

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
DEPARTAMENTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS-**

**“PLANES DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS APLICADOS A LAS
ORGANIZACIONES DE SERVICIOS, MINISTERIO PÚBLICO DE GUATEMALA”**

ANA MARÍA CRUZ YOC

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO -EPS-**

**“PLANES DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS APLICADOS A LAS
ORGANIZACIONES DE SERVICIOS, MINISTERIO PÚBLICO DE GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE EJERCICIO TÉCNICO SUPERVISADO PRESENTADO AL
HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS
PSICOLÓGICAS**

**POR
ANA MARÍA CRUZ YOC**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
TÉCNICA UNIVERSITARIA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2022

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

DIRECTOR

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

SECRETARIA

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

M. Sc. José Mariano González Barrios

REPRESENTANTE DE LOS PROFESORES

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

REPRESENTANTE DE EGRESADOS



Cc. Archivo

CODIPs. 1548-2022

ORDEN DE IMPRESIÓN INFORME FINAL DE ETS-OVL

07 de noviembre de 2022

Estudiante
Ana María Cruz Yoc
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante Cruz Yoc:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto SEGUNDO (2°)** del Acta **CINCUENTA Y DOS – DOS MIL VEINTIDÓS (52-2022)**, de sesión celebrada por el Consejo Directivo el 04 de noviembre de 2022, que copiado literalmente dice:

“SEGUNDO: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado –ETS-, titulado: **“PLANES DE COMPENSACION Y BENEFICIOS APLICADOS A LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS, MINISTERIO PÚBLICO DE GUATEMALA”** de la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**, realizado por:

Ana María Cruz Yoc

Registro Académico **2017-03953**

CUI:

2195-01238-0101

El presente trabajo fue asesorado y revisado durante su desarrollo por la **Licenciada Jeniffer Mariela Arenales Minchez**.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de Graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis con fines de Graduación Profesional”.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARIA DE ESCUELA



/Bky

E.P.S. 068-2021
Reg. CODIPs. 1534-2021
28 de octubre de 2022

M.A. Mayra Luna
Coordinadora
Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetable Coordinadora:

Informo a usted que se ha tenido conocimiento del trabajo realizado por los profesionales a cargo de la **supervisión, asesoría, revisión y aprobación**, de Informe Final del Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- de:

Ana María Cruz Yoc, Carné No. 201703953, DPI 2195-01238-0101, titulado:

“PLANES DE COMPENSACION Y BENEFICIOS APLICADOS A LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS, MINISTERIO PÚBLICO DE GUATEMALA.”

De la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**

En tal sentido, y dado que cumple con los lineamientos establecidos por este Departamento, me permito remitir la respectiva APROBACIÓN para concluir con el trámite respectivo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



MSc. Rosa Pérez de Chavarría
Coordinadora del Departamento de EPS

c/ Expediente
Djgl/Informe final/01 Ana Ma. Cruz Y.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



E.P.S. 068-2021
Reg. CODIPs. 1534-2021
28 de octubre de 2022

MSc. Rosa Encarnación Pérez de Chavarría
Coordinadora del Departamento de EPS
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetable Coordinadora:

Tengo el agrado de comunicar a usted que se ha concluido la **revisión** de Informe Final de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- de:

Ana María Cruz Yoc, Carné No. 201703953, DPI 2195-01238-0101, titulado:

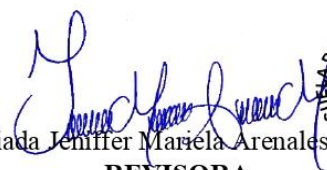
“PLANES DE COMPENSACION Y BENEFICIOS APLICADOS A LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS, MINISTERIO PÚBLICO DE GUATEMALA.”

De la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**

Así mismo, informo que el trabajo referido cumple con los requisitos establecidos por este Departamento, por lo que me permito remitir la respectiva APROBACIÓN.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Jennifer Mariela Arenales Minche
REVISORA



c. Expediente
Djgl/Informe final/01 Ana
Ma. Cruz Yoc

**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -
CUM- 9ª. Avenida 9-45, zona 11
Correo electrónico: eps@psicousac.edu.gt**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



E.P.S. 068-2021
Reg. CODIPs. 1534-2021
28 de octubre de 2022

MSc. Rosa Pérez de Chavarria
Coordinadora del Departamento de E.P.S.
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetable Coordinadora:

Informo a usted que se ha **supervisado, asesorado y aprobado** el Informe Final del Ejercicio Técnico Supervisado -ETS- de:

Ana María Cruz Yoc, Carné No. 201703953, DPI 2195-01238-0101, titulado:

“PLANES DE COMPENSACION Y BENEFICIOS APLICADOS A LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS, MINISTERIO PÚBLICO DE GUATEMALA.”

De la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**

Asimismo, informo que el trabajo referido cumple con los requisitos establecidos por este Departamento, por lo que me permito remitir la respectiva APROBACIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Emerson Amílcar Paredes Ortiz
Supervisor-Asesor



Unidad de Graduación
c/ Expediente
/DJGL/Informe Final/01 Ana Ma. Cruz Y.

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11
Correo electrónico: eps@psicousac.edu.gt



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



C.c. Control Académico
Archivo
EPS.068-2021
CODIPs.1534-2021

De Aprobación de Proyecto ETS

27 de septiembre de 2021

Estudiante:
Ana María Cruz Yoc
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO QUINTO (25º.) del Acta CINCUENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL VEINTIUNO (51-2021) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 17 de septiembre de 2021 que literalmente dice:

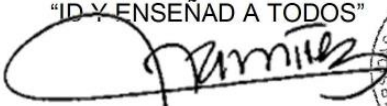
“VIGÉSIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el proyecto de Ejercicio Técnico Supervisado -ETS-, titulado: **“PLANES DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS APLICADOS A LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS”**, de la Carrera Técnica de: Orientación Vocacional y Laboral, presentado por:

Ana María Cruz Yoc

CARNÉ No. 2017-03953
CUI: 2195 01238 0101

Dicho proyecto se realizará en Ciudad capital, asignándose al Señor José Alberto Morales, quien ejercerá funciones de supervisión por la parte requirente y al Licenciado Emerson Amilcar Paredes Ortiz, por parte de esta Unidad Académica. El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, acuerda **APROBAR SU REALIZACIÓN.**

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal
SECRETARIA

/Gaby



E.P.S. 30-2022
31 de octubre de 2022

Licenciado Emerson Amílcar Paredes Ortiz
Asesor-Supervisor de EPS
Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado
Escuela de Ciencias Psicológicas

Respetable Licenciado:

Le saludo cordialmente deseándole éxitos en sus actividades.

Por este medio doy respuesta a carta recibida referente a la carta institucional de la epesista Ana Cruz, quien trabajó el ETS de Carrera Técnica de Orientación Vocacional y Laboral, asignada al Ministerio Público, ciudad capital. Habiendo analizado previamente el caso y compartido con su persona que temas como la pandemia, la tardanza de la institución a responder para autorizar la admisión de los epesistas asignados y el largo trámite de la firma de la Carta de Entendimiento entre USAC y MP afectó en esta situación. Me permito informar a usted que se admite el expediente e informe final de la epesista en mención para el trámite correspondiente incluyendo la carta de respaldo extendida por su persona en sustitución de la carta de finiquito o de la institución.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

MSc. Rosa Encarnación Pérez de Chavarría
Coordinadora del Departamento de E.P.S.
rperez@psicousac.edu.gt

c. Archivo

Madrina

Licenciada en Psicología

Thelma Carolina Herrera Rosales

Colegiado 6747

DEDICATORIA

A Dios, primeramente, por darme sabiduría en mis estudios, por guiarme siempre en los caminos correctos y por darme oportunidades todos los días para alcanzar mis metas.

A mis padres: Luis Cruz y María de Cruz, porque me dieron vida, educación, apoyo, consejos y por siempre estar conmigo cuando más los he necesitado.

A mi hermano: Luis Cruz, por sus palabras de ánimo cuando sentía desfallecer.

A mis abuelitos (Q.E.P.D.): Miguel Yoc, María Castro y Amada Andrade, por el ejemplo de perseverancia y constancia, por motivarme a que sí se puede lograr lo que uno se propone. Abrazos y besos hasta el cielo.

A mi novio: Por sus palabras de ánimo en todo el proceso de mi carrera.

A mis amigos y compañeros de estudio por brindarme su cariño y amistad durante este proceso.

A mis catedráticos por sus enseñanzas y las experiencias compartidas.

A los hermanos de mi congregación por sus oraciones constantes y su apoyo incondicional.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser mi casa de estudios, mi alma mater y brindarme la oportunidad de ampliar mis conocimientos y experiencias.

A mi supervisor de práctica, por su apoyo y profesionalismo.

A todos ellos les agradezco desde lo más profundo de mi corazón.

CONTENIDO

RESUMEN.....	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I.....	18
ANTECEDENTES.....	18
<i>Descripción de actividades</i>	20
CAPÍTULO II.....	30
REFERENTE TEÓRICO METODOLÓGICO	30
Objetivo de investigación	30
Objetivo de docencia.....	30
Objetivo de servicio	30
Objetivo de docencia.....	35
Planes de compensación y beneficios.....	49
CAPÍTULO III.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	84
ANEXOS.....	88

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue elaborado con fines académicos. Consiste en la descripción y el análisis de documentos acerca de los Planes de Compensación y Beneficios que se brindan a los trabajadores del Ministerio Público de Guatemala.

Para la presente investigación se estudiaron varias tesis relacionadas a los Planes de Compensación y Beneficios, tanto del Ministerio Público de Guatemala, como de otros países, contando con algunos convenios que se acordaron en Guatemala para darles a los trabajadores de dicha institución bonos relacionados a su desempeño en cuanto al trabajo que realizan. Así mismo, de cada estudio e investigación se elaboraron fichas críticas o de resumen y ensayos que permitieron la comprensión de cada texto leído, haciendo aportes importantes y conociendo la metodología que utilizan en Guatemala para brindar este beneficio a los trabajadores.

La investigación se realizó con base a la metodología de investigación de caso, se obtuvo así información sumamente valiosa de diversas fuentes, como de documentos que se encuentran al alcance de la población, debido a que no existe información detallada de todas las bonificaciones que reciben los trabajadores del Ministerio Público, ni en la página web institucional ni en información pública, al parecer por las políticas de privacidad internas, entonces con poca información que se encuentra en internet es que a grandes rasgos se brindan algunos detalles de cómo se distribuyen estos bonos.

Lo anterior aportó información importante para la formulación de conclusiones, en las cuales se pretende obtener una visión general del manejo de los bonos y de cómo esto puede ser un incentivo para los trabajadores, tomando en cuenta aspectos relevantes como la eficacia, eficiencia, permanencia y motivación que tienen los trabajadores al momento de recibir una bonificación económica adicional a su salario base.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo teórico o de gabinete, se basa en la necesidad de conocer acerca de los planes de compensación y beneficios aplicados a la organización de servicios como lo es el Ministerio Público de Guatemala. El resultado de la investigación se basó en conocer las bonificaciones que reciben los trabajadores que laboran en dicha institución para conocer los procesos y las estrategias concretas de cómo se brindan estos beneficios para mejorar las condiciones actuales de los trabajadores que prestan sus servicios de manera sustancial.

Es importante mencionar que para el año 2020 el Supervisor de ETS (Ejercicio Técnico Supervisado) logró contactar y entablar reuniones con la Directora de RRHH del Ministerio Público y con la Secretaria de Política Criminal para que las Etesistas de la Carrera Técnica de Orientación Vocacional y Laboral (OVL) lograran realizar el Ejercicio Técnico Supervisado con normalidad, tomando en cuenta que para dicha práctica supervisada se deberían ejecutar tres ejes: servicio, docencia e investigación. Las mismas fueron explicadas por parte del Supervisor de ETS en reuniones presenciales que se sostuvieron, en las cuales se brindó mayor información acerca de los pasos para realizar el ETS.

Tomando en cuenta la información anterior, y con el permiso para realizar prácticas por parte de las autoridades del MP y del Departamento de ETS de la Escuela de Ciencias Psicológicas, USAC, se enviaron los requisitos vía correo electrónico a las estudiantes para presentar la papelería en el Departamento de Reclutamiento y Selección del Personal del Ministerio Público, los documentos solicitados se presentaron el día viernes 13 de marzo del año 2020 para iniciar prácticas el lunes 16 de marzo del mismo año. El 13 de marzo se declaró el primer caso de COVID-19 en Guatemala, por ende, las autoridades del Depto. de EPS y ETS enviaron una circular informando que los estudiantes en proceso de práctica ya no se presentaran más a realizar prácticas para evitar contagios, los Supervisores también informaron a sus grupos de estudiantes. La nueva modalidad para hacer prácticas era de manera virtual. Para tal caso, las prácticas del Ministerio Público quedaron suspendidas, sin ninguna respuesta por parte de las autoridades de la institución para realizarlas virtualmente,

por ser área de Recursos Humanos, era casi imposible realizarlas en esa modalidad, debido a los documentos y los datos de los trabajadores que son de alta confidencialidad y que se manejan únicamente de manera interna. Durante todo el año 2020 no se logró realizar las prácticas a pesar que las Etesistas siempre mostraron estar dispuestas a colaborar con la institución. También se mantuvo comunicación con el Supervisor, quedando atentas a las instrucciones brindadas.

Para el año 2021 se le dio seguimiento al proceso para realizar prácticas del Ejercicio Técnico Supervisado (ETS) en el MP, pero lamentablemente no se tuvo respuesta de parte de las autoridades de la institución, no se brindaban lineamientos claros para concretar una fecha exacta para la renovación de papelería e inicio de prácticas en el Departamento de Recursos Humanos. Las Etesistas acudieron de manera presencial al Depto. de RRHH para darle seguimiento al proceso de prácticas y solicitaron hablar con la directora del área, pero no se obtuvo una respuesta favorable, por lo cual se continuó a la espera de una respuesta.

El Supervisor de ETS también estuvo dándole seguimiento al proceso, sin lograr una respuesta favorable. Durante el año 2021 por instrucciones de él y para continuar con el proceso teórico mientras se esperaba una respuesta, se dieron las instrucciones respectivas y se inició con el proceso de investigación y delimitación del tema de interés de las Etesistas. También se trabajaron en otros puntos como elaboración de fichas de resumen y ensayos para obtener información útil que ampliaría el panorama de investigación, tomando en cuenta el acompañamiento y asesoría del Supervisor en todo momento. Se avanzó en el trabajo en el eje de investigación, con los elementos planeados, las correcciones correspondientes y logrando para el mes de septiembre de ese mismo año la aprobación del proyecto titulado: *“Planes de compensación y beneficios aplicados a las organizaciones de servicios”* por parte del Consejo Directivo.

Para enero del año 2022, se continuaba a la espera de una respuesta por parte de las autoridades del Ministerio Público para realizar los ejes de servicio y docencia en el Departamento de Recursos Humanos. El Supervisor de ETS estuvo en constante comunicación con las autoridades de la institución y a la espera de la respuesta para la autorización de prácticas, lamentablemente la respuesta siempre fue la misma con

respecto a esperar la autorización debido a los cambios administrativos que se realizaron en el Ministerio Público.

Las estudiantes actualizaron nuevamente toda la papelería que anteriormente se les había solicitado debido a que fue una instrucción que se le dio al Supervisor por parte de las autoridades del MP para las Etesistas. Durante los meses de enero a mayo no se obtuvo ninguna respuesta a pesar de que semanalmente se le preguntaba a la Licenciada encargada acerca de este proceso y la respuesta era la misma de continuar esperando la autorización porque se reformaron algunas políticas de la institución.

Para el mes de mayo del presente año ya se iniciaban los procesos electorales en la Universidad de San Carlos de Guatemala para elegir al nuevo Rector. Esos procesos electorales se realizaron de una manera anómala, por lo cual, los estudiantes en digna resistencia no aceptaron la vulneración de sus derechos, tomando así las instalaciones de la USAC en su sede central, como la Escuela de Ciencias Psicológicas hasta no tener una solución a esta problemática y llevar a cabo de manera transparente las elecciones nuevamente. Por lo cual, no hubo ninguna solución y actualmente la sede central de la USAC, con algunas Facultades y Escuelas tanto a nivel nacional como del interior de la República se encuentran en Paro Académico y en Asamblea Permanente dada la coyuntura actual.

Por estas razones, y las anteriormente expuestas, los ejes de servicio y docencia no se pudieron realizar porque no se tuvo una respuesta favorable para las estudiantes de parte del Ministerio Público. Por ende, se entrega un trabajo teórico o de gabinete en el cual contiene información valiosa del tema principal, investigando e indagando en fuentes bibliográficas e información pública acerca de cómo se desarrollan los Planes de Compensación y Beneficios en instituciones de servicios como lo es el Ministerio Público de Guatemala, además de apoyar en el Paro Académico con los acuerdos que se han tomado en las asambleas que se han tenido hasta la fecha con respecto a la entrega del Informe Final tanto del EPS como del ETS.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la institución

MINISTERIO PÚBLICO

Justicia eficaz para todas y todos

El Ministerio Público, previo a las reformas constitucionales que regularon su funcionamiento, se encontraba integrado a la Procuraduría General de la Nación, conforme el Decreto 512 del Congreso de la República. En 1993 el Estado de Guatemala dio un giro sustancial en la forma de organizar el sistema penal para enfrentar la criminalidad en nuestro país, dividió las tareas de juzgamiento, investigación y persecución penal en distintos órganos para establecer un sistema de pesos y contrapesos que permitiera eliminar las arbitrariedades y el abuso de poder que se observó durante la vigencia del sistema anterior.

