y en la Constitución de la República de Guatemala, se indago que el pago es por periodos y que cada periodo está valorado entre Q 7.00 hasta Q11.00 quetzales y que al realizar la cuenta correspondiente de los treinta períodos no cubre el sueldo base, en esta investigación también se pudo establecer que en una minoría pagan la mitad del bono catorce, aguinaldo y las vacaciones, lo cual es ilegal, ya que los colaboradores han cumplido con el tiempo establecido para recibir esas compensaciones por el desempeño realizado en la empresa.

Gráfica No. 4

Importancia de la motivación para realizar un buen desempeño laboral.

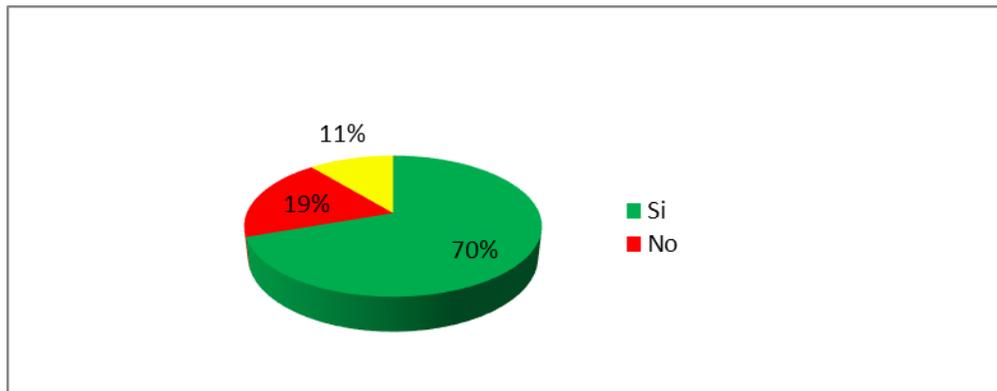


Fuente: Investigación de campo.

Aquí se realiza una confirmación que la motivación en el desempeño laboral es un elemento importante para animar y ayudar a los colaboradores a ser más eficientes y eficaces en la labor a desarrollar y de esta manera ser más productivos aunque muchas organizaciones o instituciones no lo ven así piensan que es un derroche de dinero, no lo ven como una inversión, aunque existen varias formas de motivar, solo sería conveniente que se seleccionara bien de manera que la institución no se vea afectada económicamente .

Gráfica No. 5

El sistema de compensaciones tiene relación con su desempeño laboral.

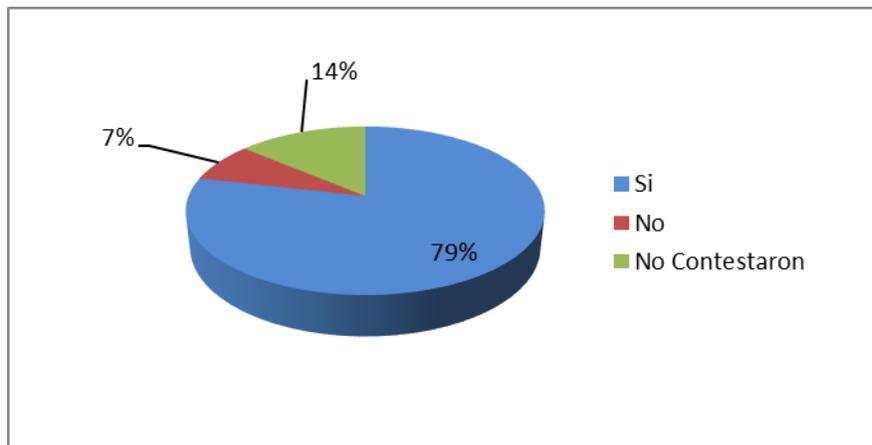


Fuente: Investigación de campo.

El sistema de compensaciones si tiene relación con el desempeño laboral ya que es una forma de motivar al personal a llevar a cabo un buen trabajo, por medio de la motivación serán más productivos, porque se sentirán más identificados con la empresa y de esta manera se lograran los objetivos institucionales, algunos no opinaron nada quizá por desconocimiento o porque no han descubierto la importancia de la motivación por medio de un sistema de compensaciones, como parte importante en el desempeño laboral, los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes en el trabajo a desarrollar.

Gráfica No. 6

Un sistema de Compensaciones mejora el desempeño laboral en la institución.

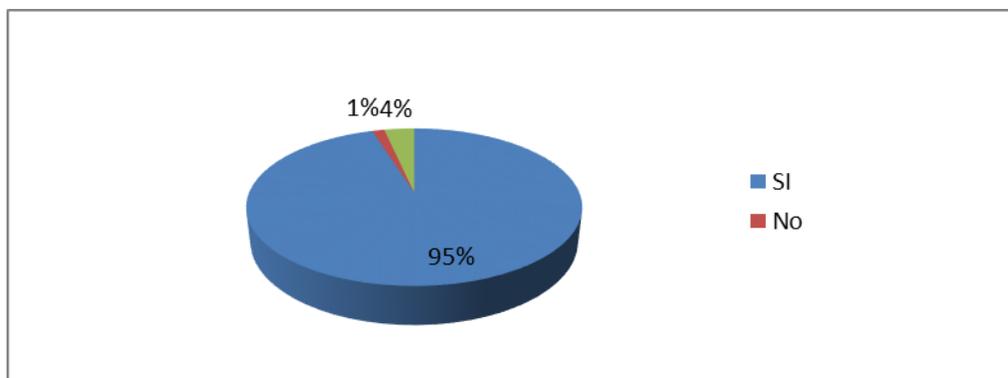


Fuente: Investigación de campo.

Los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, manifestaron que es importante un Sistema de Compensaciones para mejorar el desempeño laboral, ya que por medio de este se ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productivo, y sobre todo que puedan estar bien motivados, la falta de éste sistema de compensaciones, pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Gráfica No. 7

Importancia de la Evaluación de desempeño es las instituciones.