El Ministerio Público, a raíz de la reforma constitucional de 1992, se constituyó en un órgano autónomo encargado de ejercer la persecución y la acción penal pública. El Código Procesal Penal que entró en vigencia en 1994, trajo consigo una serie de funciones y responsabilidades para el Ministerio Público, resumiéndose todas ellas en dos grandes áreas: facultades de dirección de la investigación en la denominada etapa preparatoria y, las facultades de acusación para el ejercicio de la persecución penal propiamente dicha.

Tomando en consideración que la Reforma Constitucional y la reforma procesal penal conciben al Ministerio Público como un ente autónomo, se emitió el Decreto No. 40-94 “Ley Orgánica del Ministerio Público” que define al Ministerio Público como una institución que promueve la persecución penal, dirige la investigación de los delitos de acción pública y que vela por el estricto cumplimiento de las leyes del país.

Con la firma de la Carta de Intención en el mes de septiembre 1997, el Ministerio Público integra la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia

(ICMSJ), conjuntamente con el Organismo Judicial, el Instituto de la Defensa Pública Penal y el Ministerio de Gobernación con el propósito de que permanentemente las altas autoridades del sistema penal mantuvieran una coordinación para dar soluciones a la problemática que ocasionaría la implementación del nuevo sistema procesal.

Misión y visión de la institución:

Misión: Somos una institución con funciones autónomas, que promueve la persecución penal, dirige e investiga los delitos de acción pública, actuando y velando por el estricto cumplimiento de las leyes, con responsabilidad, ética, objetividad e imparcialidad, a fin de coadyuvar a la aplicación de una justicia pronta y cumplida.

Visión: Ser una institución con altos estándares de calidad continua en la gestión de casos, con equidad de género, pertinencia étnica y etaria, alto grado de sensibilidad humana y enfoque victimológico, consolidando la justicia pronta y cumplida, en el combate directo contra la delincuencia, la corrupción e impunidad.

Objetivo de la institución:

Dirigir en forma exclusiva la investigación de los hechos constitutivos de delito, los que determinen la participación punible y los que acrediten la inocencia del imputado y, en su caso, ejercer la acción penal pública en la forma prevista por la ley. De igual manera, le corresponderá la adopción de medidas para proteger a las víctimas y a los testigos. No podrá ejercer funciones jurisdiccionales.

Valores

- Transparencia
- Servicio
- Confianza
- Competencia Profesional
- Lealtad
- Honestidad

- Integridad
- Dignidad Humana
- Equidad

Descripción de actividades (Giro del negocio)

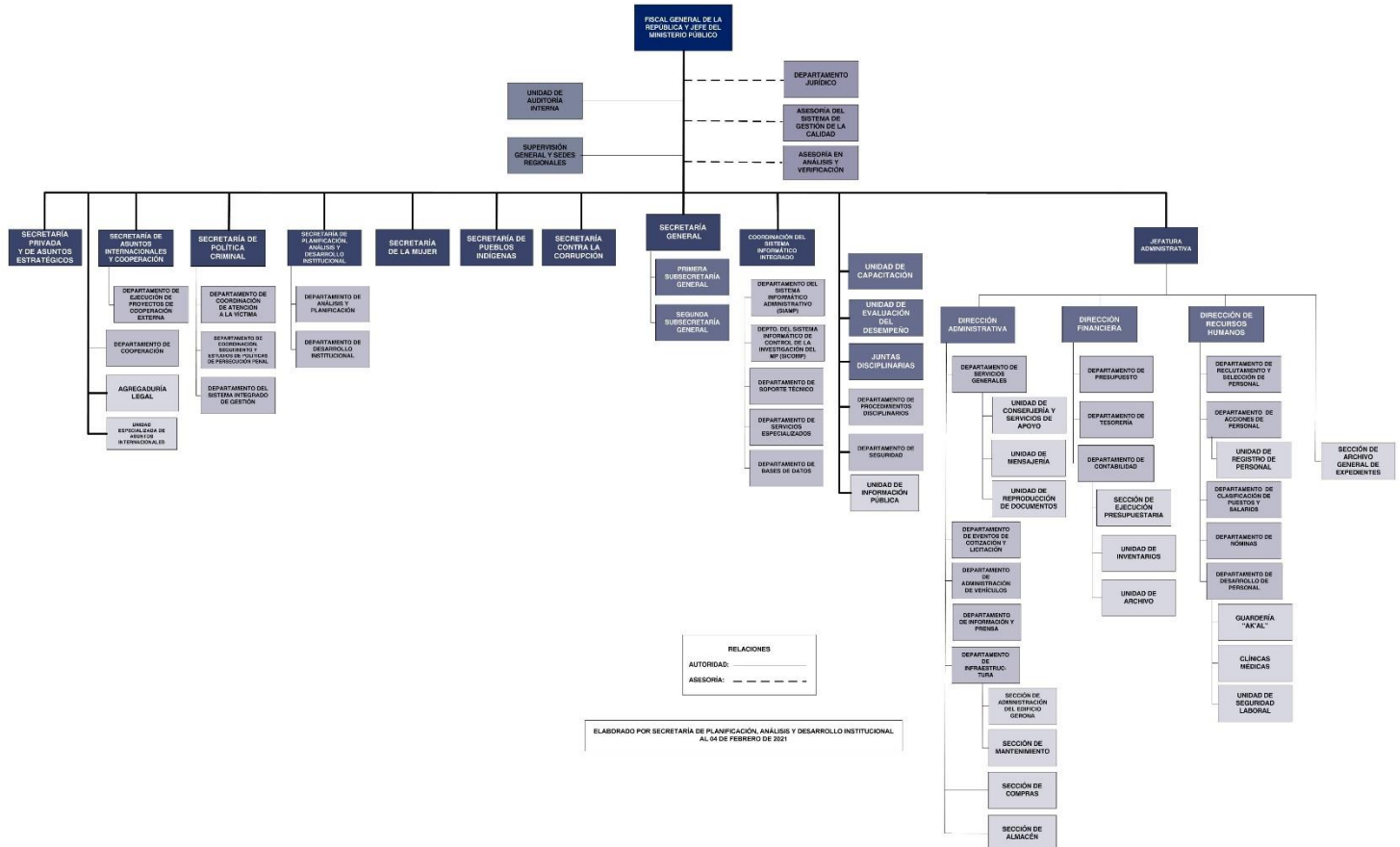
El Ministerio Público es una institución pública autónoma que brinda servicio en las siguientes áreas:

- Renas
- Observatorio de las Mujeres
- Asistencia a la Niñez Alba Keneth – MAINA
- Centro de Llamadas contra la Extorsión
- Centro de llamadas 1572
- MAI
- Botón de Pánico
- Yo me sumo
- Sirviéndote con calidad

Organigrama Administrativo Ministerio Público



ORGANIGRAMA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA



1.2 Planteamiento del problema o de los problemas

Los planes de compensación y beneficios aplicados a las organizaciones de servicios, sirven para mantener su competitividad dentro del mercado laboral, que atraen y retienen el capital humano. El capital humano es considerado uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones, debido a que, a través de ellos se logra alcanzar los objetivos propuestos. Es por ello que las empresas buscan a través del departamento de Recursos Humanos garantizar las estrategias adecuadas para atraer, retener y motivar al trabajador. Son pocas las empresas en Guatemala que cuentan con estos planes de compensación y beneficios, la mayoría de ellas buscan que el trabajador se desempeñe de una manera adecuada en su trabajo y a cambio, esta espera que el esfuerzo por su trabajo le sea recompensando, más allá de percibir un sueldo.

En la actualidad, en las instituciones públicas también existen beneficios para los trabajadores que laboran para dichas organizaciones, motivando y reteniendo al personal. Más allá de retener al personal, existen motivos para implementar estos planes de compensación y beneficios en las organizaciones, tomando en cuenta la situación en la que se encuentran los empleados y ofreciendo beneficios de acuerdo a sus necesidades. Algunos motivos para crear planes de compensaciones y beneficios son los siguientes: horarios extendidos, la productividad, la motivación al personal, beneficios solo para puestos gerenciales, beneficios solo para personal con muchos años de experiencia y las fechas especiales para los trabajadores. En cuanto a los horarios extendidos, debido a la actual crisis sanitaria derivada de la Pandemia del Covid-19, las empresas han extendido sus horarios de trabajo y teletrabajo, colocando al empleado en una posición en donde les cuesta mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal. Es decir, se ven obligados a trabajar durante el día y parte de la noche, limitándose a hacer algunas actividades que de rutina hacían, quizá estudiando o pasando tiempo con sus familias.

Otro factor es que en algunas empresas no se dan compensaciones por productividad que permitan al empleado obtener un ingreso adicional a su salario. Las empresas se enfocan únicamente en la producción y no tanto en el servicio que el trabajador brinda,

esto hace que el personal se sienta desmotivado, porque no existe un incentivo que los motive a que puedan seguir ejerciendo sus tareas de una manera óptima y alcanzando las metas organizacionales. Cuando no se toma en cuenta el valor que cada persona aporta a la empresa, se empiezan a deteriorar las relaciones sociales entre los mismos trabajadores y surgen situaciones que dañan tanto al personal como a la producción. Mediante un reconocimiento al valor que cada persona aporta, se pretende facilitar la comunicación y, por supuesto, retener al personal.

Es necesario motivar al trabajador mediante las compensaciones y beneficios que brinden las empresas. Si existe una buena motivación laboral la persona tendrá iniciativa, mantendrá y mejorará sus tareas. Es importante mencionar que se desea recompensar el desempeño del personal, si los trabajadores se sienten felices en sus puestos de trabajo, incrementará el nivel de productividad. Pero caso contrario sucede cuando, por ejemplo, en alguna empresa no se toma en cuenta las capacidades de un empleado, lo que genera que puedan tomar la decisión de renunciar por múltiples causas, pero especialmente, porque ya no se sienten identificados con los valores organizacionales.

En algunas empresas se beneficia únicamente a los trabajadores que tienen puestos gerenciales, provocando que el resto del personal se sienta incómodo, debido a que se reconoce únicamente el trabajo que realiza el gerente, pero sin conocer que detrás de cada logro existe un equipo que cumplió con lo requerido para llegar a obtener buenos resultados. Por ejemplo, el papel de un gerente en una empresa es planificar y dirigir el trabajo de un grupo de personas. Pero cuando es reconocido por haber alcanzado esos objetivos, le dan únicamente un premio o incentivo a él por estar al frente de un departamento, más no reconocen a las personas que estuvieron apoyando en las gestiones necesarias para alcanzar cierta meta. Entonces, se pretende que juntamente el gerente con su equipo de trabajo sea premiado por los resultados obtenidos.

Algunos planes de compensación y beneficios aplican únicamente a los trabajadores que llevan años laborando en las empresas. Quizá conforme pase el tiempo, el nivel de productividad o servicio de los colaboradores “antiguos” vaya bajando. Entonces se

les da más prioridad a ellos que al personal de nuevo ingreso que alcanza las metas en menos tiempo. Aquí es donde empiezan a surgir los problemas entre los miembros de las organizaciones y, por lo tanto, el personal no se siente cómodo con las tareas realizadas. La generación de un plan de compensaciones debería tener reglas claras para que todos puedan participar en igualdad de condiciones.

Otras empresas no toman en cuenta las fechas especiales y significativas para cada trabajador como: fecha de cumpleaños, día de la madre, día del padre, navidad, año nuevo, semana santa, etc. Son pocas las empresas que para el día de cumpleaños del trabajador le dan el día libre para que lo disfrute al lado de sus seres queridos. Otras empresas motivan al personal brindándoles un cupón de cierta pastelería para que puedan canjearlo, de esta manera el empleado puede adquirir un pastel para su cumpleaños y celebrar este momento emotivo con su familia.

Por eso, los planes de compensación y beneficios son muy importantes implementarlos para todo el personal de una organización, debido a que algunos empleados únicamente reciben el salario base y prestaciones, mas no un incentivo como tal, no se ve la recompensa del trabajo que realizan y el esfuerzo que hacen por llegar a sus centros de trabajo. Algunos empleados han tenido incremento en cuanto a los gastos que ahora hacen a raíz de la pandemia Covid 19, por ejemplo, se ve afectada su economía en el tema del transporte, porque ahora es más complicado movilizarse en transporte público o en taxi por el aumento inconsiderable del precio de pasaje, otros quizá en los consumos de la canasta básica, etc.

A continuación, se presentan algunos estudios recuperados en la web sobre temas relacionados con los planes de compensación y beneficios que abordan investigaciones importantes como: el nivel de satisfacción del personal, tipos de compensaciones, tipos de beneficios o bonificaciones, cómo retener a las distintas generaciones, motivación laboral y cómo premiar al personal por el trabajo que realizan. Ahora presentaremos los convenios que ha alcanzado el Ministerio Público de Guatemala como bonificaciones para los empleados y algunos ejemplos de cómo se han implementado estos beneficios a otras sedes del Ministerio Público en otros países. En los siguientes párrafos revisaremos cada uno de estos estudios.

La autora Xiomara Reyes (2004) en su tesis titulada “La gestión de un plan de compensaciones como herramienta para mantener el nivel de la satisfacción del personal”, indica que:

El no dar un salario adecuado, competitivo dentro de la organización y a nivel del mercado laboral, hará difícil atraer, mantener y retener el personal. Sin compensación adecuada los colaboradores abandonan la empresa y genera un deterioro en el ambiente laboral que provoca ausentismo, rotación, falta de satisfacción, pérdida de tiempo, salud mental, y altos costos en el proceso de contratación. Una compensación adecuada provoca identificación del personal con el puesto y con la institución, buen rendimiento, cumplimiento de la legislación laboral, liderazgo en el mercado y un ambiente agradable de trabajo. Al final, se propone un Plan de Compensaciones con incentivos financieros y no financieros en el que se incluyen prestaciones que provoquen identidad, pertenencia y en especial aquellas que logren atraer, mantener y retener el mejor recurso humano del área hospitalaria, asegurando de tal forma una remuneración competitiva tanto directa como indirecta. (Reyes, 2004, págs. 10,17)

Uno de los problemas comunes que se observan en las empresas es la falta de estabilidad laboral por parte del empleado, esto a su vez es por diversos factores que se dan. La mayoría de empresas buscan que los empleados se sientan identificados cuando inician una relación laboral y para que se sienta motivados e identificados se deben crear compensaciones adecuadas, permitiendo que los empleados tengan motivos para desempeñarse de una mejor manera en sus puestos de trabajo, más allá de recibir un sueldo, cuando se dan renuncias aumentan los costos de las contrataciones. Mediante la obtención de buenos resultados, y premiando el esfuerzo de cada uno, la empresa se puede posicionar en el mercado, atrayendo, reteniendo y manteniendo al personal, por lo tanto, a mayores compensaciones y beneficios, mayor productividad.

En otras organizaciones se han implementado las compensaciones financieras y no financieras como el medio de retribución, premio o reconocimiento por los servicios

que una persona brinda, estas compensaciones son importantes en el personal debido a que el empleado se interesa en invertir su tiempo, dedicación, trabajo y esfuerzo por recibir la retribución adecuada.

Las autoras Dazzling Sánchez y Jaqueline Zamora (2014) plantean una investigación titulada: “La Relación de los Planes de Compensaciones de las Empresas de Servicio del Municipio de Matagalpa con el Nivel de Satisfacción de los Trabajadores, durante el año 2013”, en el cual abordan estas compensaciones tanto financieras como no financieras, aclarando que no todos los empleados cuentan con los mismos beneficios.

En este trabajo se analizaron los tipos de compensación como son: financieras, directas e indirectas y las no financieras del puesto y del entorno del puesto. Se estudiaron diferentes metodologías relacionadas con la primera variable compensación, los ejes teóricos que sustentan la investigación son los siguientes: escala salarial, salarios, bonificaciones, vacaciones, permisos y horarios flexibles. Lo que se pretende es que cada empleado reciba compensaciones y beneficios para sentirse motivado a empeñarse mejor en sus labores y así puedan aumentar su productividad. (Sanchez & Zamora, 2014, págs. 1,2)

Siempre se pretende premiar el esfuerzo al trabajo como estrategia organizacional y de recursos humanos, con el mismo fin de atraer y retener al personal, motivando al equipo de trabajo, contribuyendo a que todas las personas se involucren para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. Si estas compensaciones se dan de una manera adecuada, se creará un clima laboral favorable, permitiendo así que los empleados tengan mejor desempeño laboral y por supuesto, aumentando su nivel de productividad.

En una revista denominada “El desafío de retener a distintas generaciones” se recupera el estudio elaborado por Iván Imperial, Alberto Mondelli y Luis Rivas (2016). Abordan las diferentes necesidades que las organizaciones deben tener para crear estrategias de crecimiento y sostenibilidad, adaptadas a las tendencias nacionales e internacionales. Se toma en cuenta las distintas generaciones como los baby boomers, generación X y los millenials, quienes a su vez tienen distintos intereses y

comportamientos y esto lleva a que las empresas tengan un desafío para retener y motivar a las personas de las diferentes edades, manteniendo la equidad y la consistencia en los valores y cultura de la organización. En el apartado de Historia de éxito, se aborda el tema de la adaptabilidad del sistema de remuneración: clave para retener al talento.

KPMG propuso implementar una estrategia diferenciada en el otorgamiento de diferentes elementos de la remuneración. La idea fue convertir una parte de ellas en un menú con opciones para que cada colaborador pudiera escoger la alternativa que mejor cubriera sus necesidades. Este menú estaba conformado por distintas opciones: reembolso de gastos médicos; aportes al fondo de pensión; incrementos en conceptos de previsión social como vales de despensa, entre otras. Algunos de estos elementos tienen beneficio fiscal, lo que implica que la empresa tendría una ventaja competitiva y, a la vez, las personas estarían más satisfechas al elegir lo que mejor cubriera sus necesidades. (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, pág. 14)

Se debe tomar en cuenta los distintos tipos de personas que están inmersos en las organizaciones, aquellos que tienen diferentes puntos de vista, motivaciones y formas de plantear su relación con la empresa. Es fundamental conocerlas, adaptarlas y sobre todo permitir que mantengan su compromiso. Es pertinente tomar en cuenta que cuando se implementan estos planes, se deben crear estrategias para cada grupo y con base a sus intereses se puede premiar el trabajo que realizan. Para algunos quizá los beneficios que se brinden serán muy “ambiguos”, debido a que no cumplen con sus expectativas, por eso es importante considerar que la sociedad cambia y las personas también, cada generación tendrá sus gustos e intereses diferentes, pero se deben crear empresas más homogéneas para ser capaces de motivar y comprometer al personal a que mejoren su nivel de productividad. En las organizaciones se debe motivar al empleado mediante las compensaciones para lograr mejores desempeños.

Como lo mencionan Valeria Bedodo y Carga Giglio (2006) en su investigación sobre la “Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica”:

La forma más tradicional que han ocupado las empresas para retribuir el trabajo de sus empleados es la compensación. Considerando que la relación existente entre las personas y la organización se establece en la medida en que éstas aportan su trabajo a cambio de algo valioso que esperan recibir en retribución, se puede apreciar que el concepto de compensación, lejos de jugar un rol meramente instrumental, ha constituido más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización. (Bedodo & Giglio, 2006, pág. 7)

Los empleados trabajarán de acuerdo a lo que reciben, es un sistema de doble vía, es decir, los empleados tendrán un mejor desempeño laboral cuando reciban algo valioso por el trabajo que realizan relacionados con las metas organizacionales. La motivación es un factor importante que se relaciona con las compensaciones y beneficios en las empresas, estas pueden afectar de manera significativa en el personal, creando ese impulso para que el empleado sea más productivo, provocando el desarrollo humano y económico del personal, generando estabilidad y bienestar en los empleados.

El departamento de Recursos Humanos en todas las organizaciones juega un papel muy importante, puesto que aparte de buscar al personal idóneo para trabajar en las organizaciones, también debe crear estrategias y herramientas a desarrollar para que el personal se sienta motivado y, por ende, exista una retención de personal. Esto se puede dar con los beneficios que se le brinden al personal.

En el trabajo de Rafael Nazario (2006), titulado “Beneficios y motivación de los empleados”, se busca conocer si los beneficios brindados al personal pueden contribuir a la motivación de los empleados.

Confirmar que los beneficios al personal -en sus múltiples posibilidades de otorgamiento- constituyen un factor importante de motivación, atracción y retención de los mejores talentos disponibles en el mercado laboral. La dotación que forma parte de la empresa, y sus competencias, están en estrecha relación con la cantidad y calidad de beneficios que la misma proponga a su disposición, aunque este no es el único factor que permite atraer y retener al personal. (Nazario, 2006, pág. 134)

Las personas que se sienten motivadas por los beneficios que reciben, piensan y actúan con mayor claridad, generan mayor productividad y sienten más compromiso e identificación con la organización. Los trabajadores que se sienten motivados están más contentos en sus ambientes laborales, lo cual permite que mejoren su rendimiento y que la empresa pueda posicionarse en un lugar dentro del mercado laboral. Las compensaciones y beneficios influirán de manera significativa en el trabajador a cambio del trabajo que realiza. Cualquier forma de pago que reciba, así como las condiciones favorables en las que se encuentre trabajando repercutirán en el trabajo que se les ha asignado. Si el trabajador se siente satisfecho por la compensación recibida, será una persona que realice su labor con dedicación y compromiso en la empresa, influyendo no únicamente en su nivel personal, sino colectivo.

Estas investigaciones realizadas por los diferentes autores van encaminadas hacia un mismo fin, que es premiar al personal por el trabajo que realizan, buscando estrategias para atraer, retener y motivar a las personas, creando planes de compensación y beneficios que vayan más allá de percibir un salario. Consiguiendo mejorar las relaciones laborales, permitiendo alcanzar las metas organizacionales y aumentando la productividad. Mediante estos planes las empresas pueden mantener su competitividad dentro del mercado laboral y crear su marca empleadora.

CAPÍTULO II

REFERENTE TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

- Desarrollar una propuesta de planes de compensación y beneficios para una empresa o institución de servicios públicos que genere en los empleados satisfactores por rendimiento y permita alcanzar las metas organizacionales de productividad.

2.1.2 Objetivos específicos (por sub-programas)

Objetivo de investigación

- Indagar las lógicas en las que se podrían implementar planes de compensación y beneficios en una empresa de servicios públicos que permita alcanzar las metas organizacionales de productividad.

Objetivo de docencia

- Impartir charlas informativas acerca de la conformación de un plan de compensación y beneficios en la empresa orientado a generar satisfactores por rendimiento en el personal, que permita alcanzar las metas organizacionales de productividad.

Objetivo de servicio

- Elaborar una propuesta de planes de compensación y beneficios para una empresa de servicios que se adapten a sus necesidades y que puedan ser implementados para motivar al personal a alcanzar las metas organizacionales de productividad.

2.2 Metodología del abortamiento (por sub-programas)

Objetivo de investigación

- Indagar las lógicas en las que se podrían implementar planes de compensación y beneficios en una empresa o institución de servicios públicos que permita alcanzar las metas organizacionales de productividad.

Estrategias	Actividades	Medios de Verificación	Participantes	Tiempo
1. Planteamiento de tema de investigación.	1. Planteamiento de la problemática de investigación. 2. Discusión del tema. 3. Definir tema. 4. Plantear el título.	1. Búsqueda de información. 2. Redacción de análisis de tema de investigación. 3. Asesorías con el supervisor por medio de reuniones en Google Meet. 4. Documento de planteamiento de problema.	- Etesista Ana Cruz. - Supervisor Amilcar Paredes	Dos semanas.
2. Investigar en fuentes	1. Clasificar las tesis de acuerdo al tema central.	1. Alerta del tema de investigación.	Etesista Ana Cruz	1 semana

bibliográficas la importancia de implementar planes de compensación y beneficios en las organizaciones.	2. Revisión de información y elaboración de fichas. 3. Analizar las problemáticas que plantean los autores. 4. Organización de la información bibliográfica.	2. Fichas bibliográficas. 3. Clasificación de la información. 4. Marco teórico referencial.		
3. Diseño y aplicación de instrumentos.	1. Elaboración de instrumentos para informantes claves. 2. Aplicación de instrumentos 3. Generación de reportes.	1. Documento que contiene los instrumentos para aplicar al personal. 2. Guía de observación, entrevistas, cuestionarios, encuestas. 3. Informes, tablas de resumen.	Etesista Ana Cruz	2 semanas
4. Análisis de la información	1. Comparación del tema con las referencias de investigación.	1. Tesis seleccionadas.	Etesista Ana Cruz	1 semana

teórica y empírica.	2. Análisis documental. 3. Formulación de hipótesis.	2. Fichas de análisis y resumen. 3. Documento descriptivo de argumento.		
5. Presentación del informe preliminar.	1. Redacción de la elaboración del informe. 2. Presentación y discusión de los resultados. 3. Reelaboración del informe.	1. Documento de Word. 2. Reunión con el supervisor de ETS para observaciones / correcciones. 3. Documento final corregido.	• Etesista Ana Cruz • Supervisor Amilcar Paredes • Representantes supervisores de la empresa	2 semanas
6. Socializar los resultados.	1. Presentar resultados al asesor. 2. Verificación de la aprobación del proyecto. 3. Presentación formal.	1. Por medio de reuniones de Google Meet. 2. Carta con firma y sello de la institución. 3. Diapositivas en Power Point.	• Etesista Ana Cruz	1 día

	4. Mostar las actividades planeadas y realizadas. 5. Exposición de resultados.	4. Cronograma de actividades. 5. Documento redactado y con gráficas de resultados.		
--	--	--	--	--

Objetivo de docencia

- Impartir charlas informativas acerca de la conformación de un plan de compensación y beneficios en la empresa orientado a generar satisfactores por rendimiento en el personal, que permita alcanzar las metas organizacionales de productividad.

Estrategias	Actividades	Medios de Verificación	Participantes	Tiempo
1. Logística para reunión con ejecutivos de la empresa.	1. Definir fecha de reuniones. 2. Situar las instalaciones en donde se llevarán a cabo las reuniones. 3. Reuniones por plataformas virtuales. 4. Invitación virtual para asistir a reunión de información.	1. Calendarización de actividades. 2. Carta de respaldo para uso de instalaciones. 3. Link de acceso a Google meet o a zoom. 4. Envío de correos electrónicos o por WhatsApp	• Etesista Ana Cruz • Representantes de la empresa.	2 semanas
2. Preparar Material de apoyo	1. Elaboración de presentación del tema principal. 2. Elaborar información escrita.	1. Diapositivas de Power Point. 2. Resumen fotocopiado, trifoliales, infografía.	• Etesista Ana Cruz	2 semanas

	3. Seleccionar videos relacionados al tema. 4. Elaborar un ejemplo de un plan de compensación y beneficios.	3. Link compartido por medio del grupo de WhatsApp. 4. Documento de Word.		
3. Reunión para socializar información.	1. Dinámica “rompe hielo” 2. Diagnóstico para evaluar conocimientos que tiene el personal acerca del tema. 3. Presentación de tema de Planes de compensación y beneficios. 4. Focus group. 5. Realizar lista con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	1. Planificación de actividades. 2. Cuestionario con preguntas abiertas y opción múltiple. 3. Material de apoyo: resumen, presentación, etc. 4. Entrevista cualitativa y discusión grupal. 5. Elaboración de FODA.	• Etesista Ana Cruz • Supervisor Amilcar Paredes • Representantes de la empresa.	1 semana

	6. Conocer el presupuesto real. 7. Realizar ejemplo de un plan de compensación y beneficios.	6. Apartado de anexos. 7. Material de apoyo (fotocopias)		
4. Memoria del proyecto.	1. Elaboración de objetivos. 2. Actividades realizadas. 3. Valoración de las actividades. 4. Conclusiones.	1. Redacción de informe. 2. Planificación. 3. Evaluación de reuniones. 4. Informe final.	Etesista Ana Cruz	3 semanas
5. Evaluación de las actividades.	1. Responder a preguntas de formulario. 2. Verificar si se ha cumplido con los objetivos iniciales. 3. Retroalimentación.	1. Formulario de Google Forms. 2. Documento con objetivos de servicio, docencia e investigación. 3. Resultados obtenidos del formulario.	- Etesista Ana Cruz - Supervisor Amilcar Paredes - Representantes de la empresa.	1 semana

Objetivo de servicio

- Elaborar una propuesta de planes de compensación y beneficios para una empresa o institución de servicios públicos que se adapten a sus necesidades y que puedan ser implementados para motivar al personal a alcanzar las metas organizacionales de productividad.

Estrategias	Actividades	Medios de Verificación	Participantes	Tiempo
1. Investigación teórica de planes de compensación y beneficios.	1. Buscar información relacionada con el tema. 2. Seleccionar estudios. 3. Análisis de la información. 4. Elaboración de ensayo.	1. Alerta de información. 2. Contenidos en la bibliografía. 3. Fichas bibliográficas. 4. Ensayo.	• Etesista Ana Cruz	2 semanas
2. Elaborar propuesta.	1. Planteamiento y aprobación de elaboración de propuesta. 2. Definir los temas en los cuales se debe mejorar en la empresa.	1. Carta firmada y sellada. 2. Lista de problemas.	• Etesista Ana Cruz • Supervisor Amilcar Paredes	2 semanas

	3. Asesoría con el Supervisor de ETS. 4. Seleccionar tema como propuesta de investigación. 5. Definir objetivos. 6. Definir la importancia del estudio.	3. Reuniones por medio de Google Meet. 4. Plasmado en el planteamiento del problema. 5. Redacción de objetivos en el documento. 6. Planteamiento del problema.		
3. Análisis de factibilidad de un plan de compensación y beneficios dentro de una empresa o institución de servicios públicos.	1. Buscar información de empresas que apliquen estos planes. 2. Conocer el presupuesto que tiene la empresa para aplicar estos planes.	1. Tesis, investigaciones. 2. Presupuesto anual de la empresa.	• Etesista Ana Cruz	2 semanas

4. Consultas con altas autoridades y personal de la empresa.	1. Diagnóstico de necesidades. 2. Conocer cómo está conformada la empresa. 3. Reuniones programadas. 4. Conocer estrategias de productividad. 5. Conocer opiniones de cómo recompensan al personal.	1. Entrevistas, observación. 2. Organigrama institucional. 3. Cronograma. 4. Evaluaciones de desempeño. 5. Entrevistas, focus group.	• Etesista Ana Cruz • Representantes de la empresa.	3 semanas
5. Presentar los resultados obtenidos.	1. Reunión con Supervisor de práctica. 2. Reunión con jefes. 3. Elaborar Informe escrito. 4. Informe de resultados.	1. Por medio de la Plataforma de Google Meet. 2. Cronograma. 3. Documento. 4. Presentación de diapositivas PP.	• Etesista Ana Cruz • Supervisor Amilcar Paredes • Representantes de la empresa	2 semanas

4. Aprobación de la propuesta	1. Envío de propuesta a Supervisor de práctica. 2. Envío de solicitud de carta.	1. Correo electrónico. 2. Carta firmada y sellada. Aprobada.	• Etesista Ana Cruz • Supervisor Amilcar Paredes • Representantes de la empresa.	1 semana
-------------------------------	--	---	--	----------

2.3 Marco Teórico Metodológico

El libro titulado Investigación Cualitativa en Psicología, Rumbos y desafíos del autor Fernando Luis González Rey, presenta ideas profundas de la investigación cualitativa y expresa cómo deben llevarse a cabo los procesos en este tipo de investigación, además de un análisis de los orígenes y el desarrollo de la investigación especialmente cualitativa en las ciencias sociales y en la psicología. El autor da claros ejemplos de situaciones reales vividas y expone una serie de características que deben cumplir los investigadores más allá de averiguar un fenómeno, el entrar en contacto con la población y estar al tanto de lo que sucede a su alrededor.

La investigación cualitativa se muestra como un método que permite recoger y evaluar datos que no son estandarizados. En la mayoría de los casos se utiliza una pequeña muestra, pero todo se hace con el fin de obtener una comprensión más profunda de lo que se desea alcanzar más la decisión y la motivación que tenga el investigador. Por lo cual, el papel del investigador es sumamente importante.

El autor del libro inicia explicando acerca del origen de la psicología cualitativa, mediante autores que intervinieron en ella y mencionando las técnicas de investigación que se utiliza para obtener una visión más amplia y general del comportamiento y la percepción de las personas sobre algún tema en particular. Por medio de la investigación cualitativa se empiezan a generar ideas y algunas suposiciones que pueden ayudar a entender cómo se ha percibido el problema por la población objetivo (sujetos) y también ayuda a definir opciones relacionadas con ese problema.

La elaboración de nuevas epistemologías, capaces de sustentar cambios profundos en el desarrollo de formas alternativas de producir conocimiento en las ciencias sociales, requiere construir representaciones teóricas que permitan a los investigadores acceder a nuevas "zonas de sentido" sobre lo estudiado, imposibles de ser construidas a través de las vías tradicionales. (González, 2000, pág. 5)

La importancia de las construcciones teóricas tomando en cuenta la percepción del mundo y creando nuevas ideas en la mente del ser humano. La epistemología estudia el conocimiento y todo esto se construye a través de la investigación científica, permitiendo así acceder a nuevas zonas de sentido como lo menciona el autor y replanteando las ideas para construir mejores vías que se adapten a nuevos procesos investigativos. Aunque la psicología, fue definida en Alemania, en los trabajos de Wundt como una ciencia de la mente y de la conciencia, pronto se convirtió en una de las ciencias de la conducta (González, 2000, pág. 6).

La Psicología es una ciencia que estudia al ser humano en todas sus dimensiones, especialmente el estudio de la mente humana y sus actividades, además de mencionar cómo son las conductas de los individuos en los diferentes grupos con los que se relaciona. En la investigación también existen diferentes aportes que proporcionan las variadas disciplinas, en cada uno de ellos existen autores que han realizado aportes para el enriquecimiento de las mismas.

La construcción freudiana se orienta hacia un fenómeno exclusivo de los seres humanos: la implicación de los conflictos psicológicos del hombre con las instrucciones generadas en la vida social (González, 2000, pág. 9). Freud fue uno de los autores que hasta hoy en día se mencionan, debido a los aportes que realizó al campo de la Psicología, tomando en cuenta que consideró a la Psicología como una ciencia física, naturalista.

El momento empírico de la obra freudiana lo representa el análisis de casos individuales, los cuales estudió en la relación terapéutica. El modelo psicoanalítico inspiró a la producción de conocimiento en otros modelos dinámicos, como la psicología humanista. (González, 2000, pág. 11).

La psicología humanista está basada en la teoría de Freud, en donde pretendía que se podría producir teoría por medio del trabajo clínico. Esta teoría se centra en el estudio de una persona a nivel general, a nivel global. Se estudian sus valores, pensamientos, emociones, etc.

La epistemología cualitativa es un esfuerzo en la búsqueda de formas diferentes de producción de conocimiento en psicología que permitan la creación teórica acerca de la realidad pluri determinada, diferenciada, irregular, interactiva e histórica, que representa la subjetividad humana. (González, 2000, pág. 19).

La investigación cualitativa es aquella que propone ideas surgidas, hace énfasis en la importancia de estudiar todas aquellas características de los paradigmas de otras investigaciones que coexisten o no en las universidades públicas.

La interpretación es un proceso diferenciado que da sentido a diferentes manifestaciones de lo estudiado y las convierte en momentos particulares del proceso general, orientado a la construcción teórica del sujeto, sea en su condición de sujeto social, como puede ser la familia, la comunidad, la escuela o de sujeto individual. (González, 2000, pág. 21)

La interpretación en la investigación es un elemento importante que permite que el investigador realice sus propias conclusiones y significados de los datos, permitiéndose así separar aquellos elementos básicos de la información y encontrar un significado más amplio de la información recabada.