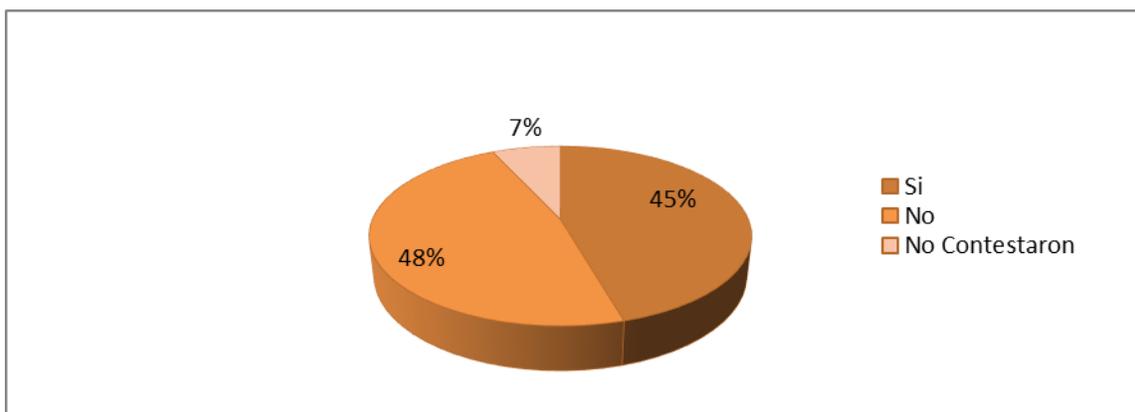


Fuente: Investigación de campo.

Se reconoce la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, ya que por medio de esta se puede medir las necesidades de capacitación que existen y como se pueden lograr cambios positivos, detectando debilidades, amenazas y como cada una de ellas se pueden mejorar. Permitiendo implantar nuevas políticas de compensación, mejorando el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Gráfica No. 8

Beneficios de la Evaluación de Desempeño.

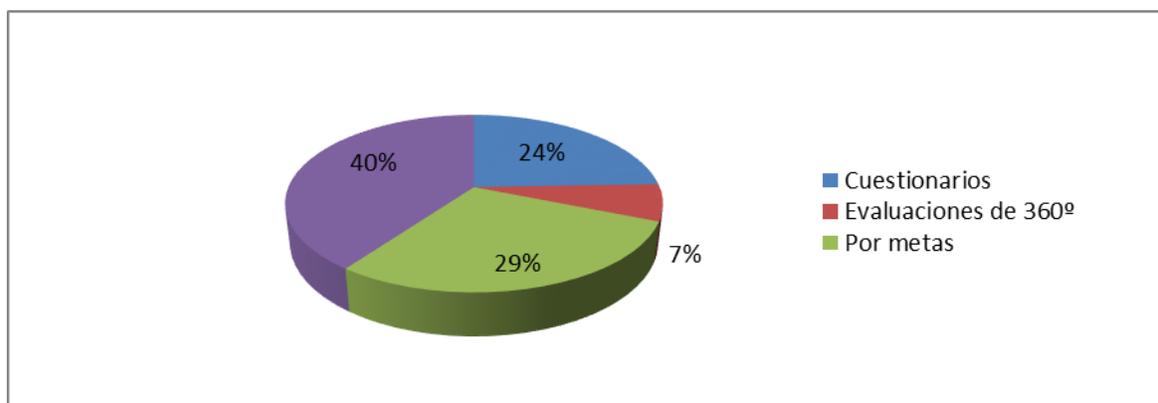


Fuente: Investigación de campo.

En las Instituciones Educativas Privadas del municipio de San Marcos, de acuerdo a las opiniones de los colaboradores existe una confusión si la evaluación les traerá beneficios a ellos o no, porque ellos no tiene clara su importancia, evidenciando que la evaluación de desempeño no cumple con sus objetivos y no está bien planeado, ni coordinado ya que los beneficios debe ser tanto para la empresa como para el colaborador , mismos que pueden darse a corto o mediano y largo plazo, siempre orientados a mejorar continuamente, la retroalimentación y seguimiento que se les proporciona al proceso es vital, al igual que los jefes de departamento, sección, colaboradores en general la mayoría que han sido evaluados en su desempeño no han obtenido beneficios del proceso , si no se tiene beneficios , únicamente se está incurriendo en un desperdicio de recurso , tanto humanos como financieros.

Gráfica No. 9

Métodos e instrumentos utilizados para la evaluación del desempeño.

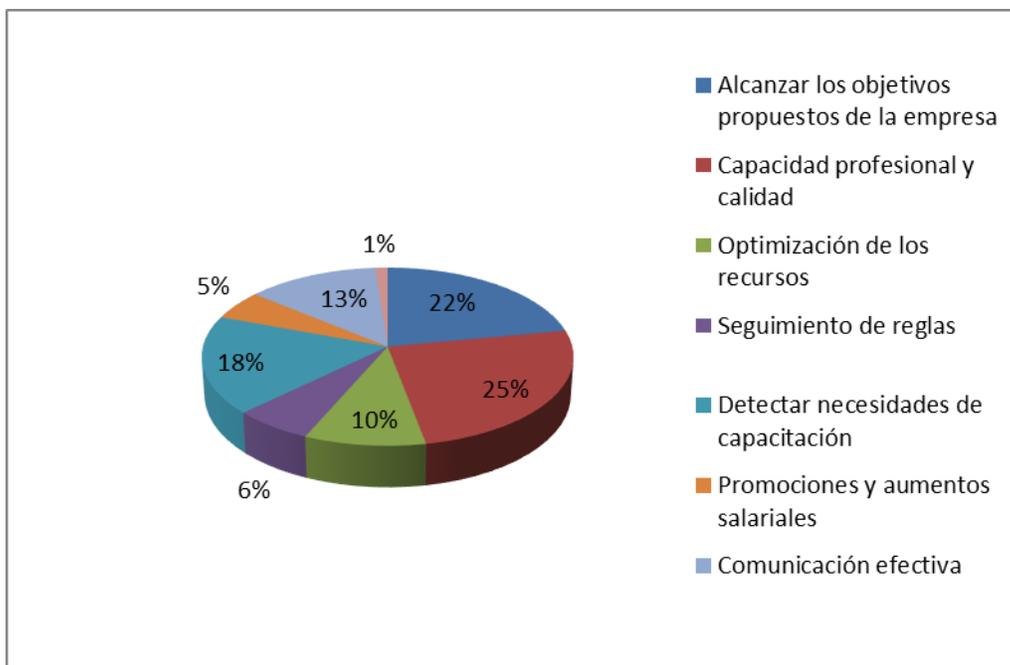


Fuente: Investigación de campo.

En las Instituciones Educativas Privadas de San Marcos, donde si se realiza la evaluación de desempeño, el método que se utiliza es por objetivos, el siguiente es por metas y los instrumentos son los cuestionarios y la evaluación de 360 grados, es importante resaltar que cada uno de estos métodos e instrumentos ayuda a detectar necesidades de capacitación que pueden ayudar a mejorar el buen desempeño de los colaboradores de las instituciones, también proporcionar beneficios a la organización y a las personas, que no debe abarcar solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Estos métodos se deben utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor, para producir con eficacia y eficiencia, facilitando la toma de decisiones, no solo administrativas que afectan a los trabajadores, Estas técnicas ayudan a evaluar como el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Gráfica No. 10

Objetivos de la evaluación del desempeño.

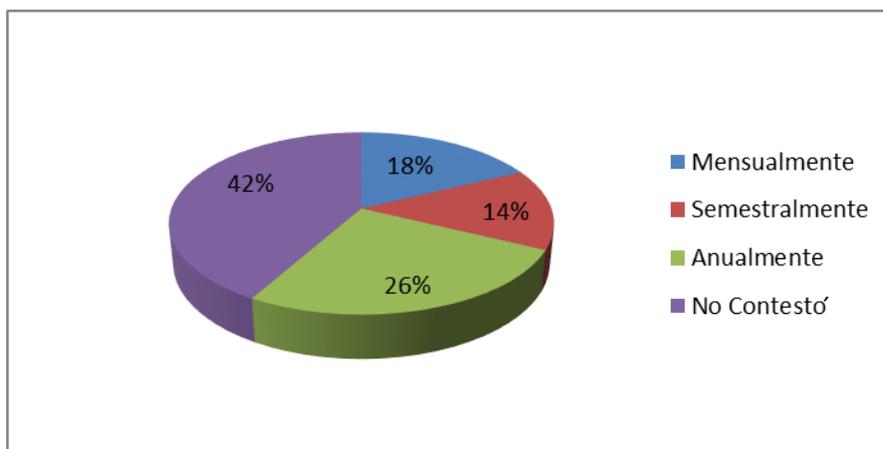


Fuente: Investigación de campo.

Los objetivos de la evaluación de desempeño son: Detectar necesidades de capacitación , mejorar las relaciones interpersonales , verificar si los colaboradores son idóneos para el puesto , informar al colaborador sobre su desempeño , según su orden de importancia, se puede decir que no se cumplen los objetivos de la evaluación de desempeño, de acuerdo a los resultados obtenidos, los objetivos de la evaluación de desempeño para que el proceso de evaluación sea realmente efectivo , deben de definirse claramente los objetivos que se persiguen . Si bien en la institución la evaluación de desempeño tiene algunos fines, este proceso debe ser integral, para que todos los objetivos por los cuales se realiza la evaluación sean cumplidos.

Gráfica No. 11

Frecuencia que se realizan las evaluaciones del desempeño en la empresa.



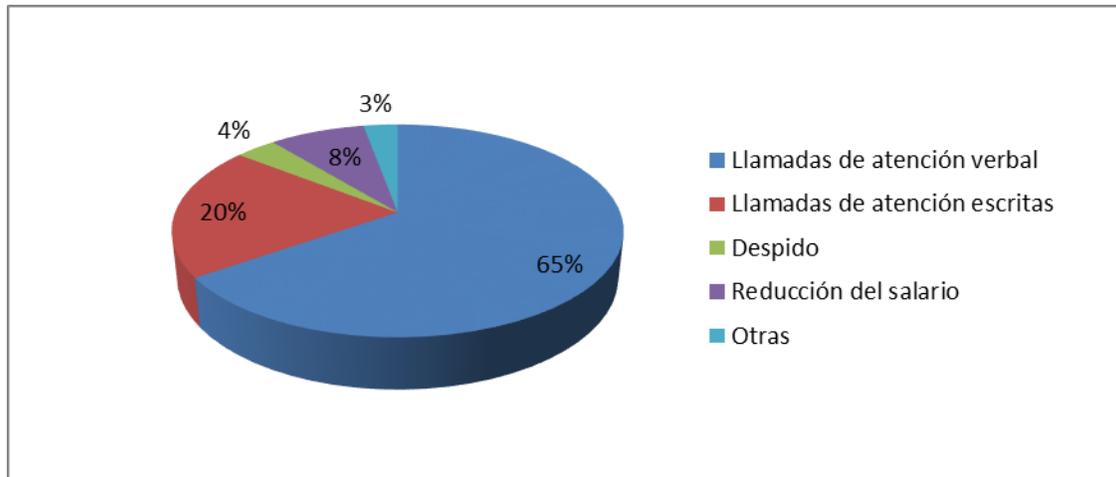
Fuente: Investigación de campo.

La evaluación de desempeño es un proceso continuo y debe ser aplicado periódicamente según la necesidad y características de la institución, así mismo debe de obedecer a una planificación establecida que incluye entre otros elementos, el periodo de tiempo entre una y otra evaluación. Según nos muestran los resultados del cuestionario, la frecuencia con que se evalúa es anual, habiendo otro grupo pequeño de colaboradores que tienen otras apreciaciones.

Es necesario hacer saber que la evaluación de desempeño es fundamental para establecer cuanto contribuye cada persona al logro de los objetivos de la empresa y de esta forma tomar decisiones gerenciales tales como promociones, formación, contratación, despidos, aumentos salariales.

Gráfica No. 12

Métodos que se utilizan para corregir las deficiencias del desempeño laboral en la empresa.



Fuente: Investigación de campo.

La mayoría de los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos revelaron que para corregir sus deficiencias en el desempeño laboral, emplean llamadas de atención verbales, llamadas de atención escritas, en algunas oportunidades se les ha reducido el salario, algunos colaboradores han sido despedidos, y pocas veces los han capacitado para ayudarles a mejorar y de esta manera darles oportunidad de trabajo.

Manifestaron también descontento por la forma que los tratan y por la poca motivación que reciben para realizar un buen trabajo, por parte de las instituciones.