Los principios psicométricos que orientan el uso de las técnicas psicológicas, tanto en el diagnóstico cuanto, en la investigación, presuponen la neutralidad del investigador para no afectar la ejecución de la prueba. (González, 2000, pág. 36)

En tal sentido, el investigador debe tener especial cuidado en no afectar la prueba psicométrica debido a que puede existir sesgo en cuanto a los resultados, por lo tanto, es necesario que el investigador se encuentre en la neutralidad para que no se vean afectados los resultados.

Toda investigación cualitativa debe implicar el desarrollo de un diálogo progresivo y orgánicamente constituido, como una de las fuentes principales de producción de información (González, 2000, pág. 37). En este tipo de investigación es necesario que el investigador sepa comunicar las ideas de una forma clara, a medida que los

sujetos de la investigación puedan tener un diálogo abierto y sin ningún temor a ser callados ante la opinión que expresen.

En el diálogo se crean climas de seguridad, tensión intelectual, interés y confianza, que favorecen niveles de conceptualización de la experiencia que raramente aparecen de forma espontánea en la vida cotidiana (González, 2000, pág. 37). En la investigación cualitativa se debe crear ese sentido de confianza, tanto de parte del investigador, como de los sujetos de la investigación, permitiendo que favorezcan a la búsqueda de nueva información que permita que los sujetos expresen las vivencias de lo que les ha sucedido dentro del tema que se pretende investigar.

Los instrumentos de la investigación adquieren un sentido interactivo. El instrumento no es importante sólo por lo que el sujeto responde o realiza, sino por las conversaciones que suscita, por las expresiones del sujeto frente a él, por las preguntas que formula durante su ejecución, por las características de la ejecución, etc. (González, 2000, pág. 37)

Los instrumentos en la investigación cualitativa tienen que ser significativos para que los sujetos se sientan implicados en ella. Por eso es importante la comunicación en el proceso de investigación debido a que permitirá la recolección de datos. “El investigador, además de ser un sujeto participante, posición defendida por las diferentes modalidades de investigación etnográfica, se convierte en sujeto intelectual activo durante el curso de la investigación” (González, 2000, pág. 38).

El investigador es la persona que va produciendo ideas en la medida que se vaya suscitando la investigación, transmite ideas a los sujetos investigados, acompaña en todo momento el proceso y no se limita a la información que se produce por los instrumentos. El investigador juega un papel importante en cuanto a la producción de conocimiento.

El investigador en todas sus intervenciones deberá mantener su posición ética y moral ante la población estudiada y sobre todas las cosas, como mencionaba el autor, deberá tener relación y buena comunicación con los sujetos para comprender

las ideas que desean expresar. Por lo tanto, el investigador no debe ser únicamente alguien al que se le vea como el “jefe”, sino alguien que se involucre y esté conectado todo el tiempo en todos los procesos que realice con los sujetos.

La investigación cualitativa es un proceso permanente de producción de conocimiento, donde los resultados son momentos parciales que se integran constantemente con nuevas interrogantes y abren nuevos caminos a la producción de conocimiento. (González, 2000, pág. 48).

Esto quiere decir que en este tipo de investigaciones el problema se va haciendo más complejo y permite que se estudien otros acontecimientos referentes a la investigación, en tal sentido que generen más ideas que aporten a la investigación planteada y permitiendo la revisión bibliográfica de otras fuentes para producir más conocimientos.

La información que un instrumento proporciona, con frecuencia encuentra primero su sentido en el escenario del sujeto estudiado, y con las construcciones teóricas y las ideas que se desarrollan en los marcos de su estudio las que pueden adquirir sentido en el marco de la teoría general asumida. (González, 2000, pág. 53)

La información proporcionada por medio de los diferentes instrumentos en la investigación cualitativa es de apoyo para describir un contexto, un acontecimiento, grupos de personas o una relación para ampliar el panorama de determinado fenómeno. En la actualidad las técnicas de medición más empleadas son las entrevistas, observación, grupos focales, etc.

El trabajo de campo se relaciona con la investigación en grupos de personas, instituciones, comunidades y, a diferencia de la recolección de datos, presupone la participación espontánea del investigador en el curso cotidiano de la vida de los sujetos estudiados. (González, 2000, pág. 63)

El trabajo de campo ha sido el que se ha utilizado en mayor medida en el área de las ciencias sociales, esto debido a la amplitud del campo en donde se realiza y la importancia que tiene dentro de la investigación. El trabajo de campo permite a los

investigadores observar cómo las teorías científicas interactúan con la vida real, contextualizando los conflictos que se viven en la vida cotidiana y las relaciones sociales y culturales ampliamente estudiadas.

“El trabajo de campo permite integrar información procedente de fuentes y contextos diversos, y hacer construcciones que sería imposible edificar sobre la base de datos comprometidos con una lógica lineal”. (González, 2000, pág. 67) El investigador en esta etapa tiene un papel importante debido a que está expuesto permanentemente a un enfrentamiento a lo nuevo, a lo que está por descubrir, por tal motivo tiene la libertad de desarrollar conceptos y dar explicaciones a las nuevas experiencias para incorporar todas esas ideas a la construcción del conocimiento.

“Los indicadores aparecen en los instrumentos, en las relaciones entre ellos, así como en cualquiera de las situaciones y procesos surgidos en las diferentes relaciones que constituyen el campo de la investigación”. (González, 2000, pág. 77) Los indicadores en la investigación cualitativa permiten medir las experiencias personales y subjetivas de los sujetos que están implicados en los instrumentos, además que permiten saber lo que es realmente importante para las personas y brindan resultados que orientan al investigador para la obtención de mejores resultados medibles.

“La interdisciplina presupone un lenguaje disciplinario sólido y, por ello, flexible, capaz de articularse en el lenguaje más abarcador de la interdisciplina, el cual no sustituye al primero, sino que lo integra en otro nivel de significaciones”. (González, 2000, pág. 117). La interdisciplina ayuda a crear zonas de sentido sobre lo que se está estudiando a partir de la intervención e interacción de otras disciplinas. Por lo tanto, la interdisciplina pretende facilitar la investigación científica a través del cambio del conocimiento, cada especialista puede aportar métodos y técnicas propios de su especialidad e ir enriqueciendo el conocimiento.

“Las categorías y las teorías son procesos en movimiento, y en este sentido la generalización es también un proceso en constante desarrollo que forma parte de los juegos teóricos que tienen lugar en ciertos momentos de la construcción del conocimiento”. (González, 2000, pág. 107) La generalización puede verse como una

construcción con mayor capacidad generativa en el proceso del conocimiento, permitiendo explicar de una mejor manera las categorías y las teorías que se encuentran en movimiento.

“El número de sujetos a estudiar para llegar a una generalización dependerá de las necesidades del investigador y no de un criterio a priori definido en términos poblacionales”. (González, 2000, pág. 110) En tal sentido, la población en una investigación debe estar compuesta por todos los elementos que participan del fenómeno que se desea investigar, la población tiene características de ser estudiada, medida y cuantificada.

“La investigación social es activa, participativa y constructiva, y está orientada al conocimiento de procesos cada vez más complejos de la población estudiada, por lo que no debe detenerse en objetivos descriptivos parciales”. (González, 2000, pág. 112). En la investigación social se da un proceso de generar conocimiento que esté relacionado con la realidad social y el comportamiento humano que se da en el presente, pasado y futuro. Este tipo de investigación es utilizado como un método por los científicos para aprender más acerca de las personas y las sociedades.

El tipo de investigación cualitativo se elige siempre y cuando se quiera comprender o explicar acerca del comportamiento de un grupo objetivo, pero también se desea buscar nuevas ideas o productos, por la simple y sencilla razón si se quiere probar algo. Cabe mencionar que la investigación cualitativa tiene características como lo es describir y analizar la cultura y el comportamiento de los seres humanos y los grupos investigados desde la perspectiva del investigador. Por lo cual el investigador deberá documentarse antes de realizar su primer acercamiento con la población para estar en contexto y conocer la población a la cual se dirigirá.

También el investigador deberá crear una estrategia de investigación que sea flexible e interactiva para comprender, interpretar y brindar un significado de las experiencias vividas. En conclusión, se puede mencionar que el libro de González Rey trata con profundidad temas acordes a la investigación cualitativa, para que el investigador que tome la decisión de seguir este rumbo sepa cómo debe

relacionarse con su población y cómo desarrollar instrumentos y las vías de producción del conocimiento para ampliar más el panorama investigativo.

2.4 Marco Teórico Referencial

Planes de compensación y beneficios

Para el caso de este marco teórico referencial se han considerado diversos estudios relacionados con distintas ideas acerca de los planes de compensación y beneficios. Los autores plantean que las empresas cada vez van innovando en sus procesos, tomando en cuenta las nuevas tendencias para implementar innovadoras estrategias que permitan un beneficio, tanto para los empleadores, como para los empleados, que trabajan en dichas instituciones.

Estas empresas deberían manejar ciertos tipos de planes que vayan más allá de percibir una remuneración económica en el personal. Precisamente para que los empleados se sientan cómodos con aquellas acciones que realizan y las condiciones en las cuales desarrollan sus actividades. Las personas constituyen una de las piezas claves en las organizaciones, debido a que son el motor que permite alcanzar los objetivos, por eso es importante implementar nuevos planes que permitan atraer, retener y motivar al personal.

En el mercado laboral existe la competencia que siempre tratará de atraer al personal de otras empresas para que se unan a sus equipos de trabajo, pero esto no sucederá si las mismas no cuentan con compensaciones y beneficios que suplan las necesidades del empleado y permitan un crecimiento, tanto en la vida personal, como en la vida académica, profesional y económica.

La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entrega (Dessler, 1996) y que contribuyen a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. (Bedodo & Giglio, 2006, pág. 36)

La compensación es un modo de retribuir al personal de una organización por el trabajo que realiza, permitiendo un intercambio que beneficie a ambas partes. Esto hace que el personal se sienta satisfecho, lo cual permite a las empresas atraer, mantener y retenerlos, así aumentar la productividad. Las empresas cuentan con el personal idóneo que sabe qué tareas debe realizar, pues siempre buscan que el empleado dé su mayor esfuerzo, pero él a cambio espera que ese trabajo le sea recompensado más allá de recibir un salario mensual.

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico. (Bedodo & Giglio, 2006, pág. 38)

Los beneficios que se le brinda al personal de una organización por el trabajo que realizan es una forma de pago adicional al sueldo que reciben. Esto motiva al personal a realizar de forma correcta y satisfactoria las funciones que se le han asignado. Las empresas emplean planes de compensación y beneficios, como aquellas herramientas que permiten desarrollar y contribuir a crear equipos de alto desempeño con un impacto positivo en los colaboradores.

“La compensación y los beneficios son los componentes centrales de la recompensa total. El tercer componente, el ambiente de trabajo, incluye todos los elementos de la recompensa que son importantes para los empleados, pero que muchas veces son intangibles” (Bedodo & Giglio, 2006, pág. 43).

Además de la compensación y los beneficios que son de suma importancia para los empleados, también debe existir un ambiente de trabajo adecuado, en el cual el personal pueda sentirse satisfecho e identificado con las tareas que realiza. Estas serán las razones por las cuales los empleados quieren trabajar en una organización, esforzándose e intentando permanecer en ella para mostrar en gran manera su desempeño laboral.

Luego de identificar las competencias, es importante verificarlas y determinar si realmente establecen una diferencia en el rendimiento, ya que en un sistema de pago por competencia es imprescindible utilizar sólo las competencias sobresalientes, aquellas que verdaderamente distinguen al mejor del resto. (Bedodo & Giglio, 2006, págs. 46,47)

Al momento de brindar al empleado un sistema de compensación y beneficios, es importante que se hagan notar los cambios, es decir, los resultados que se han obtenido. Tomando en cuenta el rendimiento que ha tenido el personal y cómo los beneficios, han influenciado en manera significativa al desempeño personal. Los autores Catherine Legrand, Julissa Vicuña y Hirann Sánchez (2017), en su investigación titulada “Diagnóstico y Plan de Implementación de la Gestión de Compensaciones en la empresa Killa Sami S.A.”, mencionan algunos conceptos:

Para Barnat (1995), compensar es: <<Igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra>> o <<Dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado>>. En ambas definiciones se puede encontrar un elemento central, que es la idea de intercambio o retribución. (Legrand, Vicuña, & Sánchez, 2017, pág. 7)

Las compensaciones pueden entenderse como ese intercambio que se da entre dos partes, es decir, entre la empresa y los trabajadores, para el trabajador será de gran beneficio el hecho que puedan compensarle por el trabajo que realiza, ya sea de manera económica o de alguna otra forma, premiando el esfuerzo y sacrificio por el trabajo realizado. El trabajador recibe un retorno por su capacidad.

Por otro lado, Chiavenato (2000) manifiesta que la compensación laboral es importante, debido a que los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por esta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo. (Legrand, Vicuña, & Sánchez, 2017, pág. 7)

Varios autores han explicado acerca de las compensaciones y Chiavenato es uno de ellos. Se refiere a que de la misma empresa saldrán las compensaciones laborales para cada trabajador, pero son sustentadas o son fundamentadas en las políticas de remuneración y compensación que la empresa tiene. Esto en cierta medida influye de manera positiva al trabajador.

Las autoras Diana Daza, Rosa Martín, Jeimy Sosa y Yesenia Vargas (2013), en su investigación sobre “Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de Gestión Humana”, mencionan que:

La compensación es un término utilizado para definir el pago, sueldo, salario, remuneración o retribución que recibe una persona como intercambio por su trabajo o el cumplimiento de sus actividades. El concepto de compensación se ha mantenido estable históricamente, sin embargo la forma de realizar la compensación ha presentado variaciones, apreciando la realidad del mercado, las características socio económicas del momento y por supuesto, la globalización. (Daza, Martín, Sosa, & Vargas, 2013, págs. 9,10)

En la actualidad, varias empresas han tenido un enfoque en cuanto a los sistemas de compensación, algunos han variado sus conceptos pero la mayoría se relacionan con dar al empleado algo a cambio de su trabajo, aparte del salario que percibe, en cierta parte también funciona como un estímulo, pero lo que las autoras aquí quieren decir es que se deben tomar en cuenta ciertas características antes de realizar la compensación, estudiando cada elemento que plantean para realizar un buen plan de compensaciones.

Otra definición que nos brindan las autoras acerca del concepto de compensación:

Es toda prestación de carácter remuneratorio complementaria al sueldo base, que pretende retribuir aquellas funciones que habitualmente impliquen una exigencia especial. Se establece expresamente que las compensaciones son inherentes al puesto de trabajo, perdiéndose tal derecho, al cambiar de puesto. (Daza, Martín, Sosa, & Vargas, 2013, pág. 12)

La remuneración es una parte “extra” que se les da a los trabajadores aparte del sueldo que perciben por su trabajo realizado. Este concepto se ha mantenido estable conforme ha pasado el tiempo, sin embargo, la forma en cómo se dan estas remuneraciones ha cambiado y considerablemente ha tenido algunas variaciones, lo cual se puede apreciar en el mercado. Otro autor que mencionan las autoras en su investigación es acerca de:

Fitz-enz (1999) indicó que los empleados asumen diferentes actitudes con respecto a la remuneración y se refirió específicamente al dinero: “... se deduce que la opinión de los empleados respecto a su sueldo guardará alguna relación con otros aspectos del comportamiento laboral”. (Daza, Martín, Sosa, & Vargas, 2013, pág. 14)

Si los empleados han tenido bajos ingresos económicos que no les alcance para cubrir sus necesidades y aparte que han sido mal pagados en las empresas en donde prestan sus servicios, esto repercutirá significativamente en su comportamiento laboral. Si los empleados tienen buenos sueldos, remuneraciones y beneficios, estos a su vez afectarán de manera significativa en su comportamiento laboral, lo cual les permitirá desempeñarse de una mejor manera y aumentar su nivel de productividad.

Es importante considerar que si una organización presta mayor atención a la administración de la compensación y beneficios de sus trabajadores, quizás las implicaciones expuestas previamente, como los aspectos sociológicos y económicos pudieran convertirse en facilitador de los resultados que se esperan de los colaboradores. (Daza, Martín, Sosa, & Vargas, 2013, pág. 17)

Es decir que en las organizaciones debería haber sistemas bien estructurados de compensación y beneficios para los trabajadores, que conlleve a que el trabajador se sienta motivado y parte de la empresa para generar mayor productividad, pero aparte del aspecto económico, que afecte significativamente a su desempeño y a su motivación laboral.

En muchos casos, los incentivos principalmente se aplican al personal que se asocia a ventas, sin embargo, tal como se vio en el ejemplo expuesto, los incentivos se pueden utilizar como una estrategia para disminuir la rotación, el número de reclamaciones, la operación de servicio al cliente, entre otros. (Daza, Martín, Sosa, & Vargas, 2013, pág. 27)

Como menciona la cita expuesta, los incentivos en la mayoría de casos se ven reflejados en las personas que trabajan en el área de ventas, esto se debe a que los trabajadores cumplen una meta semanal, mensual, quincenal, anual, etc. Y cumplen la meta en el menor tiempo, entonces las organizaciones le dan un “premio” por haberlo logrado. Sin embargo, esta cita menciona que también los incentivos pueden ayudar a disminuir la rotación del personal.

“Los incentivos son una forma de reconocer al empleado la obtención de un objetivo. Milkovich y Boudreau (1991) presentan diferentes planes de incentivos, dependiendo de la medida de desempeño que se establezca” (Daza, Martín, Sosa, & Vargas, 2013, pág. 26).

Los incentivos también ayudan a que los trabajadores mejoren su productividad. Para las diferentes medidas del desempeño se deben crear diferentes planes, por ejemplo: plan de incentivo individual cuando los trabajadores entreguen un resultado de manera individual, incentivos a grupos pequeños por los resultados obtenidos, plan de compartir ganancias cuando las unidades de resultado o ahorros en los costos es para una organización entera, un plan de participación en los beneficios cuando hay una utilidad de la división o la organización y un plan de propiedad de acciones del empleado.