V. PROPUESTA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIONES PARA LOS COLABORADORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS.

5.1 Introducción

En muchas oportunidades las empresas por la demanda de servicios que tienen actualmente, no ofrecen la atención debida al capital humano, el cual es el eje fundamental de toda empresa, y para que este se desenvuelva de la forma esperada se debe motivar e incentivar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

En toda institución privada, debe de existir un sistema de compensaciones, como aportaciones para motivar y mejorar el desempeño de los colaboradores, dichos beneficios pueden otorgarse con frecuencia a un grupo o sobre bases individuales.

Siendo las compensaciones la gratificación que los colaboradores reciben a cambio de su labor, es un elemento, que permite, que la empresa, pueda atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o status.

Al considerar las empresas el Sistema de Compensaciones, lo hacen en términos de costo/beneficio, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su inversión. El hecho de que se hable de un Sistema de Compensaciones esta originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos los colaboradores. Al admitir la existencia de diferencias respecto al impacto de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

A continuación se encuentra la propuesta de un Sistema de Compensaciones para las Instituciones Educativas Privadas de San Marcos, que fue elaborada en forma general,

dejando a su disposición, para que puedan elegir las que mejor les convenga y las que puedan aplicar en su institución, de acuerdo a sus propias necesidades.

5.2 Justificación

El propósito central de un Sistema de Compensaciones de una empresa consiste en tener colaboradores satisfechos, fieles a los objetivos de la empresa, teniendo como propósito básico entender y satisfacer las necesidades, expectativas y hasta los deseos de sus clientes. Tomando en cuenta que no se puede influir directamente en lo que se refiere al estado de motivación intrínseca, dentro de la propuesta se harán algunas sugerencias que de alguna manera podrían propiciar las condiciones necesarias para que los colaboradores se mantengan en un nivel considerable de motivación extrínseca. Para de esta manera lograr el diseño de un sistema de compensaciones como una herramienta para elevar la satisfacción de los usuarios a través de un servicio de calidad, logrando un mejor desempeño para ser competitivos.

Siendo necesario que las empresas educativas privadas le den la atención debida a su capital humano ya que es uno de sus elementos más valioso e importantes con que cuentan, debido a su alta contribución al funcionamiento de la misma, además aportan a su trabajo creatividad y dinamismo para el logro de las metas de la institución. Es necesario por ello establecer un Sistema de Compensaciones que nos permita conservar niveles altos de motivación dentro de la organización, logrando garantizar la calidad de vida en el trabajo, logro, autoestima y autorrealización para que los empleados encuentren una oportunidad de satisfacer sus necesidades superiores al integrar mayores retos, flexibilidad en sus puestos así como apoyar la superación personal de los colaboradores, logrando confianza y estabilidad económica.

5.3 Objetivos

5.3.1 General

- ❖ Diseñar un Sistema de Compensaciones, adecuado para que sirva como un medio para satisfacer las necesidades personales importantes de los colaboradores, mediante su trabajo en la organización, logrando satisfacción individual y ayudando a la vez a cumplir con los objetivos y las metas organizacionales trazadas por la institución y de esta manera se identifiquen con la empresa para prestar un servicio competitivo y de alta calidad

5.3.2 Específicos

- ❖ Determinar los beneficios que proporciona un sistema de compensaciones en el desempeño laboral de los colaboradores, de las Instituciones Educativas Privadas de San Marcos.
- ❖ Aportar por medio de un sistema de compensaciones la prevención y solución de problemas relacionados con el buen desempeño laboral, de los colaboradores de las Instituciones Educativas de San Marcos.
- ❖ Determinar qué clase de incentivos son los adecuados para cada colaborador, para satisfacer sus necesidades básicas.
- ❖ Contribuir con una herramienta que posea los elementos necesarios que le permitan al patrono proporcionar un ambiente adecuado de trabajo para sus colaboradores.

5.4 Resultados esperados

- ❖ Lograr que las empresas perciban la necesidad de establecer un sistema de compensaciones para los colaboradores y entender que ellos tienen necesidades básicas en sus vidas que satisfacer por medio de la remuneración económica que perciben en el trabajo que desarrollan, pero que si los motivan más por medio de compensaciones directas e indirectas ellos elevaran más su desempeño laboral y saldrán ganando tanto las empresas como los empleados.
- ❖ Establecer una comunicación abierta entre empresarios y colaboradores para estar enterados sobre las necesidades de los mismos, para así reorientar el establecimiento de un buen sistema de compensaciones que pueda ser efectivo para los fines de la empresa, y que de esta forma los empleados puedan así prestar un buen servicio.

5.5 Alcances de la propuesta

La propuesta que a continuación se presenta, consiste en establecer un Sistema de Compensaciones que va a beneficiar a los empleados y a la empresa. En dicho sistema de acción se definen las compensaciones directas e indirectas. El sistema va dirigido a los colaboradores de las Instituciones Educativa Privadas del municipio de San Marcos

5.6 Desarrollo de la propuesta

A continuación se encuentra el desarrollo de la propuesta de un sistema de compensaciones, considerando que será de beneficio tanto para la empresa como para los empleados de los diferentes instituciones educativas de San Marcos, dentro de la propuesta se harán algunas sugerencias de prevención, solución y beneficios que de alguna manera proporcionaran las condiciones necesarias para que los colaboradores se mantengan a un nivel considerable de motivación, así como proponer toda una serie de herramientas para disminuir los niveles de rotación de personal, motivando y mejorando el servicio al cliente para que puedan así realizar de una mejor manera su trabajo.

El recurso humano es uno de los elementos más valiosos e importantes con que cuentan las empresas, debido a su alta contribución al funcionamiento de las mismas.

5.7 Responsables de la propuesta

Con la ayuda del encargado del departamento de recursos humanos y directores de los establecimientos educativos privados de la ciudad de San Marcos, se llevara a cabo.

Quienes serán los encargados de socializar y ponerla en marcha, así mismo a darle seguimiento e implementar el Sistema de Compensaciones que ayudara a reducir bajo rendimiento laboral.