Las autoras Catherine Legrand, Julissa Vicuña y Hirann Sánchez (2017) en su investigación titulada “Diagnóstico y Plan de Implementación de la Gestión de Compensaciones en la Empresa Killa Sami S.A”, mencionan que:

“Villanueva y González (2005), hacen referencia que el concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, sean estas extrínsecas como intrínsecas” (Legrand, Vicuña, & Sánchez, 2017, pág. 7).

Las recompensas que son extrínsecas son las que abarcan el sueldo base o el salario, los incentivos o bonos y beneficios que son distribuidos directamente por la organización. Ahora las recompensas intrínsecas son aquellas internas del individuo, como lo son la satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

De acuerdo con la consultora Mercer Perú S.A. (2000), si se pretende diseñar una estrategia de compensaciones, es necesario iniciar con un diagnóstico interno para medir a la empresa frente al mercado, de manera que se genere una herramienta objetiva de comparación. (Legrand, Vicuña, & Sánchez, 2017, pág. 8).

Mediante este proceso se pretende atraer y retener al personal, a los mejores profesionales, ofreciéndoles salarios que se ajusten a la realidad y que sean justos para cubrir sus necesidades y les permita vivir dignamente. Si al empleado se le da una buena paga por su trabajo y se le dan beneficios económicos como no económicos, mantendrán un alto nivel de productividad y la empresa se posicionará como una de las mejores en el mercado laboral, para que esto funcione se deberá hacer un acercamiento previo para medir en qué posición se encuentra la empresa para crear un plan que sea objetivo.

Para Fernández (2002) son cuatro las funciones de las compensaciones: Alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño (Legrand, Vicuña, & Sánchez, 2017, págs. 8,9).

El alineamiento estratégico se refiere a la relación que existe entre las metas de la organización, la motivación y el desempeño de las personas. La equidad interna es el criterio que se asocia al momento de la contratación de una persona, la competitividad externa es la práctica habitual que permite mediante encuestas del mercado conocer los criterios del personal y la dirección del desempeño se refiere a que las compensaciones deben ir alineadas u orientadas a lo que la empresa espera, debido a que la idea principal es vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.

Al implementar el modelo de gestión de compensaciones corporativo en la filial Killa Sami S.A. se busca retener a los empleados, evitar la pérdida de know how del negocio, atraer a nuevos talentos, asegurar la continuidad del negocio y propiciar entre los empleados el sentido de compromiso con el logro de resultados de la empresa. (Legrand, Vicuña, & Sánchez, 2017, pág. 36).

La empresa Killa Sami S.A. es una empresa farmacéutica y cuenta con dos líneas de negocio comerciales “Farma” y “Nutricionales”, por lo cual mediante la implementación del modelo de gestión de compensaciones buscan retener al personal y que a la vez tengan el sentido de pertenencia, identificándose con la empresa para lograr los resultados organizacionales.

Se propone implementar una matriz cruzada entre las compensaciones y la gestión de desempeño, con la finalidad que los trabajadores comprendan que la mejor manera de evidenciar su compromiso con las metas de la empresa es a través de los resultados y, por ende, esto se verá reflejado en su remuneración. (Legrand, Vicuña, & Sánchez, 2017, pág. 45)

Los trabajadores de la empresa Killa Sami S.A. deben evidenciar su compromiso con la organización mediante las metas cumplidas, desempeñándose de mejor manera y dejando evidenciadas en los resultados alcanzados a corto, mediano y largo plazo. De esta manera, mediante la productividad y las metas alcanzadas también tendrán una remuneración por el trabajo realizado.

Los autores Iván Imperial, Alberto Mondelli y Luis Rivera (2016), de la revista de KPMG sobre la “Gestión del capital humano: El desafío de retener a distintas generaciones”, mencionan que:

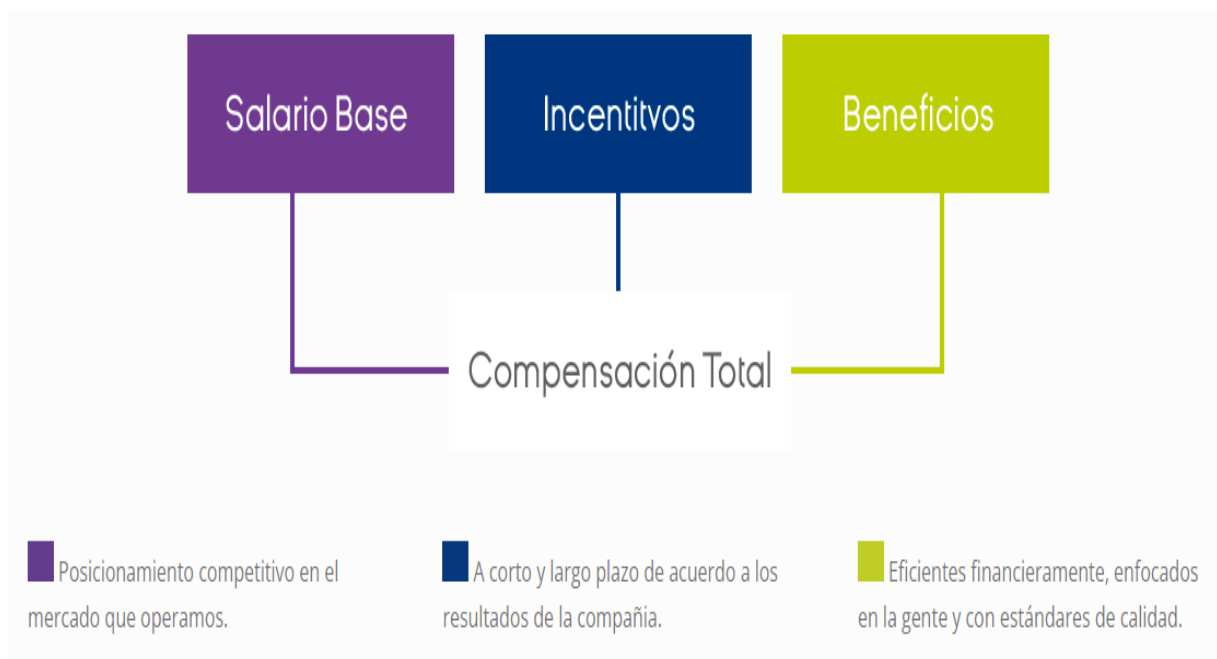
Retener y recompensar correctamente al personal de alto desempeño es uno de los desafíos que enfrentará el área de RRHH de cara a los próximos 10 años. En el contexto internacional, las tendencias para recompensar al personal apuntan a crear mecanismos de remuneración diferenciados de

acuerdo con los segmentos generacionales de la organización. (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, pág. 5)

Estos planes de compensación y beneficios precisamente ayudan a una organización a retener al personal y al aumento de productividad. Es uno de los retos que ha tenido el departamento de RRHH pero que en algunas organizaciones ya lo han implementado. Para crear planes de remuneración, es necesario tomar en cuenta las distintas edades de los empleados para establecer por generaciones el tipo de remuneración que se les dará.

El director de Recursos Humanos de una importante empresa internacional, asesorada por KMPG, desarrolló una gestión de talento basada en esquemas de remuneración diferenciadas. La organización comenzó a conocer a su gente y, en función de ello, trabajó en un esquema de remuneración flexible que permitiera otorgar contraprestaciones que cubrieran diferentes expectativas. (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, pág. 14)

Actualmente existen varias empresas que brindan servicios externos para las instituciones que están en búsqueda del mejor talento humano y la retención del mismo. “Desde el año 2009 la empresa Urbano Consultores se encarga de brindar servicios integrales de asesoría y acompañamiento en procesos de Recursos Humanos” (CONSULTORES, 2009). Por lo cual, brindan la siguiente información para implementar planes de compensaciones y beneficios:



Fuente: (CONSULTORES, 2009)

También brindan una serie de elementos que pueden ser tomados en cuenta para los planes de compensaciones y beneficios para empleados:

• Remuneración (salario bruto) • Bonificación por desempeño • Licencias adicionales (Ej.: extensión de licencia por maternidad / paternidad) • Celular	• Estacionamiento • Idiomas • Automóvil • Almuerzos • Tarjetas • Préstamos • Productos de la empresa	• Seguro de vida • Horario Flexible y Home Office • Vacaciones adicionales • Reintegro por km • Becas, Uniforme, Kit Escolar	• Transporte • Gimnasio • Asignación de vivienda • Guardería • Planes de retiro • Asistencia médica • Regalos / Canasta de fin de año
---	--	--	---

Fuente: (CONSULTORES, 2009)

Los esquemas de remuneración diferenciadas ayudan a las organizaciones a detectar los intereses de cada grupo generacional, tomando en cuenta las necesidades que más se adapten a su personalidad. En muchas ocasiones cuando se implementan estos tipos de planes en las organizaciones, los altos mandos conocen al personal con el que trabajan y, por ende, el personal se siente parte de la misma organización. Uno de los factores importantes en las organizaciones es mantener motivado al equipo de trabajo, lo cual tiene relación con la productividad de la empresa, aumentando así la comodidad de cada uno de los trabajadores, ofreciendo un clima laboral adecuado y fomentando ese interés continuo a través de incentivos y compensaciones que los lleven a alcanzar las metas organizacionales y las personales.

Este escenario de proliferación de avances tecnológicos ha propiciado la aparición de opciones de trabajo flexibles. El home-office que permite un mejor balance de vida, y las conexiones a distancia, cobran fuerza como estrategias preferidas por algunos grupos de colaboradores, en especial, los más jóvenes. (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, pág. 8)

A raíz de la Pandemia del Covid-19, las organizaciones en su mayoría implementaron un sistema híbrido de trabajo, es decir, 50% casa, 50% oficina. Pero el home-office actualmente no ha traído balance de vida para los trabajadores, debido a que se han extendido sus horarios laborales, lo que no permite que los colaboradores tengan ese balance entre vida-trabajo. Las personas que desde casa trabajan, cumplen con más horas de trabajo que de costumbre. Esto hace que ya no tengan un equilibrio entre la vida laboral y personal. Lo cual repercute en su motivación por la falta de interés en sus tareas diarias.

“La multiplicidad de intereses implica que la función de RRHH busque generar paquetes de prestaciones flexibles, capaces de satisfacer las demandas más tradicionales y los intereses más dinámicos, al tiempo que ofrece a la empresa un beneficio en términos positivos” (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, pág. 5)

En los planes de compensación y beneficios pueden existir paquetes flexibles que permitan a los empleados elegir las prestaciones como los niveles de cobertura que se ajusten más a sus necesidades. Por supuesto, esto será de gran beneficio, tanto para el empleado, como para la organización, pretendiendo que el personal pueda cubrir sus necesidades.

En la investigación del autor Rafael Nazario (2006) titulado “Beneficios y motivación de los empleados”, se busca conocer si los beneficios brindados al personal pueden contribuir a la motivación de los empleados. El autor menciona que:

“El primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla en base a su esfuerzo” (Nazario, 2006, pág. 136).

Es necesario tomar en cuenta la opinión del personal que labora en una organización para conocer qué incentivos, bonificaciones, compensaciones, esperan recibir por el trabajo que realizan. Para muchas personas quizá genere motivación al ser premiado por el esfuerzo que realiza, de esta manera logrará estar feliz con las tareas asignadas a su puesto de trabajo.

Otra de las dudas que se le plantea a quien debe dar incentivos es la de si es correcto o no diferenciar a los empleados, dándoles incentivos a unos y a otros no. Este punto es muy delicado, porque mientras unos pueden sentirse motivados, otros pueden desmotivarse e incluso estar en contra de los compañeros beneficiados y/o de la empresa. (Nazario, 2006, pág. 137)

Esta es una parte muy importante a considerarse dentro de la organización al momento de realizar un plan de incentivos, debido a que estos mismos deben ser justos y equitativos aplicados a todo el personal. Por eso, es importante colocar reglas desde un inicio, para que todos tengan los mismos beneficios y que esto no cause un problema de malas relaciones laborales, porque si no el ambiente se tornará tenso y, por lo tanto, afectará el desempeño de los colaboradores y de la productividad.

Cuando no se toma en cuenta el valor que cada persona aporta a la empresa, se empiezan a deteriorar las relaciones sociales entre los mismos trabajadores y surgen situaciones que dañan tanto al personal, como a la producción. Mediante un reconocimiento al valor que cada persona aporta, se pretende facilitar la comunicación y, por supuesto, retener al personal.

Cualquier decisión que se tome respecto a los beneficios debe estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización, buscando, además, el adecuado equilibrio entre las compensaciones directas (el salario percibido por el trabajo de cada uno) y las compensaciones indirectas (la remuneración que se percibe por el mero hecho de pertenecer a la organización). (Nazario, 2006, pág. 138)

No se puede implementar un plan de beneficios para una organización, sino se toman en cuenta los elementos arriba mencionados, porque tienen que ir alineados con la descripción de la empresa. Así se tendrá una mejor orientación de hacia dónde se quiere ir. Es necesario recordar que no todos los planes de beneficios serán iguales para todas las organizaciones, esto va a depender también del giro de negocio de la empresa.

Un correcto planeamiento e implantación de un plan de beneficios debe estar alineado con las políticas generales de recursos humanos, atendiendo especialmente a procesos claves como la selección del personal necesario, las correctas relaciones laborales, y el desarrollo de los colaboradores de cualquier jerarquía. (Nazario, 2006, pág. 143)

Recursos humanos es el departamento que debe garantizar la eficacia de los departamentos por medio de sus planes estratégicos, es decir, desde el proceso de selección para elegir al personal idóneo que ingrese a laborar en una organización, haciendo especial énfasis en las tareas que cada uno realiza en su puesto con el fin de que existan buenas relaciones laborales entre los departamentos.

La autora Xiomara Reyes (2004) en su investigación sobre “La Gestión de un Plan de Compensaciones como Herramienta para Mantener el Nivel de la Satisfacción del Personal”. Caso: Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, menciona que:

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

El salario debe ser suficiente para cubrir las necesidades de los empleados de una organización. Sino existe un pago adecuado, el personal de la organización buscará mejores oportunidades con la competencia, además de dañar el ambiente laboral, en vez de atraer, mantener y retener el personal ellos buscarán otras maneras de crecer, en donde se le brinden compensaciones y beneficios adicionales a su sueldo mensual. “Una compensación adecuada provoca identificación del personal con el puesto y con la institución, buen rendimiento, cumplimiento de la legislación laboral, liderazgo en el mercado y un ambiente agradable de trabajo”. (Reyes, 2004, pág. 17)

Por medio de recibir una compensación adecuada el trabajador se mantendrá en una estabilidad económica, la cual le permita suplir sus necesidades, provocando suficiente motivación para que pueda desempeñar sus tareas de la mejor manera, provocando actitud de liderazgo y buenas relaciones laborales.

El sistema más eficaz y sin mayor costo financiero, es el reconocimiento del trabajo bien realizado, lo cual consiste, en valorar a la persona como parte del equipo de trabajo. Se recomienda conocer al colaborador, como persona, determinar sus necesidades y objetivos principales, para colaborar en la satisfacción y logro de los mismos. (Reyes, 2004, pág. 18)

En todas las organizaciones es necesario valorar a los empleados, conociéndolos como personas, atendiendo sus necesidades, conociendo sus habilidades, destrezas, motivaciones, entre otros para que se sientan realizados, satisfechos y motivados con el trabajo que realizan. Permitiendo que alcancen los objetivos propios.

En consecuencia, todo beneficio debe contribuir a que la organización alcance un objetivo, de manera que el costo del mismo, reduzca gastos o los compense al producir algún retorno. La organización necesita controlar los costos de los beneficios y ser capaz de proyectar los resultados de éstos. (Reyes, 2004, pág. 25)

Todas las empresas son diferentes, cada una se fija objetivos sobre los cuales se trabaja para alcanzar las metas, es por eso que todos los beneficios que se apliquen en las organizaciones deben ir relacionados con producir un tipo de retorno de doble vía, que permita visualizar los resultados obtenidos por esas nuevas implementaciones.

Por otro lado, también se habla del clima organizacional que está relacionado con la motivación de los empleados, como lo mencionan los autores Sanchez Díaz, D. A., & Zamora Rugama, J. I. (2014) en su investigación sobre “La Relación de los Planes de Compensaciones de las Empresas de servicio del Municipio de Matagalpa con el Nivel de Satisfacción de los trabajadores, durante el año 2013”.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (Sanchez & Zamora, 2014, pág. 32)

Las características que tiene el ambiente de trabajo definen el clima organizacional, pero este a su vez está relacionado con la motivación del personal, que define el nivel de compromiso y la cantidad de creatividad que un empleado aporte

diariamente a la organización. Si existe una buena motivación en el personal, se sentirá con más ganas de trabajar y, por lo tanto, contagiará ese espíritu de trabajo a los empleados que están a su alrededor.

“Los programas de horarios flexibles provocan efectos positivos sobre la productividad de los empleados, la satisfacción laboral, la satisfacción con el horario laboral, así como la disminución del ausentismo” (Sanchez & Zamora, 2014, pág. 34).

Es importante mencionar que al momento que una persona busca trabajo, tiene que pensar aquellas condiciones que se adapten a sus necesidades. Por eso el tener un horario flexible motivará a los colaboradores a que sean personas más responsables y se sientan más comprometidos con las actividades que realizan, no únicamente tendrán motivación, sino que aumentarán su productividad. Muchas veces por tener horarios extendidos los empleados no tienen un balance entre vida-trabajo, lo cual repercute en el rendimiento.

“En esencia se trata de una relación de intercambio, que contiene recompensas de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directas e indirectas”. (Sanchez & Zamora, 2014, pág. 9).

Las compensaciones en las organizaciones son de dos tipos: financieras y las no financieras. La financiera, es la que constituye el salario directo que recibe una persona y la no financiera, es la que consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto en donde labora. Es un intercambio de doble vía porque se premia el esfuerzo del empleado por el trabajo realizado, lo cual incrementa en su motivación.

“El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones” (Sanchez & Zamora, 2014, pág. 10).

Mediante las políticas de compensación se pretende normalizar los sistemas de remuneraciones que sean equitativos para todo el personal. En las empresas existen estas políticas para evitar cualquier conflicto de interés que podría existir

entre empleador y trabajador. Lo que pretenden estos planes de compensación y beneficios es atraer y retener al personal de las organizaciones.

Ahora bien, en las instituciones públicas también existen ciertos beneficios para los trabajadores. Una de las instituciones públicas que brinda beneficios a sus empleados es el Ministerio Público. La autora Inés Boldrini (2017) en su estudio sobre “La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad en el Ministerio Público, Lima 2016”, menciona que:

El capital humano es necesario para el logro de los objetivos empresariales, por lo cual debe contar con una política no solo eficiente, sino también eficaz, siempre teniendo en cuenta no solo las necesidades del personal, sino también las necesidades propias de la empresa. (Boldrini, 2017, pág. 11)

Es necesario considerar que las organizaciones funcionan mediante el capital humano, siendo la parte más importante para que las organizaciones se mantengan activas, añadiendo que existe una relación entre la fuerza de trabajo y el crecimiento económico, a mayor mano de obra, mayor incremento en la productividad. Dentro de esta doble vía, se debe considerar, tanto las necesidades del personal, como las de la propia empresa para que ambas partes puedan ser beneficiados por el trabajo que realizan.

Debemos tener en cuenta que las personas son lo más importante de las organizaciones quienes llevan a cabo los logros y también los responsables de los errores, por consiguiente es justo pensar que constituye el recurso máspreciado, si el recurso humano se encontrara mal dirigida, sin compensaciones justas, sin motivación para desempeñar sus funciones no lograría alcanzar sus metas. (Boldrini, 2017, pág. 18)

Como se mencionaba, las personas constituyen un pilar fundamental en las organizaciones, debido a que a través de ella se pueden lograr los objetivos y las metas propuestas, por ende, se debe encontrar en una buena administración y una buena dirección que contenga beneficios a corto, mediano y largo plazo, para que se logren alcanzar estas metas.

Actualmente, las organizaciones enfrentan un gran reto debido a que otras organizaciones del entorno son más productivas o logran alcanzar las metas en menor tiempo y con mayor exactitud, motivo por el cual deben estar en constante cambios de mayor o menor impacto a nivel interno o externo. (Boldrini, 2017, pág. 19)

Que interesante analizar las características de una empresa a comparación de otras que se encuentran a su alrededor, si éstas son más productivas y, les permite alcanzar todo lo que se han propuesto en un menor tiempo, entonces habría que considerar los elementos que motivan al personal de estas organizaciones para ser más productivos, ahorrar tiempos y realizar los cambios de mayor o menor impacto que han activado sus vidas, ya sea interna o externamente.

Las instituciones Públicas laboran bajo un presupuesto porque lo que se debe buscar otras formas de compensación no solo en la parte económica si no también a través de reconocimientos, felicitaciones, etc., por lo cual se comprueba que existe una relación significativa entre la Compensación de la Gestión de Recursos Humanos y la Productividad. (Boldrini, 2017, pág. 49)

En las instituciones públicas se cuentan con presupuestos anuales, semestrales, etc. Pero muchas veces aquí no se incluyen las compensaciones para cada trabajador, que no precisamente deben ser compensaciones económicas, sino otro tipo de compensaciones que afecten significativamente la motivación del personal, para que puedan sentirse bien, más allá de aumentar su productividad.

“La Compensación de la Gestión de Recursos Humanos tiene relación significativa con la Productividad, en ese sentido la Gerencia Central de Potencial Humano debe establecer un cronograma de actividades a favor de los servidores” (Boldrini, 2017, pág. 56)

En todas las organizaciones debe existir la planificación, es decir, un cronograma de actividades que permita que los trabajadores tengan derecho a ser reconocidos por el trabajo que realizan, reconocer a los trabajadores es esencial, se puede hacer de diversas maneras, desde reconocimientos públicos, privados, por la labor que

realizan, por llegar temprano, por colaborar con sus compañeros, a través de las reuniones periódicas que me mantienen.

La autora Ashly Torres (2021) en su estudio sobre “Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público, sede Madre de Dios, 2021” menciona que:

Los trabajadores manifiestan sus competencias laborales en sus conocimientos, habilidades, actitudes y rendimiento laboral que se encuentran enlazados por la gestión por competencias, tomando en consideración la debida selección del personal, capacitación, evaluación y sistemas de compensación que conllevan a un mejor desempeño que contribuye en lograr resultados positivos que se espera del personal por parte de la entidad. (Vargas, 2021, pág. 1)

Las compensaciones serán siempre un incentivo para que los trabajadores obtengan resultados positivos en una institución pública o privada, debido a que afectará su nivel motivacional y, por lo tanto, se verán reflejados estos resultados en un alto rendimiento laboral, permitiendo un mayor índice de productividad.

Sistema de compensación según “Armstrong (1999, p.305)” citado por (Aparicio, 2013) hace referencia a la competencia relacionada con el pago, es decir los reconocimientos de la labor realizada con criterios de equidad y competitividad se compensa el nivel de competencia y experiencia del trabajador en relación a las necesidades de la organización. (Vargas, 2021, pág. 16)

En las organizaciones en donde se realicen sistemas de compensación que incluya la parte monetaria, se deberá hacer con criterios que beneficien a toda la organización dependiendo de la realización de las tareas que le han sido asignadas a cada trabajador.

Relacionado con el rendimiento del personal en función del cumplimiento de sus actividades dentro de la misma organización, que ante un mismo incremento de

productividad sean beneficiados con incentivos o compensaciones que mantienen motivado al personal (Vargas, 2021, pág. 12).

Es decir, los beneficios que se le brinda al personal de una organización por el trabajo que realizan es una forma de pago adicional al sueldo que reciben. Esto motiva al personal a realizar de forma correcta y satisfactoria las funciones que se le han asignado. Pero estos beneficios se dan dependiendo el tipo de organización que sea porque no aplica para todas las empresas.

En su investigación la autora Ashly Vargas (2021), menciona que:

El 38.80% de los trabajadores del Ministerio Público considera que a veces se da un sistema de compensación adecuado en la institución. Esto se debe cuando ascienden de cargo no se les aumenta su remuneración, además no siempre los bonos del personal forman parte del sistema monetario, ni se ofrece la oportunidad de incrementar sus remuneraciones que permita al trabajador mejorar en su desempeño laboral. (Vargas, 2021, págs. 30,31)

En todas las organizaciones debería ser implementado un sistema de compensación y beneficios que otorgue al personal la oportunidad de incrementar sus remuneraciones mediante su desempeño laboral, así tendrán mejores resultados en todos los procesos que realicen, sin tener la necesidad de acudir a las faltas de atención por no tener mejores resultados en su desempeño laboral.

La gestión por competencias es regular representada por un 45.40% esto se debe que los trabajadores del Ministerio Público consideran que a veces es atendida su formación y desarrollo, de igual forma opinan sobre el sistema de compensación y también sienten que su desempeño no es evaluado adecuadamente, pero si están de acuerdo que la selección de personal es pertinente. (Vargas, 2021, págs. 31,32)

En este porcentaje existe una tabla que arroja los resultados de la variable gestión por competencias, en el cual los trabajadores consideran que sus necesidades en cuanto a las compensaciones a veces no son atendidas y, por ende, su evaluación del desempeño no está siendo evaluado correctamente.

Otro factor importante es la motivación laboral, como lo menciona la autora Ashly Vargas (2021) es:

La motivación laboral también depende del Factor Higiénico lo que impulsa y motiva al personal en sus remuneraciones, beneficios sociales, las buenas relaciones interpersonales, seguridad en el lugar de trabajo; y el factor Motivacional donde las tareas que desarrollan son reconocidas, considerándose ante la posibilidad de algún ascenso dentro de la organización de tal manera el trabajador se sienta cómodo. (Vargas, 2021, pág. 48)

Como se ha mencionado, la motivación laboral tiene mucha incidencia en los trabajadores de una organización, debido a que se sentirán mayormente impulsados a realizar sus tareas si son reconocidos por sus esfuerzos, por haber logrado sus metas semanales, por haber desarrollado nuevas competencias y haber alcanzado beneficios sociales.

Por otro lado, el autor Raphael Aguilar (2020) en su investigación sobre “El proceso de selección y reclutamiento de personal y su impacto en la Tasa de Rotación de Personal en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Lima Sur durante los años 2015-2018”, menciona que:

La marca empleadora resulta una herramienta funcional para Backus porque permite posicionarse dentro de la mente del público y objetivo, es decir, a los candidatos talentosos y diferenciarse frente a otras compañías, generando interés genuino del candidato para formar parte de la empresa. Asimismo, utiliza las redes sociales, que ayudan a mostrar la cultura corporativa, los programas de talento, los premios, reconocimientos y beneficios de la empresa. (Aguilar, 2020, pág. 66)

Existen diversas herramientas para promocionar a las organizaciones en los diferentes medios de comunicación, asimismo, se reconocen los talentos, los premios y a los candidatos que trabajan bien, siendo elementos que aporten valor a la organización y a los empleados.

Uno de los beneficios de ser parte del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Lima Sur, es la progresión de la carrera, en la cual se puede asumir funciones y responsabilidades de mayor complejidad ocupando un curso de Coordinador o Responsable de determinadas funciones asignadas mediante una Resolución de la Presidencia de la Junta de Fiscales Superiores de Lima Sur. (Aguilar, 2020, pág. 39)

Estas y otras acciones similares motivan al trabajador a que pueda seguir desempeñando con excelencia su trabajo, de acuerdo al puesto en el cual se encuentra asignado. Mediante este tipo de acciones se puede decir que se le está dando parte importante al trabajador.

De las entrevistas realizadas a los ex servidores del Ministerio Público de Lima Sur durante los periodos 2015 al 2018, que renunció de manera voluntaria manifestó que el motivo principal fue salarial, sin embargo, la remuneración y los beneficios laborales era de su pleno conocimiento al momento de la postulación. (Aguilar, 2020, pág. 84)

Mediante los beneficios que se le da al personal del Ministerio Público, pueden obtener cada cierto tiempo una bonificación que les permite completar el sueldo que percibe, sin embargo, la mayoría de personas que renunció durante este periodo quizá eran personas que aspiraban a tener un mejor ingreso económico y prefirieron buscar un mejor trabajo que supla sus necesidades.

La autora Yvon Salvatierra (2017) en su estudio sobre “Análisis del Impacto de la Ley del Servicio Civil en las Negociaciones Colectivas en el Ministerio Público”, hace mención de algunos artículos para entender las compensaciones.

Artículo 28. La compensación es el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil para retribuir la prestación de sus servicios a la entidad de acuerdo al puesto que ocupa.

El objetivo de la compensación es captar, mantener y desarrollar un cuerpo de servidores efectivos que contribuya con el cumplimiento de los objetivos instruccionales. (Salvatierra, 2017, pág. 136)

Se le conoce al “servidor civil” como la persona que tiene un vínculo laboral con la entidad. Esto se aplica a los funcionarios públicos, empleados de confianza y el personal directivo. En este caso, del Ministerio Público, todos ellos deben cumplir con los objetivos instruccionales.

Artículo 29. Estructura de las compensaciones. La compensación se estructura de la siguiente manera: a) La compensación económica del puesto es la contraprestación en dinero correspondiente a las actividades realizadas en un determinado puesto. b) La compensación no económica está constituida por los beneficios otorgados para motivar y elevar la competitividad de los servidores civiles. Estos beneficios no son de libre disposición del servidor. (Salvatierra, 2017, pág. 136)

El Ministerio Público cuenta con Normas Legales que regulan la conducta humana por medio de una prescripción, autorización o prohibición. Estas normas son reglas que son adoptadas voluntariamente por las partes interesadas.

Artículo 30. Reglas generales de la compensación. La gestión de la compensación se realiza a través del conjunto de principios, normas y medidas institucionales que regulan la retribución por la prestación de servicios personales al Estado. La gestión de la compensación se basa en los siguientes principios: Competitividad, Equidad, Consistencia interna y Consistencia intergubernamental. (Salvatierra, 2017, pág. 136)

La gestión de la compensación se basa en los principios de competitividad debido a que busca atraer y retener personal idóneo, equidad debido a que existen puestos similares, pero en condiciones diferentes, consistencia interna porque las compensaciones guardan relación con las condiciones de exigencia y la consistencia intergubernamental porque las compensaciones buscan responsabilidad y competencias de la entidad.

La autora Angie García (2018), en su investigación titulada “Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del Ministerio Público, Lima Norte – 2018”, menciona que:

La motivación es indispensable para el progreso organizacional debido a que predomina la complacencia; los profesionales pasan el mayor tiempo en la oficina, formando un segundo hogar porque conviven, comparten experiencias y aprendizajes. Por tal motivo, el vínculo del colaborador dentro de la organización va depender de los jefes para prevalecer una adecuada gestión de actividades, igualmente de la entidad. (Garcia, 2018, pág. 14)

Uno de los factores claves en todas las organizaciones y que aporta gran significado a la empresa es, precisamente, la motivación de los trabajadores. Por tal motivo es sumamente importante que los trabajadores tengan buenas relaciones interpersonales con los jefes y compañeros de trabajo, porque esto es de doble vía. De esta manera se puede dar una buena gestión de actividades.

Yáñez (2018), indica que el secreto de una empresa productiva es tener al personal estimulado, así que es imprescindible mejorar la eficiencia para poder agradar los impulsos de adquisición, formación de lazos, entendimiento y protección, no sólo los personales se sienten animados con atractivo monetario, requiere ser reconocidos, apreciados y animados por sus jefes para que sea retribuido al mejoramiento de la empresa porque sólo con el talento del personal se conseguirá ser reconocidos y líderes en el mercado. (Garcia, 2018, pág. 15)

Cada vez que los trabajadores realicen sus tareas de manera adecuada y cumplan con todos los requisitos solicitados, es necesario que de parte de los jefes existan palabras de motivación para el personal a su cargo, de esta manera se formarán vínculos más estrechos entre jefes y trabajadores.

Según Robbins (2004), los aspectos primordiales de satisfacción laboral se dan en el salario, oportunidades de progresar, supervisión y amistades; deleitarse a la ocupación en si casi siempre es aspecto que se relaciona con mayor magnitud en el nivel alto de satisfacción general. (Garcia, 2018, pág. 15)

Para mantener motivado al personal de una organización, no es necesario únicamente brindarles un tipo de remuneración económica, sino que existen otros medios para reconocer el trabajo que han realizado, incluso hasta oportunidades de progresar dentro de la misma organización, es decir, si el trabajador se ha desempeñado en su área de trabajo con excelencia y ha mantenido un buen desempeño laboral, hasta podría darse un ascenso a otra área de trabajo.

El personal expresa su insatisfacción de varios modos, más que renunciar hace reclamaciones, se subordinan, rehuir parte de sus obligaciones. En efecto los colaboradores complacidos se inclinarán a expresarse positivamente de la compañía, ayudará a terceros y superará los intereses normales de su cargo (Robbins, 2004, pp. 81-82). (Garcia, 2018, pág. 16)

En todas las organizaciones existen diversos tipos de manifestación cuando los trabajadores no se sienten cómodos en sus áreas de trabajo, como menciona el párrafo anterior, no basta únicamente con un despido, sino que los trabajadores pueden comunicarse con sus compañeros y expresar sus molestias e incomodidades, esto afectará en cierta parte el clima laboral y afectará significativamente a toda la organización por no darle importancia al reconocimiento laboral de cada empleado.

En el Ministerio Público, Lima Norte, se tiene conocimiento que hay excesiva carga laboral, falta de personal y falta de capacitación al personal. Es por ello, que se intuye que los trabajadores están poco motivados y satisfechos en el cargo que desempeñan (Garcia, 2018, pág. 16).

El Ministerio Público es una entidad gubernamental que no está únicamente en Guatemala, también en otros países de América Latina. Lo que sucede con los trabajadores del Ministerio Público de Lima Norte, es que quizá haya falta de personal y esto a su vez repercute sobre aquellos que, si están laborando para esta institución, debido a que la carga de trabajo es cada vez más grande, lo cual tendrá una baja en la motivación del personal.

El Ministerio Público de Guatemala (2019) en su “Acuerdo 71-2019 Beneficios Económicos a empleados del MP”, acuerda:

Artículo 1. En virtud de los logros alcanzados para promover la persecución penal y con la finalidad de incentivar al personal del Ministerio Público, se considera oportuno otorgar por esta única vez un beneficio económico por el monto de seis mil quetzales (Q. 6,000.00) para el personal del Ministerio Público nombrado con cargo al renglón presupuestario cero once (011), cero veintidós (022), cero veintitrés (023) y cero treinta y uno (031). (Ministerio Público, 2019, pág. 2)

Los trabajadores del Ministerio Público que trabajaron bajo esos renglones descritos arriba, obtuvieron un beneficio económico por el trabajo realizado en cuanto a la persecución penal, incentivando de esta manera a los trabajadores por los logros alcanzados.

Artículo 5. Este beneficio económico no forma parte del salario, en consecuencia, no se tomará en cuenta para el cálculo de prestaciones laborales, indemnización ni otra clase de prestación laboral, asimismo no está sujeto a descuentos y no genera ningún otro derecho que el propio pago. (Ministerio Público, 2019, pág. 3)

El beneficio económico que recibieron los trabajadores del Ministerio Público era el total de lo que se acordó, que fueron Q6,000.00 sin descuentos, es decir que los trabajadores recibieron el total de su sueldo más este beneficio que en cierta parte influyó de manera positiva para los trabajadores se sintieran motivados, debido a que fueron premiados por el trabajo realizado.