Así mismo se realizaran reuniones de forma periódica para darle seguimiento y ver los avances y velar por la aplicación correcta de las evaluaciones de desempeño que ayudaran a disminuir y reducir el bajo rendimiento laboral, dichas reuniones deberán de realizarse por lo menos una vez cada seis meses.

5.8 Presupuesto

El presupuesto estimado presentado a continuación servirá para llevar a cabo la implementación de la propuesta (este es un ejemplo, cada institución tendrá su presupuesto de acuerdo al número de personal): “SISTEMA DE COMPENSACIONES PARA LOS COLABORADORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS”.

RECURSOS	MONTO (PROYECTO Q.)	FUENTE
RECURSOS HUMANOS Presupuesto de la Institución Educativa Privada para llevar a cabo la entrega de las compensaciones (aproximado)	Q 5,000.00	Institución Educativa Privada
RECURSOS MATERIALES		
-Materiales de oficina	Q. 100.00	Institución Educativa Privada
-Material didáctico	Q. 500.00	Institución Educativa Privada
TOTAL DE COSTOS ESTIMADO DE LA PROPUESTA	Q 5,600.00	

5.9 Programa de la propuesta

PROGRAMA DE LA PROPUESTA

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS*
Otorgar un aumento salarial mensual al personal que obtenga un título universitario de una carrera afín a la educación y sea avalado por una Universidades Guatemalteca.	Compensaciones directas: Aumento salarial por la adquisición de título universitario o dominio de idioma	Directores de las Instituciones Educativas y Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos. - Pizarrón - Marcadores - Edificio 	Cuestionario para determinar si cumplieron con lo acordado propuesta.	Diplomado Q 50. 00, Profesorado o carrera técnica Q100.00', Licenciatura Q 150.00, Maestría Q.200.00, Doctorado Q.250.00, Dominio de un segundo idioma (certificado), Q.50.00
Conceder bonificaciones cuando los empleados cumplan sus metas.	Compensaciones directas: Llevar a cabo la entrega de este bono en reunión con todos los colaboradores	Directores de las Instituciones Educativas y Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Económicos. 	Entrega de informe mensual sobre los resultados en reunión programada con el personal.	Q 50.00
Estimular el desempeño de los colaboradores de las Instituciones Educativas Privadas de San Marcos por medio de cartas de felicitación, diploma y un vale para una cena.	Compensaciones indirectas: Felicitaciones a la excelencia, y Felicitación a la asistencia	Directores de las Instituciones Educativas y Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos - Económicos. 	Entrega de carta de felicitación a los colaboradores en una reunión de personal Entrega del vale para la cena destacados en su desempeño y a los maestros que obtengan logros académicos.	Q 150.00

<p>Solicitar medicamento a menos costo para favorecer a sus empleados en las Instituciones Educativas Privadas de San Marcos.</p>	<p>Servicio de Droguería</p>	<p>Directores de las Instituciones Educativas y Jefe de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos - Económicos. 	<p>Entrega de informe mensual sobre los resultados en reunión programada con el personal.</p>	<p>El total de la compra mensual es debitado de la nómina. Se hará por medio de la figura Outsourcing o sea contratación de servicios.</p>
<p>Facilitar becas a los hijos de los empleados, de acuerdo al análisis de los casos dentro de las Instituciones Educativas Privadas de San Marcos:</p>	<p>Beca parcial a hijos de los empleados estudian en las Instituciones Educativas Privadas del municipio de San Marcos</p>	<p>Directores de las Instituciones Educativas y Jefe de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos - Económicos - Edificio 	<p>Entrega de informe mensual sobre los resultados en reunión programada con el personal.</p>	<p>PRE- PRIMARIA cuota mensual es de Q 100.00 Si es el 25% el pago es de Q 75.00 y si es el 75 % el pago es Q 25.00 mensual. PRIMARIA cuota mensual es de Q 125.00 mensualmente Si es el 25 % el pago mensual es Q 93.80 75% el pago mensual es de Q 31.30 BÁSICO cuota normal es de Q 150.00</p>

					<p>25 % el pago es de Q 112.50</p> <p>75 % el pago es de Q 37.50</p> <p>DIVERSIFICADO</p> <p>cuota mensual es de Q 200.00</p> <p>25 % Q 50.00 el pago es de Q 150.00</p> <p>75 % Q150.00 el pago es de Q 50.00</p>
Contribuir en la actualización y formación profesional de los empleados., en los cursos de computación e inglés	Cursos de computación e idioma inglés	Directores de las Instituciones Educativas y Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales didácticos - Económicos Edificio 	Entrega de informe mensual sobre los resultados en reunión programada con el personal.	El valor del curso es de Q 50.00 por mes, por persona, por pago del instructor o profesor a los diez meses que tardara el curso será la cantidad de Q 500.00 por persona.

Todo lo expuesto en este sistema de compensaciones se designará en base a los resultados de la evaluación de desempeño

5.10 CONCLUSIONES

1. Después de realizar el trabajo de campo se acepta la hipótesis de investigación, según la información obtenida en la aplicación del listado de observaciones y el cruzamiento de información de la boleta de cuestionario, donde los resultados obtenidos nos hacen saber que si existe relación entre un sistema de compensaciones y el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas privadas para lograr un buen desempeño laboral, por lo tanto si no son motivados no tienen un buen desempeño laboral los colaboradores y esto afecta negativamente en el rendimiento de sus actividades y el logro de los objetivos organizacionales.
2. Después de realizar el trabajo de campo se acepta la hipótesis de investigación, según la información obtenida en la aplicación de la boleta de entrevista, los resultados obtenidos de acuerdo a las variables Sistema de Compensaciones y desempeño laboral, indican que existe relación entre ambas, lo cual hacen saber que debe existir compensaciones para obtener un mejor rendimiento laboral y el logro de los objetivos organizacionales.
3. Se determinó que dentro de las principales causas de falta motivación de los colaboradores de las instituciones educativas privadas son: que algunas instituciones no pagan el sueldo base como lo establece el código de trabajo y sus otros beneficios.
4. En la entrevista realizada a los colaboradores de las instituciones educativas privadas objeto de estudio, se logró determinar que no cuentan con un Sistema de Compensaciones que permita establecer el logro de los objetivos institucionales de cada uno de los colaboradores.
5. Las consecuencias o resultados de la falta de compensaciones puede ocasionar en la vida de los colaboradores problemas conductuales, cognitivos

y fisiológicos, los que perjudican sus distintas actividades, tanto laborales como personales, que cualquiera de los colaboradores lleven a cabo, reflejando un bajo rendimiento laboral y mala relación familiar.