El Ministerio Público de Guatemala (2016) desde el año 2016 extiende a los trabajadores de la institución un “Bono de diciembre”:

Que uno de los objetivos de la actual administración es mejorar la condición económica de sus trabajadores e incentivarlos para lograr el mejor rendimiento en el desarrollo de sus actividades laborales, tomando en cuenta que el recurso humano constituye un elemento principal que permite cumplir

las funciones constitucionalmente asignadas a la Institución. (Ministerio Público, 2016, pág. 1)

Cada una de las administraciones que han pasado en el Ministerio Público, han tenido su propia forma de trabajar, estableciendo beneficios a favor de los trabajadores para incentivarlos y, por ende, que puedan tener un mejor rendimiento en todas las actividades que desempeñan, es por ese motivo que se reconoce que el recurso humano es sumamente importante para la entidad y por eso extienden el Bono de diciembre para los trabajadores de dicha institución como una compensación para motivarlos.

Que con la finalidad de coadyuvar en alguna medida con la economía de los trabajadores y mantener una relación de armonía, es conveniente otorgar un bono de acuerdo a las posibilidades presupuestarias y financieras de la institución (Ministerio Público, 2016, pág. 1)

Este bono de diciembre benefició a varios trabajadores del Ministerio Público, quienes obtuvieron aparte de su salario mensual, un bono en uno de los meses más importantes del año, debido a que en diciembre por ser una época importante la canasta básica de productos tiende a subir de precio, lo que genera mayor incremento en el presupuesto de cada familia, además menciona que este bono también es para mantener una relación de armonía, no únicamente en el trabajo, sino a nivel familiar.

Artículo 1. En virtud de los logros alcanzados para promover la persecución penal y con la finalidad de incentivar al personal del Ministerio Público, se considera oportuno otorgar por esta única vez un bono de riesgo por el monto de seis mil quetzales (Q.6,000.00) para el personal del Ministerio Público nombrado con cargo al renglón presupuestario cero once (011), cero veintidós (022), cero treinta y uno (031) y cero veintitrés (023), que estuvieron laborando desde uno de diciembre del dos mil quince y que a la fecha del presente acuerdo continúen prestando sus servicios en la Institución. (Ministerio Público, 2016, pág. 1)

Los artículos siguientes mencionan a otros trabajadores y con algunas excepciones para otorgarles este beneficio.

“Artículo 5. Este bono no forma parte del salario, en consecuencia no se tomará en cuenta para el cálculo de prestaciones laborales, indemnización ni otra clase de prestación laboral, y no está sujeto a descuentos” (Ministerio Público, 2016, pág. 2)

Está bien definido en este artículo que el bono que se otorgó a los trabajadores durante ese mes de diciembre fue único y no formó parte del salario, es decir que no se realizó ningún “ajuste” en el salario, sino que fue una partida ya establecida para cada trabajador los Q 6,000.00. Este bono fue de gran ayuda para los trabajadores y, por lo tanto, afectó significativamente y motivacionalmente a cada uno porque quizá para algunos fue el doble de lo que devengan mensualmente en su salario, fue un poco más o fue otro salario adicional al de diciembre. Fue de gran ayuda para cada trabajador.

Es interesante conocer que también el Ministerio Público de Guatemala (2018) extiende un “Bono Extraordinario Mayo” a los trabajadores de la institución:

Artículo 1. En el marco del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo 2018-celebrado entre el Ministerio Público y el Sindicato de Trabajadores del Ministerio Público, autorizar el pago del Bono Extraordinario de Mayo por un monto de tres mil quinientos quetzales exactos (Q3,500.00). (Ministerio Público, 2018, pág. 1)

Este Bono Extraordinario Mayo constituye el Acuerdo 48-2015, Acuerdo 30-2016, Acuerdo 40-2017 y Acuerdo 86-2018. Al inicio el pago de este bono extraordinario era de dos mil quinientos quetzales (Q2,500.00) y se mantuvo con este monto hasta el año 2015, a partir del año 2016 al 2018, el monto de este bono extraordinario de mayo fue de Q3,500.00 algunos especifican bajo qué renglón los trabajadores recibirán este bono. El Acuerdo 86-2018 no especifica en el artículo 1 bajo qué renglón tiene que estar el trabajador para recibir este monto.

También el Ministerio Público de Guatemala (2018) en su “Acuerdo 64-2018 Bono Vacacional”, informa sobre este beneficio:

Artículo 1. En el marco del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo 2018-2020 celebrado entre el Ministerio Público y el Sindicato de Trabajadores del Ministerio Público, autorizar a partir del año dos mil dieciocho el pago de bono vacacional por un monto de novecientos quetzales exactos (Q900.00) y el pago de dos complementos de bono vacacional por un monto de cuatrocientos cincuenta quetzales (Q450.00) cada uno, correspondientes a los años dos mil dieciséis y dos mil diecisiete. (Ministerio Público, 2018 - 64, pág. 2)

Este es otro bono que reciben los trabajadores del Ministerio Público, un bono vacacional, pero también tiene especificaciones a qué trabajadores y de qué renglones va a ser concedido dicho bono. Este bono de Q900.00 aún sigue vigente hasta la fecha y los trabajadores lo reciben anualmente en el mes de diciembre juntamente con el pago de aguinaldo.

Otro bono que extiende el Ministerio Público (2019) a sus trabajadores es el “Bono Extraordinario Septiembre”:

Artículo 1. Crear un “Bono Extraordinario” para todos los trabajadores del Ministerio Público que presten sus servicios bajo el renglón presupuestario cero once (011) personal permanente, a partir del uno (1) de enero del año dos mil (2000). Artículo 2. El monto del “Bono Extraordinario” establecido en el artículo anterior, será igual a un salario mensual, y será cancelado en dos pagos equivalentes al cincuenta por ciento (50%), el último día hábil de los meses de marzo y septiembre. (Ministerio Público, 2018 - 09, pág. 3)

El Bono Extraordinario también fue creado bajo el Acuerdo no. 02-2000 y estipula bajo qué renglones se otorgará este beneficio. Cada trabajador que reciba este bono en septiembre se le pagará un salario, es decir que, si la persona gana el sueldo mínimo, entonces este bono va a ser también equivalente al sueldo mínimo, si devenga un salario mayor al mínimo así será el bono que reciba.

El autor Mario López (2014), menciona en el documento de “Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público”, según el DECRETOS No. 42-92, informa:

Que es deber del Estado garantizar las condiciones de vida del trabajador, así como mejorar su situación económica y social, estableciendo una remuneración anual adicional a sus sueldos y salarios que le permita completar la satisfacción de sus necesidades y que la misma le permita al patrono su cumplimiento oportuno sin afectar el desarrollo empresarial, En ejercicio de las atribuciones que le confiere el Artículo 171, a) y 176 ambos de la Constitución Política de la República de Guatemala. (Lopez, 2014, pág. 1)

La presente Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, fue publicado en el año 1992, desde allí se pensó en cómo los trabajadores podrían mejorar su situación económica y social. Esta bonificación podría ayudar a satisfacer las necesidades de los trabajadores, tanto del sector privado como del público. Este mismo pago fue de carácter anual.

A continuación, se presenta un cuadro como ejemplo de un salario, bonificaciones de ley y bonos extraordinarios de un colaborador empleado del renglón 011 del Ministerio Público de Guatemala. Los elementos que se integran fueron sacados de los estudios arriba mencionados.

REGLÓN 011, REGLÓN PRESUPUESTARIO		
Salarios	Bonificaciones de Ley	Bonificaciones Extras
Personal permanente (salario base)	- Aguinaldo - Bono 14 - Vacaciones - Indemnización - IGSS - Bonificación Incentivo Q250	- Bono profesional - Bono trabajador - Bono 37-01 - Bono especial - Bono compensación y riesgo

		• Bono Compensación • Bono de responsabilidad • Gastos de representación • Bono Laboral • Bono antigüedad MP • Bono extraordinario marzo • Bono extraordinario septiembre • Bono extraordinario mayo • Bono extraordinario enero • Bono extraordinario • Bono extraordinario noviembre • Bono de vacaciones.
--	--	---

Fuente: elaboración propia

En conclusión, las investigaciones elaboradas por diversos autores muestran los intereses de cada organización al crear planes de compensación y beneficios, así mismo las relaciones de trabajo y cómo influye emocionalmente a los trabajadores que lo reciben.

En los estudios analizados, se detectan necesidades en las empresas con las cuales se trabajó, la finalidad fue buscar precisamente la motivación del personal por medio de incentivos que sean de beneficio para los empleados y puedan sentirse satisfechos por el trabajo que realizan. Antes de implementar estos planes en una organización es necesario conocer el presupuesto con el cual cuenta la empresa para su implementación. Otro elemento importante es el tipo de personas o generaciones por el cual la empresa está conformada, porque no para todos serán los mismos beneficios, debido a que para algunos las remuneraciones pueden ser más importantes que para otros.

Contar con planes de compensación trae ventajas, tanto para el empleado como para la empresa, aumentando así la satisfacción laboral y la motivación del trabajador, por lo tanto, si existen estos elementos se mejorará el desempeño profesional del equipo. Se mejorarán las relaciones sociales entre los colaboradores al ser equitativos con las compensaciones, aumentará el sentimiento de seguridad laboral porque los empleados sentirán que son recompensados por el trabajo que realizan y que son pieza clave para las organizaciones.

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Conclusiones generales

1. El concepto de compensaciones en las diferentes organizaciones se ha referido a la remuneración y las condiciones favorables que puede recibir un empleado a cambio del trabajo que realiza. Uno de los factores importantes para que las personas quieran integrarse a una organización son los correctos planes de compensaciones y beneficios que brinden las empresas a los trabajadores.
2. El Ministerio Público como una institución pública, llama “bonificaciones” a los beneficios que reciben los trabajadores a cambio del esfuerzo realizado en los diferentes departamentos. La eficiente gestión de beneficios es fundamental para las organizaciones que prestan servicios, de este modo se busca incentivar al personal y motivarlos para que puedan cumplir con los objetivos organizacionales, lo cuáles se relacionan con los mecanismos de evaluación del rendimiento.
3. La bonificación o incentivo en Guatemala se puede determinar como la variable del salario que se paga cada cierto tiempo a los trabajadores por motivo de productividad y eficiencia, la misma se encuentra regulada en el Código de Trabajo, en las denominadas bonificaciones de ley, sin embargo, empresas e instituciones públicas logran generar planes de compensación y beneficios adicionales a los de la ley lo que implica mejores condiciones personales y sociales de los trabajadores.

4.1.1 Sub-programa de investigación

1. Los planes de compensación y beneficios surgen de la negociación del sindicato con el representante legal de la institución que ha permitido contar con un pacto colectivo en el cual se derivan una serie de beneficios que están relacionados con los siguientes elementos: bono profesional, bono trabajador, bono 37-01, bono especial, bono compensación y riesgo, bono de responsabilidad, bono laboral, bono extraordinario de marzo, entre otros.
2. La renuncia de algunos trabajadores del Ministerio Público según los estudios analizados, hacen referencia a un motivo especial, como lo es el salario, tomando en cuenta que aunque se les brinden bonificaciones económicas no les alcanza para cubrir sus necesidades, por lo cual se ven en la situación de encontrar un empleo digno para sobrevivir.
3. Para crear planes de compensación y beneficios se debe estudiar antes a la población de la organización, es decir, construir planes acordes a las necesidades de cada grupo generacional, permitiendo así que los trabajadores puedan estar más motivados para retener, motivar y atraer a nuevos candidatos para la organización.

4.2 Recomendaciones

4.2.1 Recomendaciones de investigación

1. Se recomienda determinar los planes de incentivos en función de los objetivos organizacionales, los mismos deberían ayudar al crecimiento y la calidad del servicio del Ministerio Público.
2. Se recomienda que las políticas y los procedimientos que utiliza el Ministerio Público con relación a los planes de compensación sean evaluados conforme a la tasa de inflación, en los que exista participación del personal del área de Recursos Humanos, el sindicato y la administración, para darle a todos los trabajadores la oportunidad de contar con estos beneficios que les ayuden a incrementar sus ingresos, con el fin de suplir sus necesidades.
3. Se recomienda que todas las organizaciones públicas y privadas implementen planes de compensación y beneficios para todos los trabajadores del área operativa, para crear un alto grado de satisfacción entre los trabajadores e implementar una estructura salarial equitativa y justa.

REFERENCIAS

- Aguilar, R. (2020). El proceso de selección y reclutamiento de personal y su impacto en la Tasa de Rotación de Personal en el Ministerio Público del Distrito Fiscal de Lima Sur durante los años 2015 -2018. (*Tesis de Postgrado*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653193/Aguilar_MR.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad de Chile, Santiago.
- Boldrini, I. (2017). La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad en el Ministerio Público, Lima 2016. (*Tesis de Postgrado*). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5372/Boldrini_PIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CONSULTORES, U. (2009). *Urbano CONSULTORES*. Obtenido de Urbano CONSULTORES: <https://urbanoconsultores.com.ar/#institucional>
- Daza, D., Martín, R., Sosa, J., & Vargas, Y. (2013). ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN PROCESOS LIDERADOS POR EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA. (*Tesis de Postgrado*). Universidad Sergio Arboleda, Bogotá. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, A. (2018). Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del Ministerio Público, Lima Norte - 2018. (*Tesis de Postgrado*). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27191/Garcia_HAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González, L. (2000). *INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN PSICOLOGÍA, Rumbos y desafíos*. International Thomson Editores.

Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (23 de Septiembre de 2016). *KPMG*.

Obtenido de Gestión de capital humano:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-EI-desafio-de-retener-generaciones.pdf>

Legrand, C., Vicuña, J., & Sánchez, H. (2017). *DIAGNÓSTICO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMPENSACIONES EN LA EMPRESA KILLA SAMI S.A. (Tesis de Postgrado)*. Universidad Del Pacífico. Obtenido de

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1861/Catherine_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lopez, M. (2014). *MINTRABAJO*. Obtenido de MINTRABAJO:

https://www.mintrabajo.gob.gt/images/Documentacion/Leyes_Ordinarias/Decretos/Ley_de_Bonificacin_Anual_Para_Trabajadores_del_Sector_Privado_y_Pblico_Decreto_42-92.pdf

Ministerio Público. (2016). *Ministerio Público*. Obtenido de Ministerio Público:

<https://www.mp.gob.gt/transparencia///info/res/filemanager/Acuerdos/2016/12%20DICIEMBRE/133-2016%20bono%20de%20diciembre.pdf>

Ministerio Público. (2018 - 09). *Ministerio Público*. Obtenido de Ministerio Público:

[https://www.mp.gob.gt/transparencia/info/res/source/Articulo%2010:%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20Oficio/Ley%20Organica%20del%20Presupuesto/Decreto%2013-2013%20\(%20Decreto%20101-97%20Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Presupuesto\)/17%20Ter/INCISO%20C/B](https://www.mp.gob.gt/transparencia/info/res/source/Articulo%2010:%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20Oficio/Ley%20Organica%20del%20Presupuesto/Decreto%2013-2013%20(%20Decreto%20101-97%20Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Presupuesto)/17%20Ter/INCISO%20C/B)

Ministerio Público. (2018 - 64). *Ministerio Público*. Obtenido de Ministerio Público:

[https://mp.gob.gt/transparencia/info/res/source/Articulo%2010:%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20Oficio/Ley%20Organica%20del%20Presupuesto/Decreto%2013-2013%20\(%20Decreto%20101-](https://mp.gob.gt/transparencia/info/res/source/Articulo%2010:%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20Oficio/Ley%20Organica%20del%20Presupuesto/Decreto%2013-2013%20(%20Decreto%20101-)

97%20Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Presupuesto)/17%20Ter/INCISO%20C/2019/

Ministerio Público. (2018). *Ministerio Público*. Obtenido de Ministerio Público:
[https://www.mp.gob.gt/transparencia/info/res/source/Articulo%2010:%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20Oficio/Ley%20Organica%20del%20Presupuesto/Decreto%2013-2013%20\(%20Decreto%20101-97%20Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Presupuesto\)/17%20Ter/INCISO%20C/2](https://www.mp.gob.gt/transparencia/info/res/source/Articulo%2010:%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20Oficio/Ley%20Organica%20del%20Presupuesto/Decreto%2013-2013%20(%20Decreto%20101-97%20Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Presupuesto)/17%20Ter/INCISO%20C/2)

Ministerio Público. (2019). *Ministerio Público*. Obtenido de Ministerio Público:
[https://www.mp.gob.gt/transparencia/info/res/source/Articulo%2010:%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20Oficio/Ley%20Organica%20del%20Presupuesto/Decreto%2013-2013%20\(%20Decreto%20101-97%20Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Presupuesto\)/17%20Ter/INCISO%20C/2](https://www.mp.gob.gt/transparencia/info/res/source/Articulo%2010:%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20de%20Oficio/Ley%20Organica%20del%20Presupuesto/Decreto%2013-2013%20(%20Decreto%20101-97%20Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Presupuesto)/17%20Ter/INCISO%20C/2)

Nazario, R. (2006). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4287381>

Reyes, X. (2004). LA GESTIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES COMO HERRAMIENTA PARA MANTENER EL NIVEL DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO: NUESTRA SEÑORA DEL PILAR. (*Tesis de Maestría*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
Recuperado el 12 de Diciembre de 2021, de
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2670.pdf

Salvatierra, Y. (2017). Análisis del Impacto de la Ley del Servicio Civil en las Negociaciones Colectivas en el Ministerio Público. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23791>

Sanchez, D., & Zamora, J. (2014). La Relación de los Planes de Compensaciones de las Empresas de servicio del Municipio de Metagalpa con el Nivel de Satisfacción de los trabajadores, durante el año 2013. (*Tesis de*

Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN -
MANAGUA, Metagalpa. Obtenido de
<https://repositorio.unan.edu.ni/5913/1/6211.pdf>

Vargas, A. (2021). Gestión por competencias y desempeño laboral de los
trabajadores del Ministerio Público, sede Madre de Dios, 2021. (*Tesis de
Postgrado*). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71191/Vargas
_TAD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71191/Vargas_TAD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

BONO EXTRAORDINARIO (MARZO)

ACUERDO 02-2000

ACUERDO 97-2012

ACUERDO 98-2012



EL INFRASCRITO SECRETARIO GENERAL DEL MINISTERIO PÚBLICO

CERTIFICA:

Haber tenido a la vista el Libro de Acuerdos de hojas móviles de la Secretaría General de la institución, autorizado por la Contraloría General de Cuentas el dos de febrero de mil novecientos noventa y ocho, en el que a folios números cero cero setecientos veinticinco y cero cero setecientos veintiseis, se encuentra el Acuerdo número cero dos - dos mil (02-2000), el que copiado literalmente dice:-----

Acuerdo número cero dos - dos mil (02-2000): Guatemala, seis de enero del año dos mil.