6. La mayoría de las instituciones educativas privadas no le dan importancia a las evaluaciones de desempeño lo cual significa que no se mide el rendimiento de los colaboradores, sabiendo que es el proceso que permite a las empresas medir y analizar los resultados del trabajo de sus empleados.
7. Los sueldos actuales que perciben los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, se encuentran de acuerdo a cátedras que oscilan en Q 11.00, Q 9.00 o hasta Q 7.00 por período, es solo convenio entre empleadores y colaboradores, no firman contrato formal eso significa que la mayoría de instituciones no pagan sueldo base y por tanto tampoco las prestaciones de ley, pero algunas si lo hacen que son muy pocas, el sueldo base es de Q 2259.00 y cuentan con aguinaldo, bono 14; e indemnización de acuerdo a lo establecido en el Código de trabajo.
8. Los colaboradores de la institución educativas privadas objeto de estudio consideran que la falta de un sistema de compensaciones afecta el rendimiento en sus actividades laborales.

5.11 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las instituciones educativas privadas hacer énfasis en la necesidad de implementar un sistema de compensaciones para los colaboradores, para que pueda existir un buen desempeño laboral, para que la falta de motivación no pueda repercutir negativamente en el rendimiento de cada uno de ellos, así mismo darle una retroalimentación adecuada y de esta manera controlar el buen desempeño laboral.
2. Se exhorta a las institución educativas privadas la utilización de compensaciones laborales, ya que se detectó una relación entre un sistema de compensaciones y desempeño laboral, para que se pueda dar un acompañamiento oportuno y que esto no repercuta negativamente en el rendimiento de cada uno de ellos, así mismo darle una retroalimentación adecuada en dicha institución.
3. Se sugiere a las instituciones educativas privadas, objeto de estudio que puedan cumplir con el sueldo base y sus otros beneficios y contar con un sistema de compensaciones bien establecido, en donde las personas puedan sentirse cómodas y realizar sus actividades de manera plena y satisfactoria.
4. Se recomienda a las instituciones educativas privadas la implementación de un Sistema de Compensaciones, la cual tiene como finalidad primordial contribuir en la solución de la problemática de bajo rendimiento laboral de los colaboradores.
5. Se exhorta que se controle los resultados en los colaboradores de las instituciones educativas privadas mediante la aplicación de un sistema de

compensaciones, y disminuir dicha problemática y esta no repercuta en las actividades de los colaboradores.

6. Se sugiere que dentro del personal de las instituciones educativas se aplique a cada seis meses la evaluación de desempeño y así poder detectar los problemas de rendimiento laboral que pueden ser perjudiciales para la organización.
7. Se recomienda que las instituciones educativas privadas cumplan con el pago de las compensaciones de ley a los colaboradores, que se encuentran bajo su responsabilidad, establecidas en Código de Trabajo y Constitución de la República de Guatemala.
8. Se recomienda que Las instituciones educativas privadas implementen un sistema de compensaciones, con la finalidad de que los colaboradores se sientan seguros y confiados al momento de establecer contacto con los usuarios, alumnos y compañeros de trabajo y esto no repercuta en el rendimiento laboral de cada uno de ellos

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar. M. (2006) Metodología Estadística Para Tesis URL. Quetzaltenango
- Alfredo caso Neira (2000) **Sistema de Incentivos a la Producción 2da. Edición**
- Atalaya. M.C. (1999) **Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos, Perú. Año III. No. 5, 45- 76.**
- Chiavenato, I. (2002) **Gestión del Talento Humano, (2.da. Gd) Bogotá, D.C. Colombia Ed. Mc Graw-Hill.**
- Chiavenato, I. (2000) **Administración de recursos humanos, (5.ta Ed.) Santa Fe de Bogotá Colombia, Ed. Me Graw-Hill Interamericana S.A.**
- Chiavenato Idalberto (1997) **Administración de Recursos Humanos, México, Editorial MC GRAW Hill 2da Edición.**
- Código de Trabajo (1967) **Ministerio de Trabajo y Previsión Social**
- Deesler, G. (2001) **Administración de personal (8.va. Ed.) México Ed. Prentice Hall.**
- Dessler. G. (1996) **Administración de Personal. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Sexta Edición.**
- Keith, Davis; Newstrom. Jhon (1998) **Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Editorial MC GRAW Hill 8va Edición.**

- García. G. (2010) **Ansiedad. Burnout y Satisfacción Laboral en una muestra de trabajadores de Chiapas. Informe Universidad Politécnica Tuxtla Gutiérrez. Chiapas. México.**
- Gannon, J. (1998) **Administración por resultados** (Ira. Ed.) México, Gd, constitucional S.A. de C.V.
- González, G. (2005) **Desempeño Laboral** (1 .ra Ed.) España, Ed. Alianza.
- Koontz H. y Wehrich H. (2004) **Administración una perspectiva global** (12a. Ed.) México, Ed., Me, Graw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- KOONTZ, H Y Wehrich H. (1998) **Administración una Perspectiva** Global (6.ta Ed.) México, Ed., MC, GRAW-HILL Interamericana, S.A. de C.V.
- Lucke (2007) **Gestión de Desempeño.**
- Mathis, R. Y Jackson, J, (2003) **Fundamentos de Administración de Recursos Humanos** (2.da. ,Ed.) México, Ed., Thompson.
- Molina, P, (1999) **Evaluación del desempeño laboral** (1.ra, Ed.) España, Ed., Me Graw-Hill.
- Robert Johnson & Patricia Kuby (2007). **Estadística elemental, lo esencial** (3ª ed). Thomson. ISBN 970-686-287-0.
- Werther, J y Davis. S (2000) **Administración de personal y recursos humanos** (5.ta Ed.) México, Ed., Me. Graw-Hill Interamericana S.A. C.V.
- www.losrecursoshumanos.com

Otras Fuentes

- Guía turística de Guatemala, B&ts tips. INGUAT. 2,007, oficina turística de San Marcos.