EL FISCAL GENERAL DE LA REPÚBLICA Y JEFE DEL MINISTERIO PÚBLICO, CONSIDERANDO: Que la Ley

Orgánica del Ministerio Público, lo faculta para impartir las instrucciones convenientes al servicio y al ejercicio de las funciones, tanto de carácter general como relativas a asuntos específicos, en los términos y alcances establecidos en la ley, debiendo en consecuencia determinar las políticas que considere convenientes para el buen funcionamiento de la institución. **CONSIDERANDO:**

Que mediante anuncio que formulara el Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, a todo el personal, fue girada la instrucción para que a partir del mes de enero del año dos mil (2000), el pago de salarios de los trabajadores del Ministerio Público, se efectuara bajo el sistema de catorcenos, con el objeto de que al finalizar el año se hubiere tenido un salario adicional cancelado en el transcurso de los pagos que se realizaran.

CONSIDERANDO: Que si bien el sistema planteado, daba la



BONO EXTRAORDINARIO ACUERDO 2-2000

oportunidad de una mayor liquidez mensual, la circunstancia de ir variando constantemente las fechas de pago en los distintos meses, no permitía la elaboración y ejecución de un presupuesto mensual uniforme, por lo que, sin perjuicio de lograr esa liquidez, se ha determinado un mecanismo más práctico para poner en marcha este beneficio para los trabajadores del Ministerio Público. **POR TANTO:** Con fundamento en lo considerado y en lo que para el efecto estipulan los artículos 237 y 251 de la Constitución Política de la República; 3, 10 y 11 numerales 1, 2 y 7 de la Ley Orgánica del Ministerio Público, Decreto número 40-94 del Congreso de la República. **ACUERDA:** **ARTÍCULO 1.** Crear un "Bono Extraordinario" para todos los trabajadores del Ministerio Público que presten sus servicios bajo el renglón presupuestario cero once (011) personal permanente, a partir del uno (1) de enero del año dos mil (2000). **ARTÍCULO 2.** El monto del "Bono Extraordinario" establecido en el artículo anterior, será igual a un salario mensual, y será cancelado en dos pagos equivalentes al cincuenta por ciento (50%), el último día hábil de los meses de marzo y septiembre. **ARTÍCULO 3.** La base para el cálculo de pago del "Bono Extraordinario", lo constituirá el salario que esté devengando el trabajador, en los meses de febrero y agosto de cada año. **ARTÍCULO 4.** Los casos no previstos en el presente acuerdo, se resolverán conforme a la regulación vigente para el pago del aguinaldo. **ARTÍCULO 5.** Queda sin efecto la disposición emitida, que establecía el sistema de catorcenos para el pago de salarios de

6A/B=C

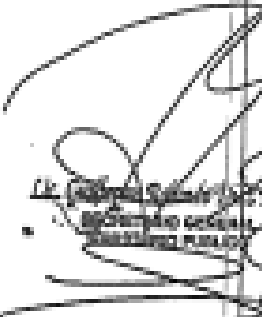
MINISTERIO PÚBLICO
GUATEMALA, C.A.

los trabajadores del Ministerio Público, en consecuencia, se mantiene vigente el sistema de pagos quincenales. **ARTICULO 6.** El presente acuerdo surte sus efectos inmediatamente. (f.f.) ilegibles del Licenciado Adolfo González Rodas, Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público y del Licenciado Guillermo Rolando Díaz Rivera, Secretario General de la Institución. Aparecen los sellos respectivos.

Y para los usos legales correspondientes, extiende, sella y firma la presente en estas dos hojas de papel bond membretadas de la institución, debidamente confrontada con su original en la ciudad de Guatemala, el seis (6) de enero del año dos mil (2000).

CONFRONTARON:


RUTH JACOME DE ALFARO - RODOLFO LAZARO PADILLA


Lic. Adolfo González Rodas
Fiscal General
Ministerio Público





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
MINISTERIO PÚBLICO -MP-



Respuesta: Escrita

Dirigido a: Personal operativo

CHECKLIST			
Nombre del observador:			
Fecha:			
Instrucciones: Marque con una X los criterios que cumple el Pacto Colectivo.			
CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Se especifican las garantías para los trabajadores.			
2. El Pacto Colectivo se puede aplicar a todos los lugares en donde el MP tenga instalados centros de trabajo o los que se establezcan en el futuro.			Artículo 9
3. Se explica cómo se evalúa la eficiencia y rendimiento de los trabajadores.			Artículo 40
4. Los resultados de las evaluaciones son tomados en cuenta para los casos de bonificaciones.			Artículo 40
5. Los trabajadores cuentan con un programa para adquisición de vivienda.			Artículo 82
6. Los trabajadores cuentan con seguro de vida colectivo.			Artículo 83
7. Los trabajadores cuentan con un seguro médico que paga directamente el MP.			Artículo 86

8. Las trabajadoras de la institución cuentan con el servicio de guardería infantil durante la jornada de trabajo.			Artículo 87
9. El MP otorga a todos los trabajadores los Bonos siguientes: • Bono Laboral • Bono Extraordinario • Bono de Antigüedad • Bono Vacacional • Bono de Mérito • Bono de Noviembre			Artículo 91



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
MINISTERIO PÚBLICO -MP-



ENTREVISTA ABIERTA

Respuesta: Verbal

Dirigido a: Departamento de Desarrollo de Personal

Instrucciones: A continuación, responda de manera clara las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva la institución implementando los Bonos a los trabajadores?
2. Durante la creación del plan de bonificaciones, ¿Quiénes fueron las personas/departamentos administrativos que participaron?
3. ¿Cuál considera usted sea la ruta para obtener más beneficios (bonos)?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
MINISTERIO PÚBLICO -MP-



ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Respuesta: Verbal / escrita

Dirigido a: Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal

Instrucciones: A continuación, responda de manera clara las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la estrategia para atraer, retener y motivar al trabajador de la institución?
2. ¿Qué procesos de desarrollo organizacional son / fueron importantes al momento de crear un plan de bonificaciones?
3. ¿Qué hace el Ministerio Público para retener el talento?
4. ¿Cuáles son las prioridades dentro de la institución?

[illegible]



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
MINISTERIO PÚBLICO -MP-



OBSERVACIÓN

Respuesta: Escrita

Dirigido a: Personal Operativo

Instrucciones: A continuación, marque con una "X" en las casillas según su opinión con el criterio observado.

GUÍA DE OBSERVACIÓN					
Nombre de la empresa:					
Nombre del observador:					
Giro de negocio de la empresa:					
Objetivo: Observar y evaluar el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa.					
NO.	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	TALVEZ	OBSERVACIONES
1	Llega a tiempo al trabajo.				
2	Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada.				
3	Elabora sus actividades en tiempo y forma.				
4	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo.				

5	Posee buena actitud al momento de hacer sus actividades.				
6	Elabora su trabajo con calidad.				
7	Se ve motivado.				
8	Es responsable en su trabajo.				
9	Distribuye correctamente su tiempo.				
10	Tiene una buena higiene personal.				
11	Tiene buenas relaciones interpersonales.				
12	Tiene una idea clara de su puesto.				
13	Termina a tiempo sus responsabilidades.				



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
MINISTERIO PÚBLICO -MP-



ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Respuesta: Verbal

Dirigido a: Personal Operativo

Instrucciones: Responda de manera honesta las siguientes preguntas.

1. ¿Qué impacto positivo tiene para usted, el hecho que le den un incentivo por el trabajo que realiza en la institución?
2. ¿De qué manera le gustaría que lo premien por haber alcanzado las metas propuestas?
3. ¿Con qué frecuencia le gustaría que el Ministerio Público dieran los bonos que actualmente ofrece a sus trabajadores?

1 vez al mes	Cada 2 meses	1 vez al año	Otro:
--------------	--------------	--------------	-------



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
MINISTERIO PÚBLICO -MP-



DIARIO DE CAMPO

Respuesta: Escrita

Dirigido a: Personal Operativo

Instrucciones: Documente todo lo observado durante el tiempo que trabaje en el Ministerio Público.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

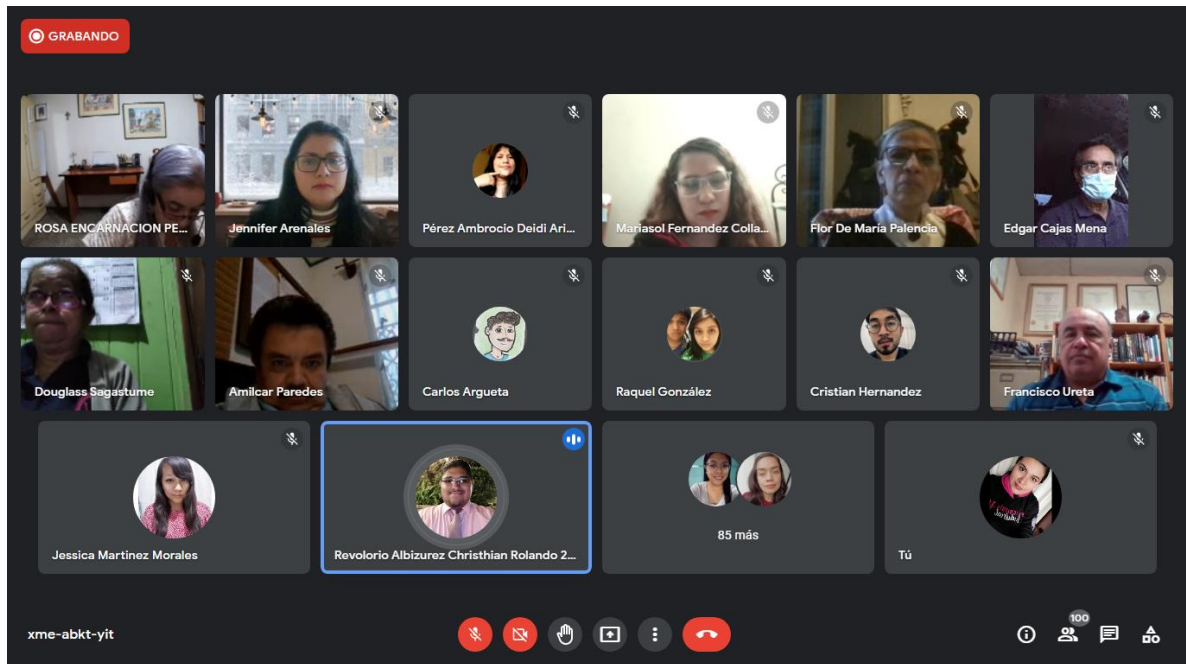


Bitácora de Asambleas y Reuniones durante el
Paro Académico Estudiantil de la USAC

A continuación, se presentan las fechas, horarios y asunto de las actividades que se llevaron a cabo durante el Paro Académico Estudiantil de la USAC, en las cuales como estudiante participé y apoyé a los compañeros que estuvieron en toma del CUM. Cabe mencionar que apoyé en la comisión de Ayuda Humanitaria, y dentro de la misma comisión participé activamente en la sub comisión de Asistencia. Posteriormente se presentan algunas fotos como evidencia.

Fecha	Horario	Asunto
16 / 06 / 2022	7:00 P.M.	Primera Asamblea virtual Docentes y Estudiantes
07 / 07 / 2022	8:00 P.M.	Segunda Asamblea virtual Docentes y Estudiantes
08 / 07 / 2022	6:30 P.M.	Primera Reunión virtual con la Comisión de Ayuda Humanitaria
12 / 07 / 2022	6:00 P.M.	Asamblea virtual de EPS y ETS
21 / 07 / 2022	7:00 P.M.	Reunión virtual con la Comisión de Ayuda Humanitaria
22 / 07 / 2022	8:00 P.M.	Asamblea General virtual de EPS y ETS
27 / 07 / 2022	6:00 P.M.	Asamblea General virtual EPS y ETS

28 / 07 / 2022	6:00 P.M.	Asamblea General virtual de EPS y ETS
04 / 08 / 2022	6:00 P.M.	Reunión virtual con la Comisión de Ayuda Humanitaria
11 / 08 / 2022	8:00 P.M.	Asamblea virtual de EPS y ETS
17 / 08 / 2022	9:00 A.M.	Asistencia al primer Taller virtual “Emergencia Psicológica”, organizado por EPS y ETS
19 / 08 / 2022	6:00 P.M.	Reunión virtual con la Comisión de Ayuda Humanitaria
22 / 08 / 2022	7:00 P.M.	Asistencia al Taller virtual “Gestión de emociones”
28 / 09 / 2022	6:30 P.M.	Asamblea General virtual de EPS y ETS
• Importante mencionar que se tiene un grupo activo de WhatsApp de EPS y ETS en donde se publican las reuniones de estudiantes. • Se tiene un grupo activo de WhatsApp de la Comisión de Ayuda Humanitaria. • Se tiene un grupo activo de WhatsApp de la sub comisión de Asistencia. • Se apoyó en la rifa que organizó la Comisión de Ayuda Humanitaria, a cada estudiante se le dio una lista con 15 números para vender a fin de apoyar a los compañeros en toma y se rifaron algunos premios.		



Revolorio Albizurez Christian Rolando 201220016 está presentando

Agenda Asamblea 12/07/2022

Archivo Editar Ver Insertar Formato Herramientas Complementos Ayuda Última modificación hace 12 minutos

1. Resumen de acciones tomadas en las anteriores asambleas

2. Inconvenientes que surgieron a partir de las acciones

3. Situación del informe final de EPS

4. Reorganización de comisiones

5. Acciones a realizar de cada comisión

6. Futuras acciones a tomar

7. Dudas

mzs-ubwb-exv

Revolorio Albizurez

Paico Usac

Paz María Gabriela ...

Lucía

Cutzal Chai Flor de...

Pérez Ambrocio Dei...

47 más

Tú

Comisión de Ayuda humani... WhatsApp Solicitar participación de jor... PSICOLOGÍA: Todos los curs... Meet - rnf-xzmi-epf

meet.google.com/rnf-xzmi-epf

guateempleo.siarh... Registro Sistema de Informa... Escuela de Ciencias... Webinar software g... Reader+ Sign In | Pearson En... ¡Nos vemos pronto! Chart, Diagram & V...

Verbena García Gloria Krissandra 201709567 está presentando

Puntos de agenda Asamblea EPS y ETS jueves 28/07/2022

Archivo Editar Ver Insertar Formato Herramientas Extensiones Ayuda Última modificación hace 12 minutos

1. Técnicas de relajación, estudio, etc. TOR: examen general, OVL: brindar información de carreras de diversificado, brindar apoyo a padres de familia para acompañar a hijos en ámbito académico...

2. Fecha, lugar y hora: Jueves 4 de agosto, de 8-12 a 2pm, inicio a las 7pm. Frente al Guarido, entrada de emergencia del hospital Roosevelt. Seguridad con servicios de salud, debido a que no se pueden suspender.

3. Actividades de manera presencial.

4. Espacio de dudas: Estas dudas serán planteadas a autoridades para llegar a acuerdos y consensos.

5. Estipendios.

6. Integración de actividades a informe final.

18:56 | rnf-xzmi-epf

Tú

Verbena García Gloria Kri...

63 más

Personas

Añadir personas

Aria Iviana Cruz Tuc Z...

Aguilar Salles Ger...

Bay Lux Caren Yo...

Carlos Argueta

Castillo Medina Ti...

Castillo Medina Ti...

Chin Caal Pablo A...

Chuc González Jo...

Reunión con Comisión de Apoyo Humanitario EPS-ETS

Formulario compartido contigo: x | Asistencia Comisión Ayuda Hum... x | Meet - ddj-doad-jyu x | (1) WhatsApp x | +

meet.google.com/ddj-doad-jyu

guateempleo.siarh... Registro Sistema de Informa... Escuela de Ciencias... Webinar software g... Reader+ Sign In | Pearson En... ¡Nos vemos pronto! Chart, Diagram & V...

18:14 | ddj-doad-jyu

Windows taskbar: Windows logo, File Explorer, Microsoft Edge, PowerPoint, Teams, Word, Outlook, Chrome, Task View, System tray (Network, Volume, Battery, Time: 18:14 4/08/2022).

18:25 | nmm-hwri-vrj

Windows taskbar: Windows logo, File Explorer, Microsoft Edge, PowerPoint, Teams, Word, Outlook, Chrome, Task View, System tray (Network, Volume, Battery, Time: 18:25 19/09/2022).

Personas

Añadir personas

- Marroquin López Ali Amin...
- Martínez Morales Jessica ...
- Moreno Morales Katherin...
- Oliva Muralles Margarita ...
- Poz Alejandra Paola 2016...
- Rodríguez López María Jo...
- Samantha Xol Pérez
- Sierra Arias Italy Marisol 2...