ANEXO I

1. INSTRUMENTOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO, ADMINISTRATIVO, TÉCNICO, DOCENTE Y OPERATIVOS.

UNIDAD/DPTO _____ ÁREA/SERV. _____

EVALUADO _____

PUESTO _____ FECHA DE INGRESO _____

EVALUADOR _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN _____

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.

1. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
2. En forma objetiva asigne el puntaje correspondiente.
3. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.

Alto: 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

4. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

5. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
6. No olvide firmar todas las hojas de evaluación.
7. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de llenado el formato.

ASPECTOS DEL DESEMPEÑO A EVALUAR

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
1. ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
1.1. Termina su trabajo oportunamente						
1.2. Cumple con las tareas que se le encomiendan						
1.3. Se evidencian los logros en función del trabajo que lleva a cabo.						
2. CALIDAD						
2.1. Comete errores en el trabajo en forma mínima.						
2.2. No Requiere de supervisión frecuente.						
2.3. Se muestra profesional en el trabajo						
2.5 Evidencia competencia y preparación en el desempeño de sus labores.						
3. RELACIONES INTERPERSONALES						
3.1. Se muestra cortés con los alumnos y con sus compañeros						

3.2. Brinda una adecuada orientación a los alumnos						
4. INICIATIVA						
4.1. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos y se anticipa a las dificultades						
4.2. Se muestra accesible al cambio						
4.3. Tiene capacidad para resolver problemas						
5. TRABAJO EN EQUIPO						
5.1. Muestra aptitud para integrarse al equipo y se adapta fácilmente a los objetivos del equipo.						
5.3 Demuestra liderazgo en su grupo de trabajo.						
6. ORGANIZACIÓN						
6.1. Planifica sus actividades						
6.2. Se fija metas en el cumplimiento de su trabajo.						
6.3. Se preocupa por alcanzar las metas						
7. PUNTUALIDAD						
7.1 Cumple con el horario correspondiente.						
7.2 Faltas al servicio						
7.3 Pide permisos frecuentemente						
PUNTAJE TOTAL SOBRE UN TOTAL DE:						
Excelente= 81 – 100, Muy Bueno= 61 – 80, Bueno= 41 - 60, Regular= 21 – 40, Malo= 1- 20						

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento, o Jefe de Unidad)	Comentarios
---	--------------------

Administrativa)	
Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)	Comentarios

Fuente: Propuesta de la autora

ANEXO III

CUESTIONARIO

Gráfica No. 1

Conocimiento de las compensaciones laborales

TABLA No. 1

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	136	94%
No	9	6%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No. 2

Las compensaciones que recibe usted por su desempeño dentro de la empresa.

TABLA No. 2

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Salario Mínimo	46	29%
Indemnización	8	6%
Vacaciones	29	22%
Bono 14	37	24%
Aguinaldo	27	19%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No. 3

Compensaciones Laborales directas e indirectas

TABLA No. 3

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	122	89%
No	15	14%
No Contestaron	145	14%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No. 4

Recibe compensaciones laborales

TABLA No. 4

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	48	33%
No	75	52%
No Contestaron	22	15%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No. 5

Compensaciones laborales que recibe por su desempeño en la empresa

TABLA No. 5

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Reconocimiento Económico	16	8%
Reconocimientos sociales	21	11%
Tiempo Libre	17	9%
Trabajo Graficante	13	7%
Ascensos	16	8%
Desarrollo personal o profesional (becas)	4	2%
Bonificación por metas	2	1%
Bono de regalo por objetivos	6	3%
Obsequio, como arreglos florales o canasta básica	5	3%
Otros, especifique	3	1%
No Contestaron	92	47%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No. 6

Recibió alguna de estas compensaciones por su desempeño. (Puede seleccionar más de una opción).

TABLA No. 6

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Felicitaciones verbales por el gerente	60	20%
Reuniones de motivación	51	17%
Envío de notas personales con felicitación	7	2%
Realización de reconocimiento publico	17	6%
Saludar a los empleados por su nombre	44	15%
Celebraciones de los cumpleaños	35	12%
Realizar actividad "Empleado del mes"	2	1%
Dar un día libre	19	7%
Diplomas de reconocimiento (placas, trofeos, etc).	39	13%
Ninguno de los anteriores	19	7%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No.7

La motivación y las compensaciones se relacionan con su desempeño laboral.

TABLA No. 7

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	101	70%
No	28	19%
No Contestarón	16	11%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No.8

La importancia de la motivación para realizar un buen desempeño laboral.

TABLA No. 8

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Ninguna Importancia	6	4%
Medianamente importante	15	10%
Sumamente importante	117	81%
No Contestaron	7	5%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No.9

Un sistema de Compensaciones mejora el desempeño laboral en la institución.

TABLA No. 9

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	114	95%
No	11	4%
No Contestarón	20	1%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No.10

La evaluación de desempeño es importante en una empresa.

TABLA No. 10

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	138	95%
No	2	4%
No Contestaron	5	1%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No.11

Las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo en las empresas educativas privadas de San Marcos.

TABLA No. 11

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	66	45%
No	69	48%
No Contestaron	10	7%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No.12

Métodos e instrumentos que utilizan las empresas para evaluar el desempeño

TABLA No. 12

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Cuestionarios	22	24%
Evaluaciones de 360°	6	7%
Por metas	26	29%
Por objetivos	36	40%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No.13

Propósitos de evaluar el desempeño.

TABLA No. 13

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Alcanzar los objetivos propuestos de la empresa	74	22%
Capacidad profesional y calidad	84	25%
Optimización de los recursos	32	10%
Seguimiento de reglas	21	6%
Detectar necesidades de capacitación	60	18%
Promociones y aumentos salariales	18	5%
Comunicación efectiva	43	13%
No Contestaron	4	1%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No.14

Frecuencia que se realizan las evaluaciones del desempeño en la empresa.

TABLA No. 14

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Mensualmente	26	18%
Semestralmente	21	14%
Anualmente	38	26%
No Contestaron	61	42%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Gráfica No.15

Se corrigen las deficiencias del desempeño laboral en la empresa.

TABLA No. 15

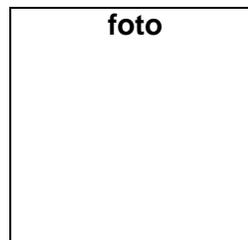
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Llamadas de atención verbal	113	65%
Llamadas de atención escritas	35	20%
Despido	6	4%
Reducción del salario	14	8%
Otras	5	3%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2012.

Cuadros No. 2

FORMULARIOS SOBRE CONTROLES DE SALARIOS.

FICHA PERSONAL



DATOS PERSONALES

PRIMER APELLIDO
CASADA

SEGUNDO APELLIDO

APELLIDO DE

PRIMER NOMBRE

SEGUNDO NOMBRE

TERCER NOMBRE

FECHA DE NACIMIENTO: _____ ALDEA: _____

MUNICIPIO: _____ DEPARTAMENTO: _____

NIT: _____ IGSS: _____

DIRECCIÓN:

TELÉFONO: _____ ESTADO CIVIL: _____

DATOS FAMILIARES: CONYUGUES, HIJOS Y DEPENDIENTES

NOMBRES	PARENTESCO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVELES	AÑOS	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO
NIVEL PRIMARIO		
NIVEL SECUNDARIO		
NIVEL DIVERSIFICADO		
NIVEL UNIVERSITARIO		

EXPERIENCIA LABORAL

CARGO	EMPRESA	NOMBRAMIENTO	CONTRATO	INICIO	FINALIZACIÓN	MOTIVO

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

CURSO O TALLER	INSTITUCIÓN	PERIODO	DURACION

Fuente: Elaborado por autora

Cuadro No. 3

TARJETA DE CONTROL DEL PERSONAL

PRIMER APELLIDO **SEGUNDO APELLIDO** **APELLIDO DE CASADA**

PRIMER NOMBRE **SEGUNDO NOMBRE** **TERCER NOMBRE**

FECHA DE NACIMIENTO: _____ **ALDEA:** _____

MUNICIPIO: _____ **DEPARTAMENTO:** _____

NIT: _____ **IGSS:** _____

DIRECCIÓN:

TELEFONO: _____ **ESTADO CIVIL:** _____

FECHA	MOTIVO	PERCEPCIONES	DESCUENTO	CALCULO DEL ISR

Fuente: Elaborado por autora

Cuadro No. 6
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

AUTORIZACION PARA TRABAJAR TIEMPO EXTRA

OFICINA: _____

NOMBRE EMPLEADO: _____

PUESTO: _____

FECHA EN QUE SE PRESTAN LOS SERVICIOS: _____

FUE AUTORIZADO A TRABAJAR TIEMPO EXTRA POR LA SIGUIENTE RAZON:

Coordinador de Recursos Humanos

Fecha

Autorizo la acumulación del tiempo trabajado en exceso a la jornada regular diaria o semanal indicada en este documento.

Contador
Representante Autorizado

Fecha

Director del establecimiento

Fecha

Llénese en original y copia. El original deberá acompañar cada registro de asistencia correspondiente al periodo autorizado a trabajar tiempo extra. La copia debe retenerse en los expedientes de la Unidad.

Fuente: Elaborado por autora

Cuadro No. 7

FORMULARIO DE TIEMPO EXTRA

Nombre: _____

Departamento: _____

No. _____ Del día _____ al día _____ Mes _____ Año _____

Mañana			Tarde		Tiempo extraordinario		Total horas trabajadas	
Día	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Normal	Extraordinarios
Lunes								
Martes								
Miércoles								
Jueves								
Viernes								
Sábado								
Domingo								
						Total		

Firma de la persona autorizada _____

Fuente: Elaborado por autora

CUADRO No. 8
PLAN DE SEGURO DE GASTOS MÉDICOS

Es el seguro que cubre los gastos de una hospitalización, atención médica, exámenes, medicinas y medicamentos a causa de una enfermedad o accidente. Tanto las coberturas, como los pagos son realizados en quetzales.

COTIZACIÓN DE UN PLAN DE SEGURO MÉDICO

CONTRATANTE: ASOCIACIÓN DE PROYECTOS ASEGURADOS- ASOPRODE

DOMICILIO: 1ª. CALLE 4-42 ZONA 1 SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS

VIGENCIA: 10 MESES

ASEGURADOS: TODOS LOS EMPLEADOS ACTIVAMENTE TRABANDO A TIEMPO COMPLETO MENORES DE 70 AÑOS DE EDAD PARA GASTOS MEDICOS

COBERTURA: SEGURO DE GASTOS MEDICOS.

GASTOS MÉDICOS CUBIERTOS:

- consultas médicas
- Honorarios médicos
- Exámenes de laboratorio ambulatorio y hospitalario
- Estudio de rayos x por ambulatorio y hospitalario
- Estudio de alta tecnología ambulatorio y hospitalario
- Medicinas bajo receta medica
- Gastos hospitalarios (sala de cirugía, recuperación, enfermería, etc.)
- Ambulancia terrestre
- En general todos aquellos gastos médicos necesarios razonables y acostumbrados para la recuperación de la salud de una persona.

PLAN DE SEGURO MÉDICO

BENEFICIOS	
Máximo vitalicio	Q 1,000,000.00
Máximo para SIDA	Q 100,000.00
Reducción a 65 años	Q 250,000.00
Maternidad	
De 0 a 10 meses (para nuevos ingresos)	Sin cobertura
Después de 10 meses	Q 12,000.00
Gastos de recién nacido (Aplica a empleadas solteras y casadas)	Q 2,000.00
Otros beneficios	
Servicio de pago directo a proveedores (Medired G& t)	Incluido
Ambulancia terrestre	80% usual, razonable y acostumbrado
Ayuda oftalmológica (examen, compra aros y anteojos) cada año, aplica sólo por reembolso	Q 1,000.00
Plan dental	
Máximo beneficio anual por persona	Q 8,000.00
Deducible anual por persona	Q 200.00
Reembolso tratamiento tipo I y II	80 %
Reembolso tratamiento tipo III	50 %
Tarifa de Gastos Médicos por 10 meses	
Tarifa individual	Q 1,828.57
Número total de personas a asegurar del Colegio San Carlos	60
Costo total por 10 meses	Q. 109,714.20

Fuente: Adaptado por la autora y toma de: plan de seguro médico G & T

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN