

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE  
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**“PLAN DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES Y LA  
INCIDENCIA SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA  
EMPRESA DE SEGURIDAD WAR HORSE S.A DE C.V, UBICADA EN EL  
DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”**

**PRESENTADO POR:**

Andrea Gisselle Cruz Regalado	L10803
Andrea Elizabeth Méndez Escobar	L10803
Wendy Jhoana Marroquín Flores	L10803

**05 DE JULIO DEL 2025**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **Universidad de El Salvador**

### **Autoridades Universitarias**

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla  
Vicerrectora: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata  
Secretario General: Lic. Pedro Rosalio Escobar Castaneda

### **Autoridades Facultad de Ciencias Económicas**

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón  
Secretario: Lic. Juan Pablo Marín  
Coordinador General del  
Procesos de Graduación: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

### **Escuela de Administración de Empresas**

Director de Escuela: Msc. Abraham Vásquez Sánchez  
Coordinador de Proceso de  
Graduación Escuela  
Administración de Empresas:

Lic. David Mauricio Lima Jaco

#### **Tribunal Evaluador**

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente  
Asesor)

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias doy a Dios todo poderoso quien me brindó la sabiduría e inteligencia para poder culminar mi carrera universitaria, agradezco de todo corazón a mis padres Salvador Méndez y Alicia Escobar quienes siempre me han demostrado su amor y apoyo incondicional, a mi hermanita Rebeca quien siempre me animaba a seguir adelante. Estoy muy contenta por llegar hasta este punto de mi vida, para finalizar doy gracias por todo el conocimiento obtenido de la Universidad de El Salvador.

F. Andrea Elizabeth Méndez Escobar

Primeramente, le doy gracias a Dios que siempre me ha cuidado y dado sabiduría en todo este proceso, le doy gracias a mis papás, José Noel y Ana Virginia, por ser mi pilar más importante, gracias por siempre creer en mí, este logro no hubiera sido posible sin su amor y apoyo incondicional, espero ser su mejor versión siempre y regresarles todo lo que hacen por mí. Por último, quiero agradecerle a mi hermana Paola María, gracias por siempre animarme a creer en mí, por estar siempre para mí y apoyarme a nunca darme por vencida.

F. Andrea Gisselle Cruz Regalado.

Mis agradecimientos van dirigidos primeramente a la sabiduría y guía de Dios durante todo este proceso con altas y bajas, también me resta agradecer a mi apoyo incondicional que son mis padres Edwin Marroquín y Suyen Flores quienes han estado en todo momento a lo largo de esta carrera que pronto será un peldaño más alcanzado.

F. Wendy Jhoana Marroquin Flores

## índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>ii</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.1.1 Descripción .....	1
1.1.2 Formulación.....	2
1.2 Delimitación del Problema.....	2
1.2.1 Teórica .....	2
1.2.2 Geográfica.....	2
1.2.3 Temporal.....	2
1.3 Justificación de la investigación .....	3
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 General .....	3
1.4.2 Específicos.....	3
1.5 Marco Teórico.....	4
1.5.1 Histórico .....	4
1.5.2 Conceptual.....	8
1.5.3 Legal .....	26
1.5.4 Institucional .....	31
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES EN LA EMPRESA WAR HORSE S.A DE C.V.....</b>	<b>34</b>
2.1 Metodología de la investigación.....	34
2.1.1 Método científico.....	34
2.1.2 Métodos auxiliares .....	34
2.1.3 Tipo de investigación .....	35
2.1.4 Enfoque de Investigación .....	35
2.1.5 Universo.....	36
2.1.6 Muestra.....	36
2.1.7 Técnicas de Investigación.....	36
2.1.8 Instrumentos de investigación .....	37
2.2 Descripción del Diagnóstico.....	38

<b>2.3 Conclusiones.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4 Recomendaciones.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO III PROPUESTA DEL PLAN DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS</b>	
<b>LABORALES.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Propuesta del Plan de Compensaciones e Incentivos Laborales .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1.1 breve descripción de la propuesta.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1.2 Elaboración de la propuesta .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1.3 Incentivos .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1.4 Compensaciones Indirectas .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2 Plan de Compensaciones e Incentivos Laborales .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.1 Índice .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.2 Introducción.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.3 Objetivos.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.4 General.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.5 Específicos.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.6 Beneficios del plan.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.7 Cuerpo del programa .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.8 Uso del plan .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.9 Normas de uso.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.10 Políticas de Aplicación.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.11 Responsables de Implementación .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.12 Listado de Compensaciones e Incentivos laborales.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 Implementación del Plan de Compensaciones e Incentivos Laborales.....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.1 Actividades de implementación .....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.2 Recursos a utilizar: .....</b>	<b>75</b>
<b>3.4 Plan de Seguimiento.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.1 Índice .....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.2 Objetivos del plan de Seguimiento.....</b>	<b>77</b>
<b>3.4.3 Metas .....</b>	<b>77</b>
<b>3.4.4 Indicadores claves del seguimiento .....</b>	<b>78</b>
<b>3.4.5 Calendarización de Reuniones de Revisión.....</b>	<b>79</b>
<b>3.4.6 Informes de seguimiento .....</b>	<b>79</b>
<b>3.4.7 Plantilla de informe.....</b>	<b>80</b>
<b>3.4.8 Recomendaciones .....</b>	<b>82</b>
<b>3.5 Propuesta de organigrama .....</b>	<b>82</b>

**PRESUPUESTO..... 85**

**CRONOGRAMA..... 86**

**REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

## RESUMEN EJECUTIVO

War Horse S.A. de C.V, es una organización dedicada a brindar servicios de seguridad privada, custodia de activos y valores. En los últimos años, la empresa ha experimentado diversos retos internos relacionados con la disminución en la motivación, el desempeño y el compromiso de su personal, tanto operativo como administrativo. Esta situación fue identificada a través de observaciones internas, reportes de recursos humanos y comentarios directos del personal, lo cual evidenció un problema recurrente: la falta de un sistema estructurado de incentivos y compensaciones laborales. Ante este contexto, surgió la necesidad de analizar e implementar un plan estratégico orientado a mejorar la satisfacción laboral, fortalecer el sentido de pertenencia y elevar el rendimiento del talento humano. La investigación nace entonces con el propósito de comprobar cómo una adecuada estrategia de compensación puede incidir positivamente en la motivación, el clima organizacional y la gestión del capital humano.

Los principales objetivos de la investigación fueron evaluar el impacto del plan en la motivación, desempeño y clima laboral; verificar la correcta aplicación de las políticas de incentivos y beneficios; identificar áreas de mejora en la ejecución del plan, y asegurar que las recompensas se asignen de forma justa y conforme a criterios previamente establecidos. Para alcanzar estos objetivos, se adoptó una metodología de enfoque cualitativo, lo cual permitió interpretar las percepciones, actitudes y experiencias de los empleados y directivos respecto a los incentivos ofrecidos. La integrante Andrea Méndez fue la encargada de establecer la relación comunicativa con el Generante General Edgardo Moran quien nos

brindó la entrada a las instalaciones de la empresa, donde se llevaron a cabo técnicas como entrevistas, encuestas al personal apoyadas en métodos científicos como el método inductivo, que permitió partir de observaciones individuales para llegar a conclusiones generales, y el método analítico, que facilitó la descomposición y estudio de los diferentes componentes del plan.

Los resultados obtenidos evidenciaron que los colaboradores valoran altamente los incentivos tanto económicos como no económicos, especialmente cuando se vinculan directamente con el reconocimiento de su esfuerzo y el cumplimiento de sus funciones. La existencia de un plan estructurado y transparente genera una percepción positiva hacia la empresa, fomenta el sentido de pertenencia, incrementa la productividad y contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional. Además, el seguimiento periódico y la retroalimentación entre empleados y líderes ha permitido realizar ajustes al plan conforme a las necesidades detectadas, logrando mayor efectividad y aceptación por parte del personal.

Con base en el estudio efectuado, se exponen las conclusiones y recomendaciones más relevantes:

#### Conclusiones

1. La ausencia de un plan estructurado de incentivos y compensaciones estaba generando un impacto negativo en la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal, tanto operativo como administrativo, lo que evidenció la urgencia de implementar una estrategia formal que atendiera estas necesidades.

2. Las percepciones recabadas a través de entrevistas y encuestas demostraron que los colaboradores valoran altamente los incentivos, especialmente aquellos que están vinculados al reconocimiento de su esfuerzo, ya sean económicos o no económicos.

### Recomendaciones

1. Diseñar, aplicar y mantener un plan integral de incentivos y compensaciones laborales que responda a las necesidades específicas del personal, con el objetivo de incrementar su motivación, sentido de pertenencia y rendimiento general dentro de la organización.

2. Potenciar la motivación laboral mediante un sistema de recompensas diversificado que incluya incentivos tanto económicos como simbólicos (reconocimientos públicos, días libres de cumpleaños, etc.), ajustados al perfil y funciones de los distintos grupos dentro de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación va enfocado en dar a conocer las compensaciones e incentivos laborales que se pretenden desglosar en un plan para la empresa WAR HORSE S.A de C.V y sus empleados de forma genérica y específica, abordando otras proyecciones que a futuro se puedan ofrecer por parte de la organización. De forma general, se implementaron tres capítulos para llevar a cabo el proyecto el primer capítulo consistió en plantear un marco teórico que sustentará las propuestas que se implementarán en el plan de compensaciones e incentivos laborales. En el segundo capítulo se realizó una prueba diagnóstica a los empleados de la empresa observando el conocimiento que tienen acerca de las compensaciones e incentivos laborales por último en el tercer capítulo se elaboró un plan de compensaciones e incentivos laborales y un plan de seguimiento que permitirá el mejoramiento de la motivación y rendimiento de los empleados dentro de la empresa.

Para War Horse el talento humano es sumamente importante por su rubro, con el talento humano se ve la inteligencia, la vitalidad, la acción y pro acción; por ende, en la medida que la organización planea como hacer un mejor uso de sus recursos así serán los logros que esta obtenga en la motivación y rendimiento del trabajo. Así que al poner en práctica el plan se fortalecerá el desarrollo del talento humano en la empresa generando un impacto positivo en los beneficios que se les brindaran a cada empleado, asegurando que dicho plan sea comprendido y adoptado efectivamente por toda la organización.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El problema observado en la empresa War Horse S.A de C.V se ve manifestado en su personal ya que a menudo se enfrentan a largas jornadas de trabajo, por consecuencia su rendimiento se ve afectado, denotando desmotivación y cansancio esto también provocado por la alta demanda física y mental que requieren sus labores.

Por lo tanto, la idea principal para resolver el problema es desarrollar un plan de incentivos y compensaciones laborales que motive al empleado a mejorar su desempeño y trabaje en sus habilidades y competencias de manera que sienta que la empresa se preocupa por su bienestar.

#### **1.1.1 Descripción**

La empresa War Horse S.A de C.V, fue fundada en enero del 2015 con la idea de crear nuevas oportunidades de negocios y de trabajo para la sociedad salvadoreña, dedicándose al servicio de seguridad privada, custodia de personas importantes y custodia de activos y valores. La organización mantiene siempre un compromiso con sus empleados para alcanzar una buena estabilidad y satisfacción en el área de trabajo.

**Representante legal:** Edgardo Moran Cativo

**Giro de la empresa:** es la prestación de servicios de vigilancia y protección de bienes, establecimientos, lugares y eventos, tanto públicos como privados, así como de las personas que pudieran encontrarse en los mismos.

### **1.1.2 Formulación**

¿En qué medida un plan de compensaciones e incentivos laborales incidirá en la motivación, rendimiento y productividad del talento humano en la empresa War Horse S?A de C.V?

## **1.2 Delimitación del Problema**

### **1.2.1 Teórica**

Fuentes de información bibliográficas en el área de recursos humanos, información brindada por la empresa y revisiones de trabajos de graduación sobre el tema de incentivos laborales.

### **1.2.2 Geográfica**

Ubicación geográfica de War Horse S.A de C.V 27 Calle el progreso y Ávila el Rosal residencial Pilarica No 18B, departamento de San Salvador.

### **1.2.3 Temporal**

Esta investigación se realizará tomando como base el año 2023 un periodo después de la pandemia.

### **1.3 Justificación de la investigación**

A la luz de la situación actual, la empresa War Horse S.A de C.V está teniendo empleados fatigados, desmotivados y con bajo rendimiento en sus actividades cotidianas, debido a la falta de incentivos y compensaciones laborales, así que, elaborar un plan de estos ayudaría en gran manera a proporcionar una mejor eficacia en el trabajo y generaría un mayor crecimiento en la organización.

Al crear un plan de beneficios e incentivos laborales se demuestra la preocupación de la empresa por el bienestar y la satisfacción de sus profesionales, el desarrollo de un plan de beneficios fuertes y alineado con las necesidades y expectativas de los trabajadores puede contribuir en gran medida el posicionamiento de la empresa como marca empleadora.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 General**

Desarrollar un plan de compensaciones e incentivos laborales, fortaleciendo así la motivación de los empleados en la empresa War Horse S.A de C.V

#### **1.4.2 Específicos**

- Plantear un marco teórico que sustente las propuestas que se implementarán en el plan de compensaciones e incentivos laborales.
- Realizar una prueba diagnóstica a los empleados de la empresa observando el conocimiento que tienen acerca de las compensaciones e incentivos laborales.

- Elaborar un plan de compensaciones e incentivos laborales que permita el mejoramiento de la motivación y rendimiento de los empleados dentro de la empresa.

## **1.5 Marco Teórico**

### **1.5.1 Histórico**

El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo (Laffont y Mortimer, 2002). Es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta.

La empresa **War Horse Sociedad Anónima de Capital Variable**, fue creada el 20 de enero de 2015. Con un total de 29 empleados que se dedican al servicio de seguridad privada, custodia de personas importantes y custodia de activos y valores.

Posee beneficios a empleados adicionales a los de ley y esto le ha permitido que su capital humano se identifique con la organización y se sienta motivado en ser parte de ella. Sin embargo, pese a todos los esfuerzos de la organización por mantener motivado a todo su personal, no todos poseen la misma motivación laboral. Este es el principal motivo por que decidimos realizar la presente investigación. Identificar los motivos, realizar un diagnóstico y brindar una solución a esta problemática.

En agosto del presente año, se logró identificar que tanto conocimiento posee el personal administrativo sobre los programas de incentivos y compensaciones vigentes. Y si

reciben comunicación de forma periódica y conocen las formas de los incentivos y compensaciones que brindan en la empresa.

Observando el descontento de los empleados debido a no tener un plan de incentivos y compensaciones laborales alcanzable y medible para todos sus trabajadores y sus necesidades. Todo lo anterior deriva en la desmotivación laboral del capital humano de la organización. Esto repercute directamente en el rendimiento, a cumplir únicamente con un horario, reduce sus niveles de desempeño y genera falta de interés por el cumplimiento de metas y objetivos.

### **Antecedentes de las compensaciones**

Los antecedentes del derecho laboral que rigen las compensaciones no son tan antiguos como los del trabajo, que existen desde que el hombre comenzó a esforzarse para satisfacer sus necesidades básicas. El esclavismo era un método de dominación muy común implementado en varias culturas, mientras que los primeros vestigios del derecho laboral iban apareciendo poco a poco.

1760 AC: El Código de Hammurabi, creado en el año 1760 a. c., es uno de los conjuntos de leyes más antiguos que se han encontrado, creado en la antigua Mesopotamia y en breves términos, se basa en la aplicación de la ley del Talión a casos concretos. Este código habla de muchos temas donde abarca los salarios, los cuales según este código varían de acuerdo a su naturaleza. Las reglas de los contratos son todavía las establecidas por los sumerios. En este código se fija la responsabilidad bilateral del amo y el obrero donde el segundo tiene que recibir

un salario mínimo y gozar de tres días de vacaciones cada mes. Las compensaciones legales por accidentes de trabajo son la forma más antigua de seguro social.

Siglo X A.C: Reyes, Templos y el Libro del Génesis: se dieron los primeros indicios de una forma de compensación, por las duras condiciones laborales que estos debían aceptar.

500 AC: En los tiempos de la antigua Roma, los soldados romanos que cuidaban la ruta que se construyó a base de sal que se denominó “VIA SALARIAL” recibían parte de su pago en sal y a ese agregado llamaban SALARIUM. La etimología indica que de allí proviene la palabra salario.

Siglo V: A principios de la Edad Media, el trabajador tenía la posibilidad de vender en el mercado los productos que elaboraba de forma artesanal con sus propias herramientas.

Siglo V: En la Edad Media, la iglesia en Europa Occidental decretó que los salarios se pagarán a precio justo.

Doctrina del precio justo:

- El precio justo era de acuerdo a su ubicación en la jerarquía social.
- El valor del puesto se deriva del estatus del trabajo en la sociedad.
- No era equitativo internamente.

600 DC: Se cree que los romanos establecieron seguros de vida y salud mediante gremios o clubes como compensación.

Siglo XVIII: Los Esclavos; aunque no percibían un salario, su amo debía alimentarlos para mantenerlos en condiciones físicas propias para el trabajo. Practica que se prohibió desde el siglo XVIII.

Siglo XIX: La idea de la compensación de los trabajadores surgió en Alemania a principios del siglo XIX. La revolución industrial dio origen a nuevos y peligrosos lugares de trabajo como, por ejemplo, vías ferroviarias, fábricas y minas, con los consecuentes aumentos de lesiones, muertes y nuevas enfermedades relacionadas con el trabajo. Esto generó que se promulgara la primera legislación de compensación laboral.

1880: Las compensaciones legales por accidente de trabajo florecieron en Inglaterra, cuando el Parlamento Inglés aprobó la "Ley de Obligaciones del Empleador".

1909-1910: implantación del sistema para administrar sueldos, y se puso en práctica el sistema en la Commonwealth Edison Company de Chicago.

1911: Wisconsin se convierte en el primer estado de la unión norteamericana en adoptar una verdadera ley de compensaciones para los trabajadores. "Gran Trueque".

1914-1918: se definen métodos de pago y escalas para conseguir personal y mantenerlo satisfecho.

1920: Casi todos los estados de Estados Unidos poseían algún tipo de sistema de compensación de los trabajadores.

Siglo XX: Los factores humanos a principios del siglo XX comenzaron a tenerse en cuenta factores como las vacaciones y el pago de las horas extras, factores que contribuyen a un mayor bienestar.

Siglo XX: 2ª Revolución Industrial; Henry Ford fue uno de los entusiastas de estas ideas de estabilizar los empleos y menores salarios, primero calificadas de descabelladas y luego aceptadas mundialmente.

1948: Todos los estados de norteamericana tienen Leyes de Compensaciones para los Trabajadores para los accidentes laborales.

1950-1954: dos de cada tres empresas en EE. UU contaban con un sistema de remuneración.

1987: El concepto de compensación muy pronto se propagó a otras naciones europeas.

Siglo XXI: La compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especies. Se otorga compensación a los trabajadores en la medida que estos entreguen valor a las empresas y según su desempeño

## **1.5.2 Conceptual**

### **Concepto de Compensaciones**

Para entender a qué se refiere el concepto presentamos la definición dada por diferentes autores:

Para George Bohlander y Scott Snell “La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los

empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales”<sup>1</sup>.

Se definen como todos aquellos beneficios extras que reciben los empleados que complementan su salario base. En los últimos años se ha considerado que las compensaciones no solo mejoran las condiciones de los trabajadores con dinero, sino también con otro tipo de beneficios.

Mientras que para el Lic. Serrano “La compensación debe comprenderse como el resultado digno que se debe obtener por parte de la organización, al aportarle su esfuerzo, su trabajo, tiempo y dedicación”<sup>2</sup>

### **Elementos que las Compensaciones**

Se distinguen tres elementos como parte de las compensaciones el primero que tiene relación directa con una retribución económica que se define como el salario, que este a su vez puede dividirse en dos tipos como lo son compensaciones económicas fijas y variables. Como segundo elemento mencionaremos una compensación con retribución en especie que hace referencia a retribuciones de carácter social.

El tercero de los elementos sería beneficios directamente sociales que podrían ser productos o servicios que los empleados reciben por encima de su sueldo los cuales son

---

<sup>1</sup> George Bohlander y Scott Snell, Administración de recursos humanos, 14a. edición

<sup>2</sup> Lic. Alexis Serrano. Administración de Personas. Talleres gráficos UCA. Primera edición, 2018

establecidos por la empresa, siendo este elemento el que aporta más impacto a el bienestar y motivación de los empleados.

### **Importancia**

Según el autor Ricardo A. Varela Juárez, para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.<sup>3</sup>

### **Origen de los incentivos**

El origen de los incentivos por autores se debe a que el primero en hablar sobre los incentivos laborales fue Frederick W. Taylor, ingeniero industrial y economista, cuando inició el movimiento de la Organización Científica del Trabajo a mitad del siglo XIX. “Taylor sostuvo que el esfuerzo de los trabajadores aumentaba cuando éstos recibían incentivos en función de su productividad.”

---

<sup>3</sup> Ricardo A. Varela Juárez, ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN, SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

### **Concepto de Incentivos**

Incentivo laboral: Según (Chiavenato, 2009) son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.) a cambio de las contribuciones. Cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro.

Por otro lado, para (Banjoko, 2026) “son premios que se otorgan cuando se han alcanzado objetivos predeterminados dentro de una organización. Así mismo, se puede considerar como pagos variables hechos a los empleados sobre la base de la cantidad de producción o resultados alcanzados”.

### **Clasificación**

Los incentivos se clasifican según estos dos autores: Sherman & Chruden (1999), Werther & Davis (1995) entre otros, como: incentivos cuantitativos y cualitativos.

### **Incentivos cuantitativos**

Dentro de los incentivos cuantitativos encontramos diversidad de programas que se aplican en empresas para recompensar a sus trabajadores a continuación, mencionamos la más conocida:

## **Incentivos Económicos**

Es todo pago que realiza la empresa a sus trabajadores pueden ser aumentos de sueldo, bonos, primas anuales, bonificaciones, comisiones, complementos de sueldo. La razón por la que ofrecen los incentivos cuantitativos es porque este método maneja los niveles de más producción y calidad.

Werther & Davis (1995) aclaran que los empleados, trabajan bajo un sistema de incentivos cuantitativos nos dice que su desempeño determina el Fuente de ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que permite el mejor desempeño de manera regular; por otra parte, comenta que “La organización se beneficia, porque esta compensación se otorga en una relación directa con la producción y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado.

Sherman & Chruden (1999) aclaran que no puede suponerse que en un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos cuantitativos que se relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a este si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

## **Incentivos cualitativos**

Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa realiza para así poder reconocer el trabajo y el esfuerzo de cada trabajador. Como el nombre lo indica, no otorgan algo económico, sino que muchas veces son recompensadas por méritos, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones. (WB Wether J, 1995).

Werther & Davis, (1995) señalan que “entre otros incentivos cualitativos se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del colaborador” Estos tipos de incentivos muy son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable. Dentro de los incentivos cualitativos encontramos diferentes programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores, a continuación, se mencionan las más conocidas:

### **Incentivos Recreativos**

La recreación es una necesidad indispensable para poder convivir socialmente. El desarrollo y aplicación como metodología o como complemento en la realización de cada tipo de actividad humana, permite constituir cada uno de ellos en un sector donde se admite el desarrollo de actividades dirigidas al esparcimiento y al ejercicio de disciplinas lúdicas, artísticas o deportivas, que tienen como fin la salud física y mental, en donde se requiere infraestructura destinada a concentraciones de público. El éxito del desempeño laboral depende de las actividades recreativas como una implementación en el crecimiento empresarial.

Además, la recreación es una necesidad indispensable para poder convivir socialmente. Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

### **Incentivos educativos**

La empresa brinda la oportunidad al trabajador de estudiar o capacitarse para ser más eficiente en las funciones que desempeña. La capacitación es un proceso educacional de carácter importante aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes a las aportaciones de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son, preparar a los colaboradores para la buena ejecución en diversas tareas y responsabilidades de la organización. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para en otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado. Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más bueno y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### **Incentivos sociales**

Son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento. El reconocimiento también le indica cuando hubo mejoras en su desempeño

o cuando necesita mejorar. Cuando recibe reconocimiento sus esfuerzos pueden aumentar, así como su satisfacción en el trabajo (Bohlander & Snell, 2008).

### **Ventajas de los Incentivos en las organizaciones**

- Fomentan un ambiente de trabajo positivo.
- Generan una dinámica de apoyo mutuo entre los empleados.
- Aumentan el compromiso del empleado con la empresa y su trabajo.
- Mejoran la productividad del personal.
- Ayudan retener talentos en la empresa.

### **Conceptos de la Motivación**

James Stoner:

Coautor del libro “Administración”, define la motivación como “una característica de la psicología humana, que incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta. Lo que hace que las personas funcionen”. Esta definición permite valorar la naturaleza intrínseca de la motivación.

Stephen Robbins:

Consultor internacional en comportamiento organizacional considera que la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de una persona y la impulsa a

lograr un determinado objetivo, el cual le produce satisfacción o bienestar. Este experto asume la teoría de la motivación intrínseca de Herzberg.

Adalberto Chiavenato:

Experto en desarrollo organizacional, señala que “es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato, lo que origina la activación de la voluntad para hacer o lograr algo por parte de un individuo depende del estímulo del medio ambiente, con lo cual alude a la motivación extrínseca.

### **Tipos:**

**La motivación intrínseca** es aquella que nace del interior de cada uno y es independiente a cualquier tipo de estímulo externo. Las recompensas que conseguirás alimentando este tipo de motivación son puramente íntimas: amor propio, satisfacción personal, independencia, fuerza interior, confianza, etc.

**La motivación extrínseca**, en cambio, es el conjunto de acciones que llevas a cabo para conseguir una recompensa externa. El ejemplo más común es el económico, pero la motivación extrínseca no es solamente la búsqueda de un aumento de sueldo. La motivación extrínseca busca la validación personal por parte de un tercero: los elogios o los refuerzos psicológicos son aspectos clave de la motivación extrínseca.

## **Teorías de la Motivación**

### **Teoría sobre la motivación humana**

Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Aquí, las necesidades están dispuestas en forma de jerarquía. El concepto básico es que las necesidades en un nivel inferior tienen que ser satisfechas antes de que una persona pase al siguiente nivel y tiene como objetivo satisfacer esas necesidades.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Según Herzberg, dos factores contribuyen a la motivación de los empleados, y son motivadores y factores de higiene.

- **Motivadores:** Estos factores hacen que el empleado trabaje más duro si está presente, por ejemplo, oportunidades de crecimiento profesional.
- **Factores de higiene:** La presencia de factores de higiene no hará que los empleados trabajen más duro, pero su ausencia los desmotivara. Algunos ejemplos son el entorno de trabajo y la remuneración.

### **Teoría de las tres necesidades de McClelland**

Esta teoría establece que cada individuo tiene exactamente tres necesidades: la necesidad de logro, afiliación y poder.

- Necesidad de logro: ejemplos de esto serían obtener una promoción o establecer nuevos puntos de referencia.
- Necesidades de afiliación – Aquí, usted es aceptado como parte de un grupo.
- Necesidad de poder: ejemplos de esto son la motivación al estar a cargo de los demás.

### **Teoría del incentivo**

La teoría del incentivo también se conoce como la teoría del refuerzo de la motivación. El profesor Burrhus Fredric Skinner fue un profesor estadounidense de psicología en Harvard de 1958 a 1974. Él creía que el comportamiento de un individuo era una salida de sus consecuencias. Por lo tanto, era esencial diseñar sistemas que recompensar el buen comportamiento y desalentaran el mal comportamiento.

De acuerdo con la teoría del incentivo, una recompensa tangible o intangible se da justo después de una acción. Esto se hace para hacer que el comportamiento vuelva a ocurrir. Un significado positivo se asocia con este comportamiento para lograr esta repetición deseada, que es crucial.

## **Aspectos teóricos del Talento Humano en las Organizaciones**

En el corazón de una organización está el capital humano. Recursos Humanos se encarga precisamente de proporcionar a la empresa el personal necesario para su buen funcionamiento. Esto implica, por lo tanto, asegurar un número suficiente, pero también competente y motivado para el buen funcionamiento de la organización. Hoy vamos a conocer más sobre su función dentro de las empresas.

**La gestión del talento humano** consiste en las estrategias y técnicas que están diseñadas por el departamento de RRHH para ayudar a las empresas a hacer el mejor uso del capital humano y se centran en atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores productivos y comprometidos con la marca.

Gestionar de forma efectiva al talento humano de una empresa es transformar el entorno de trabajo en espacios productivos y competitivos desarrollando una cultura empresarial sólida, es decir, hacer bien la gestión del talento humano es una inversión en el crecimiento de la empresa. En ese sentido, son cada vez más las empresas que contratan a expertos en gestión del talento humano, una posición clave y bien remunerada debido a la necesidad de las organizaciones de sobrevivir en la competencia cuidando y desarrollando a sus mejores talentos y evitar su fuga.

**La administración como ciencia social** tiene como objeto de estudio las organizaciones; en este contexto todas sus funciones deben gestionarse de manera adecuada, con igualdad de importancia, destacando la gestión del talento humano. Al respecto, plantea

Suárez (2011: 93) que, en la actualidad, se vive en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedentes.

Bajo este contexto, las organizaciones requieren de líderes que realicen grandes esfuerzos, preparados, accesibles y que se manejen con elevados principios éticos, equidad y justicia social.

En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Por su parte Eslava (2004), confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos.

La gestión del talento humano se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos se asumen en esta investigación, como esenciales y analizándolos desde una perspectiva tradicional, se concentran en: (Chiavenato, 2008).

- **Reclutamiento:** proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

- **Selección:** consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece.

- **Capacitación:** proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

- **Recompensa:** retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.).

• **Evaluación del desempeño:** da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa.

### **Beneficios de la gestión de talento humano**

- Establece metas y objetivos en conjunto
- Mejora las condiciones laborales
- Crea un ambiente laboral favorable

Para implementar las políticas en una empresa con la finalidad de mejorar rendimiento desde la gestión de talento humano se generan distintas opciones que pueden ser aplicadas, algunas de las estrategias que pueden ser utilizadas y son muy conocidas en la actualidad son:

- El reclutamiento
- La incorporación
- Plan Estratégico
- Evaluación de 360 grados
- Desarrollo de liderazgo
- Desarrollo profesional
- Programas de reconocimiento
- Competencias
- Retención

## **Elementos esenciales en el departamento de Recursos Humanos**

- Salud y seguridad

Los profesionales de la salud y la seguridad trabajan para prevenir accidentes laborales y enfermedades. Ofrecen programas y garantizan el cumplimiento de las normas de seguridad laboral.

- Relaciones laborales

Los tipos de Recursos Humanos enfocados en las relaciones con los empleados previenen y resuelven problemas relacionados con el desempeño de los empleados. Trabajan para mantener relaciones positivas entre empleadores y empleados.

- Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es un enfoque comercial utilizado para minimizar el riesgo organizacional. En Recursos Humanos, la gestión de riesgos implica analizar cada área e identificar el potencial de daño.

### **Objetivos de la administración de Recursos Humanos.**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener

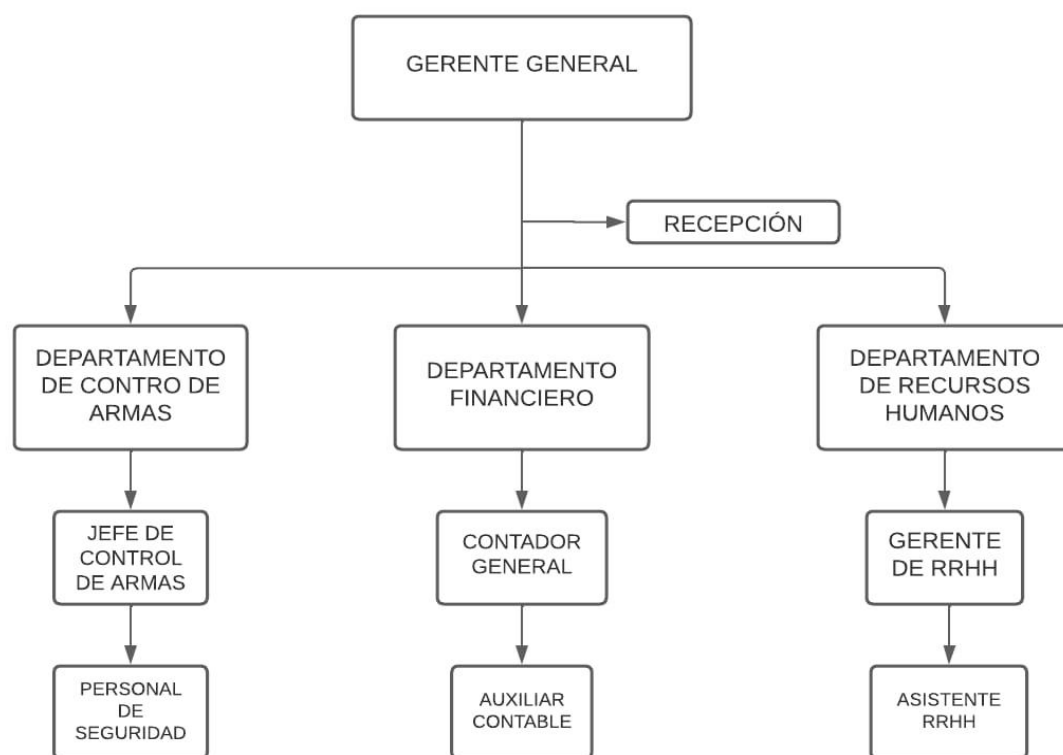
su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas.

### **Generalidades que posee la empresa War Horse S.A de C.V**

La empresa por su giro tiene que cumplir con las siguientes áreas:

- Gerencia General
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Control de Armas
- Recepción

## ORGANIGRAMA



**La misión de la empresa es:** Brindar servicios íntegrales de seguridad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando confianza y responsabilidad con todo nuestro servicio y productos altamente calificados con tecnología actualizada.

**La visión de la empresa es:** Ser la empresa líder a nivel nacional, con una proyección de expansión en el área centroamericana, suministrando servicios integrales de seguridad que logren la satisfacción de nuestros clientes.

### **1.5.3 Legal**

#### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

Art. 38. - El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1º.- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.

2º.- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo.

3°.- El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias.

También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores.

4°.- El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono.

5°.- Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios.

7°.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley. Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente, tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio;

8°.- Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no regirá esta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria;

9°.- Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas.

11°.- El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizar conforme a la ley;

12°.- La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio. La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de éste a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto. En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, éste o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirían en el caso de renuncia voluntaria.

Art. 41. - El trabajador a domicilio tiene derecho a un salario mínimo oficialmente señalado, y al pago de una indemnización por el tiempo que pierda con motivo del retardo del patrono en ordenar o recibir el trabajo o por la suspensión arbitraria o injustificada del mismo. Se reconocerá al trabajador a domicilio una situación jurídica análoga a la de los demás trabajadores, tomando en consideración la peculiaridad de su labor.

Art. 42. - La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y a la conservación del empleo. Las leyes regularán la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los niños de los trabajadores.

Art. 43. - Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

### **Retribuciones según Código de Trabajo**

Pago doble del día de descanso Art. 92.- Las labores realizadas en día de descanso deberán ser remuneradas con doble salario ordinario. El trabajador que labore en el día de descanso semanal, si hubiere tenido derecho a la remuneración de ese día, gozará de un día de descanso compensatorio remunerado con salario básico dentro de los seis días siguientes. Si el trabajador no hubiere tenido derecho a la remuneración del día de descanso, gozará del compensatorio, pero sin remuneración.

Art. 93.- Los trabajadores agropecuarios tienen derecho a descanso remunerado en los días de asueto, conforme a lo dispuesto en el Capítulo VI, Título Tercero, de este Libro. Si el trabajador fuere despedido de hecho o se suspendiere su contrato sin causa justificada, antes de un día de asueto, y éste no se le remunerare, el patrono deberá pagarlo.

### **LEY DE ASUETOS LICENCIAS Y VACACIONES DE LOS COLABORADORES PÚBLICOS.**

Art.1.-los empleados públicos gozarán de asueto remunerado durante los siguientes días: todos los domingos y sábados del año; el 1 de mayo, "día del trabajo"; el 10 de mayo, "día de la madre"; el 15 de septiembre, "día de la independencia patria", excepto los docentes que laboren en los centros oficiales de educación, quienes gozarán de descanso compensatorio remunerado el día hábil siguiente a los actos conmemorativos o desfiles alusivos a dicha efeméride; y, el 2 de noviembre, "día de los difuntos"; además los educadores que prestan sus servicios como tales en el sector público, gozarán de asueto remunerado el 22 de junio, "día del

maestro.” (19) (21) Gozarán de licencia a título de vacaciones durante tres períodos en el año: uno de ocho días, durante Semana Santa; uno de seis días del 1º al 6 de agosto, y uno de diez días del 24 de diciembre al 2 de enero inclusive.

### **LEY SOBRE LA COMPENSACIÓN ADICIONAL EN EFECTIVO.**

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular la compensación adicional en efectivo que deberá concederse durante el mes de diciembre de cada año a todo el personal civil y militar, al servicio de la Administración Pública.

Art. 2.- La compensación adicional señalada en el artículo anterior, será concedida a todo el personal que durante el mes de diciembre se encuentre prestando servicio con nombramiento en Ley de Salarios, por Contrato o por Jornales; así como al personal de la Fuerza Armada y de los Cuerpos de Seguridad Pública, cuyas plazas aparecen en los presupuestos parciales del Ramo de la Defensa Nacional y Policía y Cuerpo de Bomberos Nacionales. También será concedida al personal nombrado conforme a sistemas de salarios aprobados por el Órgano Ejecutivo.

Art. 3.- Para tener derecho a la compensación adicional, es indispensable que el beneficiario esté en servicio en el mes de diciembre, que haya completado durante el año que corresponda, seis meses de prestar servicio al Estado, y que, dentro del mismo año, no haya tenido penas de suspensión que excedan de un mes por faltas en el servicio o que, por el mismo motivo, se le haya destituido de cualquier dependencia o institución gubernamental. Para el cómputo de los seis meses no se tomará en cuenta como tiempo de servicio las suspensiones,

ni las licencias sin goce de sueldo que se hayan disfrutado, salvo cuando sean por motivo de enfermedad. Al beneficiario de la compensación adicional que no alcanzare a completar los seis meses de servicio a que se refiere este artículo, pero tuviere un mes por lo menos, se le reconocerá la parte proporcional que resulte, según el tiempo laborado, de la cantidad que le hubiere correspondido en caso de haber tenido seis meses de servicio. Los servidores públicos que en el mes de diciembre se encuentren desempeñando plazas creadas en cualquier época del año, tendrán derecho a la compensación adicional siempre que al pasar a ocupar dichas plazas hayan estado al servicio del Estado, aun cuando su remuneración se les haya reconocido a base de contrato o por medio de planilla de jornales. En estos casos, para completar los seis meses de servicio, se sumarán tanto el período de desempeño de las plazas creadas como el tiempo que corresponda a las otras formas de pago que se han mencionado. Para el cálculo de los seis meses de servicio, en el caso de servicios prestados a base de contrato, se tomará en cuenta el tiempo trabajado con anterioridad al período servido por contrato, en plazas de Ley de Salarios o remunerada en forma de jornal.

#### 1.5.4 Institucional

<b>LEY</b>	<b>ENUNCIADO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
<b>Constitución de la República</b>	Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su	<b>Corte Suprema de Justicia a través de la sala de lo Constitucional</b>

	<p>alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.</p>	
<b>Código de Trabajo</b>	<p>El artículo 1 establece que todos los trabajadores tienen derecho a un salario mínimo que cubra sus necesidades básicas.</p> <p>El artículo 174 establece que los trabajadores tienen derecho a una prestación equivalente al salario básico en su día de descanso.</p> <p>El artículo 197 establece que el aguinaldo de los empleados se calcula de acuerdo con el tiempo que llevan laborando.</p>	<b>Ministerio de Trabajo y Previsión Social</b>
<b>Ley del ISSS</b>	<p>Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:</p> <p>a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria. Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los</p>	<b>Instituto Salvadoreño del Seguro Social</b>

	pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.	
<b>Ley de afiliación</b>	Art. 5.- La afiliación al Sistema será individual y subsistirá durante la vida del afiliado, ya sea que éste se encuentre o no en actividad laboral. Toda persona deberá elegir, individual y libremente la Institución Administradora a la cual desee afiliarse mediante la suscripción de un contrato y la apertura de una Cuenta Individual de Ahorro para Pensiones.	<b>Superintendencia del Sistema Financiero</b>

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES EN LA EMPRESA WAR HORSE S.A DE C.V**

### **2.1 Metodología de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología de tipo cualitativa permitiendo la exploración directa con los sujetos trabajadores de la empresa, registrando mediante grabaciones y notas escritas los puntos de vistas y haciendo preguntas abiertas y cerradas.

#### **2.1.1 Método científico**

Para esta investigación se empleó el Método Científico, gracias a que es un sistema esquematizado con una serie de pasos que permitieron la formulación de preguntas, desarrollo de hipótesis, experimentación y análisis de datos.

#### **2.1.2 Métodos auxiliares**

En esta investigación se utilizó el **Método Analítico** debido a que permitió deducir los posibles enfoques de la investigación gracias a la descomposición de los elementos de esta y sus características, basándose únicamente en los hechos reales, como lo son los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y la interpretación de estas.

Por otra parte, se utilizó el **Método Sintético** para reconstruir en un todo, los datos descompuestos y analizados anteriormente, para así lograr la total comprensión de estos

conociendo su esencia, comenzando desde lo abstracto hasta lo concreto, llegando así a una solución.

### **2.1.3 Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que tiene como objetivo describir las características de una población o fenómeno que se está estudiando, siendo los empleados de la empresa War Horse, la población en estudio a través de la cual se describen situaciones y eventos que ofrecen un panorama claro y completo del tema de investigación, llevando a cabo encuestas recopilando datos a través de preguntas estandarizadas dirigidas a una muestra de la población relacionadas a la motivación que presentan, las áreas que requieren progreso, las características de los diferentes tipos de incentivos laborales y la satisfacción humana que se pueda obtener al realizar un plan de compensaciones e incentivos laborales para el mejoramiento del talento humano en la empresa.

### **2.1.4 Enfoque de Investigación**

#### **Cualitativo**

La investigación cualitativa implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. Por esta razón, los resultados son expresados a través de palabras.

El enfoque que se logró alcanzar en esta investigación, radico en comprender el significado que tiene para el participante (el personal) el problema de la falta de motivación que

se encuentra afectando el desempeño y el rendimiento de ellos como talento humano de la empresa. Las respuestas de los participantes nos ofrecieron una amplia perspectiva y puntos de vista, estas perspectivas fueron convertidas en datos, a través de las entrevistas y encuestas.

Tomando como unidad de análisis el personal de la empresa de seguridad War Horse S.A de C.V

### **2.1.5 Universo**

Todos los empleados que posee la empresa War Horse S.A de C.V haciendo un total de 29 empleados operativos y administrativos.

### **2.1.6 Muestra**

Muestreo no probabilístico por conveniencia

Tomamos los empleados de forma conveniente con características y accesibilidad para realizar el cuestionario. Se utilizó este tipo de muestreo para agilizar la mecanización de las encuestas por cuestiones de tiempo y decisión de los participantes en estas.

Tamaño de la muestra es de 20 empleados

### **2.1.7 Técnicas de Investigación**

Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta.

**Entrevista:** la primera técnica se basó en efectuar unas preguntas dirigidas al gerente general de la empresa, para obtener su opinión acerca de la propuesta de un plan de incentivos y compensaciones laborales dirigido al personal y las distintas necesidades que puede presentar la organización.

**Encuesta:** la segunda técnica consistió en realizar las preguntas ya establecidas sobre la temática de los incentivos y compensaciones laborales a los empleados de la empresa, con el fin de obtener información necesaria para la investigación.

### **2.1.8 Instrumentos de investigación**

Para la recolección de información se empleó la guía de entrevista y el cuestionario como instrumentos los cuales permitieron obtener datos de forma ordenada:

#### **Guía de entrevista**

Fue dirigido al Gerente General de la empresa, con el cual se obtuvo información de forma directa sobre la temática de un plan de incentivos y compensaciones laborales y las distintas necesidades y exigencias que presentan, a fin de sustentar y desarrollar la propuesta como una respuesta acorde a las necesidades expresadas.

#### **Cuestionario para la encuesta**

Se utilizó un cuestionario previamente diseñado. Este instrumento fue estructurado en bloques de información que consistía en las preguntas de identificación y de información sobre las compensaciones e incentivos laborales.

## 2.2 Descripción del Diagnóstico

La presente investigación surge a partir de la necesidad de analizar el impacto que tendría la implementación de un plan de incentivos y compensaciones laborales en una empresa de seguridad privada que actualmente no cuenta con un sistema formalizado ni estructurado de incentivos. En este tipo de organizaciones, el recurso humano constituye un pilar fundamental, especialmente el personal operativo que desempeña labores de vigilancia, control y resguardo, muchas veces en condiciones de riesgo, estrés y largas jornadas laborales.

La carencia de un esquema que reconozca y recompense el esfuerzo y el compromiso del personal ha generado señales preocupantes en cuanto a la motivación y el rendimiento laboral. Entre los problemas visibles destacan la desmotivación generalizada, bajo compromiso organizacional, disminución del desempeño individual y colectivo, y una alta rotación de personal. Esta situación no solo afecta el clima laboral, sino que también pone en riesgo la eficiencia y la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

Por tanto, se vuelve prioritario realizar un diagnóstico profundo que permita comprender las necesidades y expectativas del talento humano en relación con las compensaciones laborales, y así sentar las bases para diseñar un plan integral de incentivos que contribuya a elevar los niveles de motivación, productividad y permanencia del personal

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo, dado que este permite una comprensión más profunda de las experiencias, percepciones y expectativas del personal en relación con el reconocimiento y las recompensas laborales, aun en ausencia de un plan existente.

Para el levantamiento de información se aplicaron las siguientes técnicas:

- Entrevistas semiestructuradas al gerente general, con el objetivo de recoger opiniones sobre su nivel de conocimiento de un sistema de compensaciones e incentivos laborales. **(Ver anexo 4)**

- Encuesta dirigida a los guardias de seguridad, con el objetivo de recoger opiniones sobre su nivel de satisfacción, motivación y percepción de reconocimiento. **(Ver anexo 3)**

Para la medición de efectos positivos o negativos. Se utilizó un cuestionario de opción múltiple para el personal de control de armas, administrativo, de contabilidad y de recursos humanos de la empresa con el cual se realizó un análisis de interpretación de datos con cada pregunta. **(Ver anexo 5)**

Algunas de las preguntas clave fueron las siguientes:

¿A cuál área de trabajo pertenece dentro de la empresa?

El objetivo de esta pregunta es identificar qué área de trabajo posee más empleados y cual área presenta una deficiencia laboral y desmotivación al desarrollar sus actividades.

Para la pregunta de las áreas de trabajo se definió que el área que posee más empleados es la de Manejo de Armas con un 65% de toda la población encuestada, esto se debe a que la empresa brinda un servicio de seguridad, este tipo de empleados permanecen 24 horas custodiando o semanas de trabajo largo sin mucho descanso, por lo pesado de sus actividades

se puede observar un cansancio, lo que genera una alerta a la organización a fin de pensar en cómo se mejora el descanso y bienestar de los empleados. **(Ver anexo 3 "pregunta 1")**

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

El objetivo de la pregunta es identificar cuantos años tienen las personas de laborar en la empresa para saber su antigüedad

Teniendo en cuenta la permanencia de los años laborando la mayoría de los empleados poseen más de 5 años fiel a la empresa, con un porcentaje del 40% por lo que el tema de rotación de personal no es un problema muy alarmante para la organización. **(Ver anexo 3 "pregunta 2")**

¿Considera usted que llega motivado a su trabajo y muestra un buen rendimiento en su labor?

Se pretende identificar cuantas veces llega motivado el empleado al trabajo.

Cuando se habla de la motivación laboral se refiere a la posibilidad que tiene una empresa de motivar a sus empleados a mantener, mejorar, desarrollar o cambiar su rendimiento o su comportamiento a través de incentivos. La motivación de un empleado se compone de una multitud de motivos, que pueden ser intrínsecos o extrínsecos. A su vez solo un 25% de la población encuestada refleja poca motivación, pero, aunque se piense que es poca población siempre influye en las actividades y rendimiento de todos los demás empleados. **(Ver anexo 3 "pregunta 3")**

¿Conoce un programa o plan general de incentivos y compensaciones laborales que posea la entidad?

El objetivo de la pregunta es percibir si los empleados conocen un programa o plan que brinde la empresa.

Una de las preguntas clave de este diagnóstico es si la empresa cuenta con un plan de compensaciones e incentivos laborales a lo que todos los encuestados respondieron que no cuenta con uno. Tener un plan de incentivos laborales es un conjunto de mejoras y ventajas que se ofrecen a las personas trabajadoras de una empresa con el objetivo final de mejorar su productividad y desempeño; a su vez, puede ayudar a atraer y retener talentos, mejorar la satisfacción del cliente, reducir la rotación de empleados y aumentar la reputación de la empresa. **(Ver anexo 3 "pregunta 6")**

Otra de las preguntas claves en esta investigación es: ¿Con qué tipo de acciones se puede recompensar el valor agregado que da el personal al realizar su trabajo?

Cuando se habla de valor agregado no sólo hace referencia al hecho de cumplir con más de lo que te corresponde. Valor agregado es un concepto profundo, que implica sumar funcionalidad, eficiencia, utilidad: Hacer que las cosas sean más fáciles, rápidas, y accesibles para el trabajador y otras personas.

Valor agregado es darle un toque personal a lo que se realiza. Dedicar un poco más de tiempo a optimizar un proyecto ya terminado. En definitiva, el valor agregado es la contribución real más grande que se puede generar dentro de una organización. Es importante cumplir con

todas las tareas asignadas; No obstante, es el valor agregado el que traspasa las barreras de lo cotidiano y ayuda a construir el historial de acciones con las que se lleva a una empresa a cumplir sus objetivos. **(Ver anexo 3 "pregunta 9")**

Para la pregunta: ¿preferiría incentivos monetarios o no monetarios? Se busca descubrir qué tipos de incentivos prefieren los empleados de la empresa; los incentivos son recompensas que los empresarios dan a los trabajadores para motivarlos y reconocer sus logros. Pueden adoptar diversas formas, como aumentos de sueldo, regalos, participación en eventos y experiencias. El 100% de los empleados de War Horse respondió que les gustaría los incentivos monetarios, a lo que la empresa tendría que destinar un presupuesto para brindar ese tipo de incentivo. **(Ver anexo 3 "pregunta 10")**

Por último y no menos importante se encuentra la pregunta de la evaluación del desempeño: ¿Estaría dispuesto a que midan su productividad para participar por acciones de incentivos y compensaciones?

Evaluar el desempeño de los trabajadores es fundamental para saber si están cumpliendo o no con sus funciones, medir la calidad de su trabajo y, sobre todo, reconocer su esfuerzo o aplicar las medidas correctivas que eleven su productividad.

Pero hacer una evaluación de desempeño laboral no solo consiste en generar una opinión o calificación sobre el trabajo de los empleados, sino en sustentar un juicio en información objetiva. Para hacer que las mediciones sean imparciales, certeras y veraces es conveniente aplicar algunos métodos que aseguren su validez y pertinencia.

Una evaluación por objetivos constituye un pilar fundamental en la gestión de cualquier organización que aspire a la excelencia. Esta metodología no solo permite un seguimiento y control efectivo, sino que también se convierte en un mecanismo dinámico para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos corporativos. Este tipo de evaluación en una empresa de seguridad como lo es War Horse, muchos puestos (como agentes de seguridad, supervisores, jefes operativos) tienen tareas repetitivas, rutinarias y bajo normas estrictas, pero eso no significa que no se les puedan asignar objetivos específicos y medibles. Algunos ejemplos de objetivos aplicables en la empresa pueden ser:

- Reducción de incidentes en su turno.
- Cumplimiento del 100% de rondas asignadas.
- Reportes entregados a tiempo y correctamente.
- Puntualidad y asistencia perfectas.

La evaluación por objetivos permite reconocer el desempeño individual, premiar el cumplimiento y detectar necesidades de mejora.

Siguiendo con el cubrimiento para poder evaluar el desempeño en los trabajadores otra opción muy recomendada puede ser: El método de Evaluación 360 grados es uno de los métodos modernos de evaluación del desempeño que recoge las opiniones de los supervisores, compañeros, subordinados y, a veces, clientes de un empleado. Este enfoque integral proporciona una visión holística del rendimiento desde múltiples perspectivas. La principal virtud de la evaluación de 360 grados es su carácter integrador, ya que capta las percepciones de diversas partes interesadas. Este método de evaluación ayuda a los empleados a obtener una

visión más equilibrada de su rendimiento, comprendiendo cómo repercuten sus acciones en diferentes partes de las empresas. (Ver anexo 3 "pregunta 11")

Tomando en cuenta las opiniones y puntos de vista de parte de los empleados a través de entrevistas y notas de grabación se lograron identificar más necesidades que son prioritarias dentro de la empresa:

- Reconocimiento del esfuerzo laboral: Los trabajadores expresan sentir que su trabajo pasa desapercibido, sin ninguna forma de agradecimiento ni reconocimiento formal por parte de la empresa.

- Ausencia de recompensas por desempeño: No existen bonificaciones ni estímulos por puntualidad, cumplimiento de metas, actitud, compromiso o resultados destacados.

- Falta de estabilidad emocional y motivacional: La rutina, el estrés y la carga laboral afectan el bienestar emocional del personal, quienes manifiestan sentirse desmotivados y poco valorados.

Con base en las necesidades identificadas, se proponen las siguientes alternativas o posibles acciones estratégicas para mejorar la motivación y el rendimiento del talento humano:

- Diseño e implementación de un plan de incentivos y compensaciones, que contemple tanto beneficios económicos (bonificaciones por desempeño, premios por puntualidad, pagos adicionales por turnos nocturnos o riesgosos) como no económicos (reconocimiento público, certificaciones, días libres, programas de bienestar).

- Creación de un sistema de evaluación de desempeño transparente, que sirva como base para otorgar recompensas y promociones de manera justa y medible.
  
- Desarrollo de un programa de capacitación y crecimiento interno, que permita al personal adquirir nuevas competencias y visualizar un camino de desarrollo dentro de la empresa.
  
- Fomento de una cultura de reconocimiento organizacional, mediante la implementación de prácticas cotidianas de agradecimiento, liderazgo cercano y retroalimentación positiva.

### **2.3 Conclusiones**

1. El diagnóstico realizado al personal de la empresa War Horse S.A. de C.V. reveló la ausencia total de un plan estructurado de incentivos y compensaciones laborales, lo que ha tenido un impacto negativo en la motivación, satisfacción y desempeño del talento humano.
  
2. Al analizar las percepciones del personal se evidenció un alto nivel de desmotivación, originado principalmente por la falta de reconocimiento, la ausencia de incentivos y la escasa comunicación interna. Esta desmotivación se manifiesta en una disminución del compromiso organizacional y bajo rendimiento.
  
3. La ausencia de mecanismos claros y estructurados para la evaluación del desempeño representa una barrera significativa para la implementación del sistema de

compensaciones e incentivos que sean percibidos como justos y transparentes, lo que genera desconfianza por parte de los empleados.

4. El diseño del plan de incentivos busca responder tanto a los intereses del personal como a la capacidad operativa de la empresa. La propuesta contempla elementos clave como los tipos de incentivos, responsables de su gestión, criterios de aplicación, estimación de costos y un cronograma para su implementación, con el fin de asegurar su viabilidad y efectividad.
5. Es fundamental establecer un plan de seguimiento que permita evaluar de manera continua el cumplimiento de los objetivos, la satisfacción del personal y el impacto de los incentivos otorgados. Este seguimiento garantizará que el sistema de compensaciones se mantenga alineado con las necesidades del personal y las capacidades operativas de la empresa.

## **2.4 Recomendaciones**

1. Se recomienda crear un plan formal de incentivos y compensaciones laborales que responda a las necesidades y expectativas del personal. Este plan debe contemplar beneficios tanto monetarios como no monetarios, con criterios claros y transparentes de aplicación, a fin de mejorar los niveles de motivación, satisfacción y desempeño en la organización.

2. Establecer mecanismos formales de reconocimiento al desempeño y crear una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva, la retroalimentación constante y el refuerzo positivo. Es recomendable incorporar incentivos simbólicos y emocionales, además de los materiales, para elevar los niveles de compromiso y sentido de pertenencia.
3. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño claro y objetivo, basado en criterios medibles y comunicados al personal, que combine métodos adecuados según el nivel organizacional (como evaluación del supervisor, cumplimiento de objetivos y cuando sea viable evaluación 360°). Esto permitirá decisiones fundamentadas en la asignación de incentivos, promoviendo la transparencia, la equidad, la motivación, y fortaleciendo la confianza en los procesos internos.
4. Se recomienda implementar el plan de incentivos bajo un enfoque integral que armonice los intereses del personal con la capacidad operativa de la empresa. Para asegurar su efectividad, es necesario definir claramente los tipos de incentivos, los criterios de aplicación, los costos estimados y un cronograma de implementación. Se sugiere que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado directo de coordinar y ejecutar el plan, garantizando su adecuada gestión, seguimiento y sostenibilidad en el tiempo.

5. Se sugiere elaborar y llevar a cabo un plan de seguimiento sistemático que contemple indicadores de desempeño, evaluaciones periódicas, retroalimentación del personal y ajustes necesarios al plan de incentivos. Este proceso debe ser liderado por el Departamento de Recursos Humanos, quien será responsable de monitorear los resultados, elaborar informes y proponer mejoras continuas, con el fin de asegurar que el sistema de compensaciones contribuya efectivamente a los objetivos organizacionales y al bienestar del talento humano.

## **CAPÍTULO III PROPUESTA DEL PLAN DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES**

### **3.1 Propuesta del Plan de Compensaciones e Incentivos Laborales**

#### **3.1.1 breve descripción de la propuesta**

La propuesta presentada en este trabajo de investigación consiste en elaborar un plan de incentivos y compensaciones laborales que incidan en la motivación de los empleados debido a la situación actual que la empresa presenta donde se ve afectado el desempeño laboral, a su vez la falta de un plan de incentivos y compensaciones y del poco conocimiento sobre esta temática resulta ser una razón de peso para desarrollar e implementar esta herramienta como clave importante a largo plazo.

Para su elaboración se tomaron en cuenta los incentivos financieros y no financieros que sean viables y permitan potenciar el desempeño laboral de los empleados, definiendo cada incentivo de forma que sea claro para su aplicación.

#### **3.1.2 Elaboración de la propuesta**

Los incentivos propuestos están dirigidos a todo el personal de la empresa War Horse S.A de C.V, para su implementación se tomará en cuenta que la empresa pueda financiar dicho plan por su cuenta y con la búsqueda de ayuda externa en caso de ser necesario como apoyo para su talento humano.

### 3.1.3 Incentivos

#### No financieros

- DÍA LIBRE POR CUMPLEAÑOS

Permiten a los empleados celebrar y disfrutar de su día junto con sus familiares y seres queridos, se le otorgara a cada empleado día libre en su cumpleaños sin independientemente de su tiempo laborando en la empresa, en caso de que el empleado trabaje ese día se le podrá compensar el día que lo crea conveniente, pero deberá ser durante el mismo mes.

**Requisitos:** Todos los empleados pueden obtener este incentivo

**Tomar en cuenta:**

El departamento de recursos humanos debe contar con un calendario específico con fechas de cumpleaños y nombres de sus empleados para organizar los días laborales de forma adecuada sin afectar a la empresa.

- RECONOCIMIENTO PÚBLICO

Este incentivo consiste en reconocer la labor y desempeño de sus empleados de forma pública durante reuniones, o de forma individual con el fin de mantener motivados a sus empleados con afirmaciones que le recuerden que es un elemento importante dentro de la empresa.

### **¿Cómo evaluar para reconocer a los empleados?**

- Puntualidad
  - Feedback positivo
  - Cumplimiento de sus tareas
  - Responsabilidad
  - Mentoría
- 
- AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD

El incentivo de mentoría da la oportunidad a los empleados de ser líderes y enseñar a otros sobre la cultura de la empresa, tareas y retos a los que se enfrentan, para este incentivo se hará de forma rotativa con los empleados que tengan más experiencia, tiempo y hayan demostrado mayor responsabilidad en sus tareas para que puedan tener a su cargo un empleado nuevo o un empleado con menos tiempo dentro de la empresa para poder instruirlos.

**Requisitos:** Todos los empleados con un mínimo de un año de experiencia pueden participar, será de forma voluntaria, no pueden participar empleados con faltas o sanciones.

#### **Tomar en cuenta:**

El área de recursos humanos deberá tener un listado con los empleados que cumplan con los requisitos, se deberá realizar una reunión previa con todos los enlistados para hacerlos conocedores dejando a libertad quienes quieran participar de forma voluntaria ya

que sería fuera de sus horas laborales, dejando a criterio flexible las horas que se invertirán en las mentorías.

Se deberá organizar de forma previa el horario para mentorías, para poder consultar la disponibilidad de los voluntarios.

### **Financieros**

- **BONO POR DESEMPEÑO**

El bono por desempeño fomenta grandemente el compromiso con el cliente y la calidad de servicio que los colaboradores brindan. Reconoce el desempeño individual de los empleados y la constancia de los buenos resultados.

#### **Condiciones para acceder al bono:**

1. No debe contar con sanciones disciplinarias graves durante el trimestre
2. La evaluación será realizada por el gerente general y el equipo de recursos humanos
3. El bono se pagará junto con la nómina del mes siguiente al cierre del trimestre.

## Estructura del bono:

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores claves</b>	<b>Costo del Bono</b>	<b>Costo por trimestre</b>	<b>Costo anual</b>
Calidad en la entrega de reportes y bitácoras	Entrega correcta, puntual y completa de reportes diarios de su jornada	Entrega de un 95% de reportes sin errores	\$20	\$580	\$2,320
Evaluación del cliente	Satisfacción del cliente con relación al servicio brindado	Valoración superior a 90% en una encuesta trimestral	\$25	\$725	\$2,900
Incidentes y manejo de riesgos	Cero incidentes y correcta gestión de eventos	Número mínimo de quejas o reportes negativos	\$20	\$580	\$2,320
<b>TOTAL</b>			<b>\$65</b>	<b>\$1,885</b>	<b>\$7,540</b>

### 3.1.4 Compensaciones Indirectas

- VALES DE DESPENSA

Los vales de despensa son una prestación laboral, generalmente otorgada por las empresas a sus empleados, que les permite adquirir productos de primera necesidad como alimentos, artículos de limpieza y productos de higiene personal, entre otros, en establecimientos autorizados. Estos vales pueden ser en formato físico o electrónico (tarjetas).

#### **Consideraciones**

Se recomienda registrar cada entrega y comunicar los criterios de manera clara y anticipada al personal.

Se pretende un monto de \$50.00 dólares para ser utilizados en productos de alimento y higiene personal por cada empleado, cada tres o seis meses según lo elija la empresa.

#### **criterios para obtener los vales de despensa:**

- Puntualidad

El empleado deberá mantener un récord de puntualidad igual o superior al 95% durante el mes evaluado.

No debe presentar retardos injustificados ni omisiones de marcación de entrada.

- Asistencia

Deberá cumplir con al menos el 98% de asistencia mensual.

No se deben registrar faltas injustificadas.

- Desempeño laboral satisfactorio

Obtener una calificación mínima de “satisfactorio” o su equivalente en la evaluación mensual de desempeño realizada por el supervisor directo.

- Antigüedad mínima

Tener al menos 6 meses de antigüedad en la empresa.

- PROGRAMA DE BIENESTAR

Un programa de bienestar laboral es un conjunto de iniciativas y estrategias diseñadas para mejorar la calidad de vida de los empleados, tanto dentro como fuera del entorno laboral. Estos programas buscan promover la salud física, mental y emocional de los trabajadores, creando un ambiente laboral positivo y productivo.

### **Condiciones para Acceder al Programa**

- Tener mínimo 6 meses de antigüedad.
- No contar con reportes disciplinarios activos.
- Participar en al menos una actividad de salud o capacitación por trimestre.
- Registrar asistencia previa (para reservar sesiones de masaje o psicología).

Estructura del acceso a la compensación:

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo por persona</b>	<b>Costo por trimestre</b>	<b>Costo annual</b>
Sesión de masaje relajante	De 30 - 45 minutos	Cada 3 o 6 meses	\$15.	\$435.00	\$1,740
Sesión psicológica	De 30 - 45 minutos en sesión individual virtual o presencial	Cada mes según la necesidad	\$20.	\$580.00	\$2,320
<b>Total</b>			<b>\$35.</b>	<b>\$1,015</b>	<b>\$4,060</b>

### **3.2 Plan de Compensaciones e Incentivos Laborales**

**Título: Plan de compensaciones e incentivos laborales para la empresa War Horse S.A de C.V en el rubro de seguridad.**



**Entidades proponentes:**

**srta. Andrea Gisselle Cruz Regalado  
srta. Andrea Elizabeth Méndez Escobar  
srta. Wendy Jhoana Marroquín Flores**

**Fecha de la propuesta: 06 de Junio de 2025**

### 3.2.1 Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>59</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>60</b>
<b>General .....</b>	<b>60</b>
<b>Específicos .....</b>	<b>60</b>
<b>Beneficios .....</b>	<b>60</b>
<b>Cuerpo del programa .....</b>	<b>61</b>
<b>Uso del plan .....</b>	<b>61</b>
<b>Normas .....</b>	<b>62</b>
<b>Políticas .....</b>	<b>63</b>
<b>Responsables .....</b>	<b>63</b>
<b>Listado de incentivos y compensaciones .....</b>	<b>64</b>

### **3.2.2 Introducción**

El presente documento constituye una propuesta de Plan de Compensaciones e Incentivos Laborales diseñado específicamente para la empresa War Horse S.A. de C.V. organización especializada en servicios de seguridad, custodio de personas y de activos. Este plan ha sido creado por agentes externos, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de su estructura organizacional y a la mejora de sus políticas de gestión del talento humano.

Dada la naturaleza del sector de la seguridad privada, donde la responsabilidad, la disciplina y el compromiso son factores clave, resulta fundamental contar con un sistema de compensaciones que motive al personal, reconozca su esfuerzo y fomente la retención del talento. Este plan propone una combinación equilibrada entre compensaciones fijas, incentivos variables y beneficios complementarios, alineados con las mejores prácticas del mercado y adaptados a las características y necesidades específicas de la empresa War Horse S.A. de C.V.

Con esta propuesta, se busca brindar a la empresa una herramienta estratégica que le permita optimizar el desempeño de su equipo, mejorar el clima laboral y fortalecer su posicionamiento como empleador dentro del sector de seguridad privada.

### **3.2.3 Objetivos**

#### **3.2.4 General**

Diseñar un programa de compensaciones e incentivos laborales integral, justo y competitivo que permita atraer y motivar al talento humano, fomentando el compromiso de los trabajadores, el desempeño y la productividad, alineados con los objetivos de la empresa.

#### **3.2.5 Específicos**

- Diseñar una estructura de compensación competitiva que permita a la organización posicionarse como una empresa atractiva para nuevos candidatos en el sector de seguridad y que a su vez incentiven el logro de metas individuales, grupales y organizacionales.
- Definir criterios claros y transparentes para la evaluación y revisión periódica de las compensaciones, garantizando su alineación con el desempeño y los resultados organizacionales.
- Contribuir a la motivación de los empleados atendiendo necesidades de capacitación, educación, recreación y salud, enfocado en trabajo y familia.

#### **3.2.6 Beneficios del plan**

- Mayor motivación y compromiso del personal, reflejados en un mejor desempeño operativo y administrativo.

- Reducción en los niveles de rotación de personal, lo que conlleva una mayor estabilidad organizacional y menor costo de reemplazo.
- Incremento en la calidad del servicio ofrecido a los clientes derivado de un personal constantemente capacitado y comprometido.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y la lealtad hacia la empresa.
- Mejor clima laboral, gracias a políticas claras de reconocimiento y recompensa.
- Mayor eficiencia en la gestión del talento humano, al contar con herramientas de evaluación y compensación estructuradas.

### **3.2.7 Cuerpo del programa**

### **3.2.8 Uso del plan**

- Atraer y retener al talento humano.
- Mejorar la productividad y efectividad del trabajo.
- Fortalecer la motivación de los empleados.
- Útil como documento de consulta para todos los empleados de la institución.
- Sirve para establecer la capacitación y entrenamiento del personal.

### 3.2.9 Normas de uso

#### Objetivo

Establecer un marco normativo que regule el otorgamiento de incentivos y compensaciones laborales, orientado al reconocimiento del desempeño, compromiso y cumplimiento de metas por parte de los colaboradores.

- Podrán participar en el plan los empleados con contrato laboral vigente, que hayan cumplido un mínimo de 6 meses de antigüedad.
- No serán elegibles los empleados con sanciones disciplinarias activas o bajo proceso administrativo.
- Los tipos de incentivos serán económicos y no económicos
- La evaluación será realizada semestralmente por el gerente general y validada por el área de Recursos Humanos.
- La asignación de incentivos dependerá del cumplimiento de metas individuales, grupales y organizacionales.
- El pago de incentivos económicos se realizará dentro de los primeros 15 días hábiles del mes siguiente al cierre del periodo evaluado.
- El plan será revisado anualmente por el área de Recursos Humanos.
- La empresa se reserva el derecho de modificar las condiciones del plan de acuerdo con sus necesidades estratégicas.

### **3.2.10 Políticas de Aplicación**

- El plan se aplicará a todos los empleados con relación laboral vigente y que cumplan con los requisitos establecidos podrán acceder a los beneficios del plan.
- Su aplicación será igualitaria, sin distinción de género, cargo o área.
- Los beneficios del plan estarán basados exclusivamente en el cumplimiento de metas, indicadores de desempeño, contribución al equipo y resultados verificables.
- El plan podrá ser revisado y actualizado anualmente o cuando las condiciones organizacionales lo requieran.
- La información relacionada con las compensaciones e incentivos de cada empleado es confidencial y su uso indebido o divulgación no autorizada será sancionado.

### **3.2.11 Responsables de Implementación**

- Coordinador general: gerente de Recursos Humanos.
- Comité evaluador: conformado por Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y jefe de control de armas.

### 3.2.12 Listado de Compensaciones e Incentivos laborales

#### **Incentivos No financieros:**

- DÍA LIBRE POR CUMPLEAÑOS

#### **Beneficio:**

Todos los empleados de la empresa tendrán derecho a un día libre remunerado por motivo de su cumpleaños.

#### **Requisitos:**

**Antigüedad mínima:** El empleado debe contar con al menos 6 meses de antigüedad en la empresa.

**Solicitud anticipada:** El día libre debe ser solicitado con al menos 5 días de anticipación al jefe inmediato o al área de Recursos Humanos.

Se debe coordinar con el equipo de operaciones para asegurar la cobertura del puesto, especialmente en puestos operativos de vigilancia.

#### **Uso del beneficio:**

El día libre debe tomarse el día del cumpleaños o dentro de los 7 días calendario posteriores.

En caso de que el cumpleaños coincida con un día de descanso o feriado, podrá solicitarse otro día dentro del plazo permitido.

**Documentación:**

El empleado debe asegurarse de tener su fecha de nacimiento registrada correctamente en el sistema de RR. HH.

Recursos Humanos podrá solicitar la copia del documento de identidad si existiese alguna discrepancia.

**Procedimiento:**

1. **Empleado:** Solicita el día libre al jefe inmediato o RR. HH. con 5 días de anticipación.

2. **Jefe inmediato:** Evalúa viabilidad operativa y aprueba o propone una reprogramación.

3. **Departamento de RR. HH.:** Registra el beneficio en el control de asistencia y comunica confirmación.

4. **Empleado:** Disfruta su día libre por cumpleaños

- RECONOCIMIENTO PÚBLICO

**Requisitos:****Desempeño destacado**

- Cumplimiento puntual y efectivo de sus funciones.

- Ausencia de faltas o sanciones disciplinarias durante el mes o trimestre.
- Reportes positivos por parte de clientes o supervisores.

**Actitud positiva**

- Buen trato con compañeros y superiores.

**Alineación con los valores de la empresa**

- Responsabilidad, honestidad, respeto, puntualidad y compromiso.

**Beneficios:**

- Mayor visibilidad y valoración dentro de la organización.
- Posibilidad de acceder a futuros incentivos adicionales o promociones internas.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y orgullo por su labor.

**Reconocimiento:**

- Se realiza el anuncio oficial del reconocimiento público durante una reunión de equipo o en el canal de comunicación interna correspondiente.
- Se entrega el diploma o certificado.

**Frecuencia:**

El reconocimiento podrá otorgarse de forma trimestral o semestral, según criterio interno, dependiendo del tamaño del equipo y las dinámicas de evaluación.

- AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD

**Requisitos:****Cumplimiento constante**

- Asistencia puntual y sin faltas injustificadas.
- Reportes diarios entregados de forma oportuna.
- Seguimiento proactivo de instrucciones, sin necesidad de recordatorios.

**Iniciativa y autogestión**

- Propone mejoras en los procesos o en su puesto de trabajo.
- Toma decisiones adecuadas ante imprevistos.
- Actúa con responsabilidad aun cuando el supervisor no está presente.

**Actitud profesional**

- Mantiene la calma y profesionalismo ante situaciones difíciles.
- Brinda apoyo a compañeros sin esperar reconocimiento inmediato.
- Refleja los valores de la empresa en su actuar diario.

**Proceso de selección:****1. Observación continua**

- Supervisores directos identificarán a los colaboradores que cumplen con los criterios establecidos a lo largo del mes.

**2. Propuesta**

- El jefe inmediato envía una breve justificación del caso al área de Recursos Humanos.

**3. Evaluación**

- RR. HH. valida el cumplimiento de los criterios y aprueba el reconocimiento.

**4. Entrega del reconocimiento**

- Se otorga de forma trimestral o semestral, con anuncio oficial y entrega simbólica (certificado, publicación, etc.).

**Beneficios:**

- Reconocimiento formal y visibilidad dentro del equipo.
- Mayor confianza de sus superiores para asignaciones especiales.
- Reputación positiva que puede incidir en futuras oportunidades laborales internas.

**Frecuencia:**

El incentivo podrá otorgarse trimestralmente o según el periodo que la empresa decida

**Incentivos financieros:**

- **BONOS POR DESEMPEÑO**

**Beneficios:**

- Reconocimiento formal al esfuerzo y compromiso.
- Estímulo económico por el cumplimiento de objetivos.
- Mayor proyección interna para promociones o encargos especiales.

**Proceso de asignación del bono:**

1. **Evaluación mensual, trimestral o semestral** por parte del jefe inmediato.
2. **Revisión de desempeño** con formato estandarizado (puedo ayudarte a crear uno).
3. **Validación de RR. HH.** con base en reportes, métricas y control de asistencia.
4. **Autorización por gerencia** y asignación en nómina.

**Criterios de evaluación:**

Para otorgar el bono, se tomarán en cuenta los siguientes criterios, ajustados a cada puesto (operativo o administrativo):

**A. Personal operativo (vigilantes, supervisores de seguridad, agentes de campo):**

**1. Cumplimiento del servicio:**

- Asistencia completa y puntual.
- Cobertura total de turnos asignados.
- Reporte de actividades entregado correctamente.

**2. Desempeño general:**

- Evaluación mensual positiva por parte del supervisor.
- Buena presentación personal y cumplimiento del protocolo de imagen.
- Correcto uso de equipos y cumplimiento de procedimientos de seguridad.

**3. Comportamiento y actitud:**

- Buen trato con el cliente y compañeros.
- Iniciativa y disposición para apoyar en situaciones especiales.
- Ausencia de sanciones o llamados de atención.

**B. Personal administrativo (RR. HH., logística, operaciones, etc.):**

**1. Cumplimiento de metas y tareas:**

- Entrega oportuna de informes y tareas asignadas.
- Participación activa en reuniones o proyectos.

2. **Colaboración y trabajo en equipo:**

- Disposición para apoyar otras áreas cuando sea necesario.
- Relaciones laborales sanas y respetuosas.

**Valor del bono:**

- El monto será definido por la empresa según el presupuesto disponible y el nivel de responsabilidad del puesto.
- Ejemplo de montos estimados (ajustables):

Personal operativo y administrativo: \$60 USD

**Compensaciones indirectas:**

- VALES DE DESPENSA

**Beneficios**

- Apoyo económico indirecto para cubrir productos de la canasta básica.
- Mejora en la calidad de vida del empleado y su familia.
- Reducción del estrés financiero mensual.

**Requisitos para acceder al beneficio**

- Antigüedad mínima de 6 meses continuos en la empresa.
- Asistencia igual o superior al 90% durante el mes anterior.
- Puntualidad constante, con máximo 1 retardo por mes.
- Desempeño satisfactorio, evaluado por el jefe directo o supervisor.
- No contar con sanciones disciplinarias ni reportes negativos vigentes.

**Frecuencia:**

- El vale podrá otorgarse trimestralmente o semestralmente según la empresa lo decida.

- PROGRAMA DE BIENESTAR

**Beneficios****Bienestar Físico (Masajes / Spa):**

- Reducción de estrés y tensiones musculares.
- Prevención de fatiga física causada por turnos prolongados.
- Mejora del estado de ánimo y energía diaria.
- Aumento de la productividad y concentración.

**Bienestar Emocional (Psicología):**

- Atención a problemas personales y emocionales.
- Mejora en las relaciones interpersonales laborales.
- Fomento de una cultura organizacional sana.

**Frecuencia:****Masajes / Spa:**

1 sesión cada tres meses por empleado.

**Atención Psicológica:**

1 sesión mensual por empleado (según necesidad).

Acceso a orientación psicológica virtual o presencial permanente.

**Requisitos:**

- Para acceder a los servicios:
- Tener un mínimo de 3 meses de antigüedad en la empresa.
- Contar con asistencia laboral mínima del 90% en el mes anterior.
- No estar bajo proceso disciplinario vigente.
- Solicitar el servicio con al menos 5 días de anticipación (según disponibilidad).
- Completar una breve encuesta de satisfacción después de cada sesión (para seguimiento interno).

### **3.3 Implementación del Plan de Compensaciones e Incentivos Laborales**

**Objetivo:** Implementar un plan de compensaciones e incentivos laborales en la empresa de seguridad con el propósito de mejorar la motivación, el compromiso y el desempeño del personal operativo y administrativo, fomentando un ambiente laboral positivo, reduciendo la rotación de personal y fortaleciendo la calidad del servicio brindado a los clientes.

#### **3.3.1 Actividades de implementación**

**Para ejecutar el plan de incentivos y compensaciones se realizarán las siguientes actividades:**

- Presentación del plan a la Administración general
- Comentarios y modificaciones
- Aprobación de la propuesta del plan por parte de la gerencia
- Capacitaciones al personal de Recursos Humanos
- Charlas informativas a todo el personal
- Período de prueba
- Seguimiento

### **3.3.2 Recursos a utilizar:**

#### **Recursos humanos:**

- Personal del departamento de recursos humanos
- Encargado de capacitación

#### **Recursos Financieros:**

- Presupuesto asignado para incentivos y compensaciones

#### **Recursos materiales:**

- Instalaciones para capacitación
- Material Didáctico en capacitación
- Refrigerios

### 3.4 Plan de Seguimiento

#### 3.4.1 Índice

<b>Objetivos del plan de seguimiento .....</b>	<b>77</b>
<b>Metas .....</b>	<b>77</b>
<b>Indicadores claves .....</b>	<b>78</b>
<b>Calendarización de reuniones .....</b>	<b>79</b>
<b>Informes de seguimiento .....</b>	<b>79</b>
<b>Plantilla de informe .....</b>	<b>80</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>82</b>

**Empresa:** War Horse S.A. de C.V.

**Área Responsable:** Recursos Humanos

**Duración del Plan:** Seguimiento continuo con evaluaciones periódicas

### **3.4.2 Objetivos del plan de Seguimiento**

- Verificar la correcta aplicación de las políticas de incentivos y compensaciones.
- Evaluar el impacto del plan en la motivación, desempeño, retención y clima laboral.
- Identificar áreas de mejora en la implementación del plan.
- Asegurar que los incentivos y beneficios se asignen de forma justa y según los criterios establecidos.
- Garantizar la retroalimentación constante entre empleados y directivos.

### **3.4.3 Metas**

- Capacitar al 100% del personal en los criterios y beneficios del plan de compensaciones dentro del primer trimestre de implementación.
- Lograr que el 100% de los responsables de área apliquen correctamente las políticas establecidas en el plan de incentivos y compensaciones en un plazo de 90 días.
- Incrementar la motivación del personal operativo en un 20% en un periodo de un año, mediante la aplicación efectiva de incentivos económicos y no económicos.
- Alcanzar un cumplimiento del 90% en los criterios establecidos para la entrega de incentivos (asistencia, puntualidad, desempeño, cumplimiento de objetivos) en un plazo de seis meses desde su aplicación

### 3.4.4 Indicadores claves del seguimiento

BENEFICIOS	OBJETIVO	LINEAMIENTO	BENEFICIOS ESPERADOS	PROBLEMÁTICA	COSTO POR EMPLEADO	COSTO ANUAL POR EMPLEADO	COSTO ANUAL GENERAL
<b>Bono por desempeño</b>	Fomenta el compromiso de los trabajadores y la calidad de servicio que brindan.	No debe contar con sanciones disciplinarias graves durante el trimestre.	Calidad en el desempeño laboral.	Un bono de desempeño aumenta el compromiso y la eficiencia del trabajador, lo cual aumenta directamente la productividad, por ende puede generar más ingresos. Si solo un empleado incrementa su productividad un 10% el valor generado supera los \$260 que se invierten al año. Aumenta la motivación, satisfacción y permanencia.	\$ 65.00	\$ 260.00	\$ 7,540.00
<b>Vales de despensa</b>	Aumentar la motivación y apoyar la alimentación y necesidades básicas del trabajador y su familia.	El trabajador deberá mostrar excelencia en su puntualidad, asistencia y desempeño en su trabajo.	Mejora el poder adquisitivo del trabajador, incrementa la motivación y satisfacción laboral.	Los vales de despensa pueden reducir la rotación y el ausentismo, lo que reduce el costo de reclutamiento y rotación. Con retener a 1 empleado cada año se justifica la inversión.	\$ 50.00	\$ 200.00	\$ 5,800.00
<b>Programa de bienestar</b>	Se busca promover la salud física, mental y emocional de los trabajadores.	No contar con reportes disciplinarios activos.	Mejorar la calidad de vida de los empleados, tanto dentro como fuera del entorno laboral	Brindar beneficios para mejorar la salud mental, física y emocional mejora el clima laboral, reduce ausencias y hay más compromiso de parte de los trabajadores. Los programas de bienestar motivan a los trabajadores y se ve un 25% menos de rotación y 20% más de productividad, lo cual representa más de \$3 de ganancia por cada \$1 de inversión.	\$ 35.00	\$ 420.00	\$ 12,180.00
<b>Día libre por cumpleaños</b>	Este incentivo busca brindar un mejor entorno laboral y ambiente positivo	La solicitud de la fecha deberá ser, como máximo, 5 días antes de la fecha a solicitar. Tiene que tomarse el día del cumpleaños o 7 días calendarios posteriores	Crear lealtad con el equipo de trabajo, mejorar el ambiente laboral y tener un personal motivado que de mejores resultados en sus jornadas	El día libre de cumpleaños representa una carga mínima económicamente para la empresa, sin embargo, es de alto valor emocional y simbólico, es altamente factible para la empresa ya que combina bajo costo, alta percepción positiva y nulo impacto en la operación si se planifica.	\$ 13.63	\$ 395.27	\$ 1,581.08

### 3.4.5 Calendarización de Reuniones de Revisión

<b>Actividad</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Participantes</b>
Revisión de métricas trimestrales y análisis de entregas de incentivos y compensaciones.	Trimestral	Encargados de áreas y Recursos Humanos.
Evaluación de desempeño y otorgamiento de bonos	Trimestral	Encargados de áreas y Recursos Humanos.
Reunión de revisión global del plan	Anual	Gerente general y Recursos Humanos

### 3.4.6 Informes de seguimiento

<b>Tipo de informe</b>	<b>Contenido</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>
Informe mensual de incentivos	Beneficiarios, tipo de incentivo, incidencias	Recursos humanos	Trimestral
Informe de participación en bienestar	Número de sesiones, encuestas de satisfacción, observaciones	Recursos humanos	Trimestral
Reporte de desempeño y cumplimiento	Evaluación de indicadores, comentarios de jefes, mejoras detectadas	Recursos humanos	Trimestral

### 3.4.7 Plantilla de informe

#### PLAN DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS LABORALES

#### Plantilla de Informe trimestral de incentivos y compensaciones

**War Horse S.A. de C.V.**

#### Informe trimestral de incentivos y compensaciones

**Responsable:** Área de recursos humanos

##### 1. Resumen general

Total de empleados beneficiados: 1

Cantidad de incentivos otorgados: 1

##### 2. Resumen de incentivos otorgados

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre del trabajador</b>	<b>Cargo que desempeña</b>	<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Cumple requisitos</b>	<b>Observaciones</b>
1	Juan Lopez	Recepcionista	Día libre por cumpleaños y Bono por puntualidad	Si	Se le brindó día libre por cumpleaños que fue solicitado con 5 días hábiles, de igual manera el bono por puntualidad ya que no presentó ningún retraso injustificado.

### 3. Resumen de incentivos anulados

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre del trabajador</b>	<b>Cargo que desempeña</b>	<b>Motivo del rechazo</b>	<b>Observaciones</b>

### 4. Recomendaciones a los trabajadores

- Se les recomienda a los trabajadores a cumplir con su horario laboral establecido previamente en su contrario, de lo contrario, presentar documentación válida para sustentar su falta.
- En caso que quieran solicitar día libre por el día de su cumpleaños, se les recomienda solicitar el día libre con un anticipado de 5 días hábiles, de lo contrario no será posible brindar este beneficio.

### 3.4.8 Recomendaciones

- Comunicar de forma clara y periódica los beneficios y requisitos del plan para fomentar su uso.
- Establecer un calendario interno visible con fechas clave de evaluación y entrega de incentivos.
- Incluir el seguimiento del plan en los informes ejecutivos mensuales de Recursos Humanos.

### 3.5 Propuesta de organigrama

Propuesta de Organigrama para la empresa War Horse S.A de C.V.

#### **Nivel Superior:**

**Junta General de Accionistas/Propietarios:** Responsable de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general de la empresa.

**Junta Directiva:** supervisa la gestión y las operaciones de la organización, asegurando que se cumplan sus objetivos y se protejan los intereses de sus miembros o accionistas

**Gerente General/Dirección Ejecutiva:** Lidera la gestión diaria y la implementación de la estrategia definida por la junta directiva.

**Gerencias Funcionales:**

**Gerente de control de armas:** se encarga de dirigir y supervisar un programa de control de armas, dentro de una organización específica. Sus responsabilidades incluyen la gestión de licencias, registros, inspecciones, y la implementación de políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de las leyes.

**Personal de seguridad:** la función principal de proteger personas, bienes e instalaciones, previniendo actos delictivos y respondiendo a situaciones de emergencia. Sus tareas incluyen vigilancia, control de acceso, respuesta a alarmas, y reportes de incidentes.

**Gerente de contabilidad:** encargado de la gestión financiera, elaboración de informes y cumplimiento de obligaciones fiscales.

**Contador general:** encargado de planilla pagos y prestaciones de ley.

**Auxiliar contable:** Responsable de la planificación financiera, gestión de flujo de efectivo y análisis de inversiones.

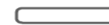
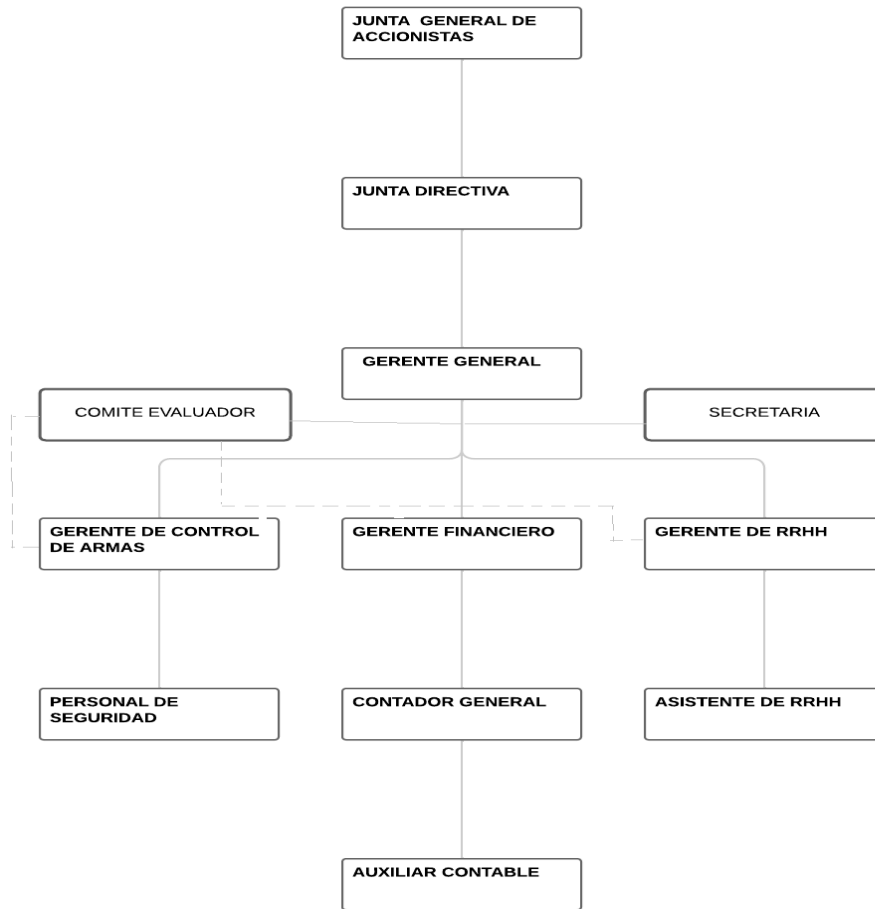
**Gerente de Recursos Humanos:** maneja la selección contratación, capacitación, compensaciones y beneficios de los empleados.

**Asistente de Recursos Humanos:** brinda soporte técnico en el área de recursos humanos y ayuda a la comunicación con el talento humano.

**Secretaria:** Gestiona la imagen de la empresa y las relaciones con los medios y la comunidad, crear reportes y llevar una agenda.

**Comité evaluador:** se encarga de revisar, analizar y calificar propuestas, proyectos y desempeños utilizando criterios objetivos.

## PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



Réctangulo: este símbolo contiene el nombre de los puestos dentro de la empresa



Línea: este símbolo representa la relación jerárquica entre puestos



Línea discontinua: este símbolo representa la relación de apoyo entre diferentes puestos de trabajo de distintos niveles jerárquicos.

## PRESUPUESTO

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR PERSONA</b>	<b>COSTO TRIMESTRAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Una Capacitación al año	Humano	1	\$200.00	\$200.00	\$200.00
Refrigerio	Material	29	\$2.59	\$75.00	\$75.00
Regalos	Material	29	\$3.45	\$100.00	\$100
<b>INCENTIVOS MONETARIOS</b>					
Bono por desempeño	Financiero	29	\$65.00	\$1,885.00	\$7,540
<b>INCENTIVOS NO MONETARIOS</b>					
Día libre por cumpleaños	Financiero	29	\$13.63	\$395.27	\$1,581.08
Reconocimiento público					
Autonomía y responsabilidad					
<b>COMPENSACIONES INDIRECTAS</b>					
Vales de despensa	Financiero	29	\$50.00	\$1,450.00	\$5,800
Programa de bienestar	Financiero	29	\$35.00	\$1,015.00	\$4,060
<b>TOTAL</b>					
			\$369.67	\$5,120.27	\$19,356.08

## CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				RESPONSABLE
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación del plan a la administración General	■																				Equipo de investigación
Comentarios y modificaciones		■																			Equipo de investigación
Aprobación de la propuesta del plan por parte de la Gerencia			■																		Gerente General y equipo de Recursos Humanos
Capacitación al personal de Recursos Humanos				■																	Gerente General y equipo de Recursos Humanos
Charla informativa dirigida a todo el personal						■															Gerente General y equipo de Recursos Humanos
Período de prueba									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerente General y equipo de Recursos Humanos
Seguimiento									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerente General y equipo de Recursos Humanos

## **PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN**

**Duración total:** 1 día

**Modalidad:** Presencial

**Encargados:** Personal de recursos humanos

**Fecha de inicio:** jueves 31 de Julio del 2025.

**Lugar:** Instalaciones de War Hose S.A. de C.V.

07:00 AM – 07:30 AM: Registro y bienvenida

07:30 AM – 08:00 AM: Presentación del programa y objetivos

08:00 AM – 09:00 AM: Tema 1 (trabajo en equipo y colaboración) – tema brindado por personal de recursos humanos

09:00 AM – 09:15 AM: Receso

09:15 AM – 10:00 AM: Taller “construyendo juntos”

Objetivo del taller: fomentar el trabajo en equipo y resolución de problemas. (Entregar material a cada equipo y pedirles que se construya algo, puede ser una maqueta, un cartel. Luego, cada equipo presenta su trabajo.

10:00 AM – 11:00 AM: Tema 2 (Innovación y creatividad) – tema brindado por personal de recursos humanos

11:00 AM – 11:45 AM: Taller “¿quién soy?”

Objetivo del taller: generar confianza y creatividad.

Cada participante recibe una tarjeta con el nombre de un personaje o concepto relacionado con la capacitación (por ejemplo, un líder famoso, una herramienta o un término clave). Sin mirar su tarjeta, la coloca en su frente y hace preguntas al grupo para adivinar quién es.

11:45 AM – 1:00 PM: Receso

1:00 PM – 2:00 PM: Tema 3 (Desarrollo personal y profesional) – tema brindado por personal de recursos humanos

2:00 PM – 2:45 PM: Taller “reto de conocimiento”

Objetivo del taller: evaluar y reforzar los conocimientos adquiridos dentro de la capacitación.

Crear un cuestionario en formato de concurso (tipo trivia) con preguntas relacionadas con la capacitación. Puedes hacerlo de manera física (con tarjetas) o virtual (usando herramientas como Kahoot).

2:45 PM – 3:00 PM: Receso

3:00 PM – 3:45 PM: Evaluación final y encuestas de satisfacción

3:45 PM – 5:00 PM: Clausura y entrega de certificados.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Banjoko. (2026). *Human Resource Management: An Expository Approach*. new york.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Editor, Thomson.
- WB Wether J, K. D. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*.
- Instituto Salvadoreño del seguro social. (2019). *Ley del seguro Social y sus reglamentos*
- Superintendencia del sistema financiero. (2023). *Ley integral del sistema de pensiones*.
- George Bohlander y Scott Snell, *Administración de recursos humanos*, 14a. edición
- Team, C. (2024, 22 julio). *Compensación total: qué es, elementos y ventajas - Cobee*. Cobee. <https://cobee.io/blog/compensacion-total/>
- Ruiz Mitjana, L. (2019, 29 julio). *Incentivos: características, tipos y aplicación en el trabajo. Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/incentivos>
- Ceupe. (2023, 13 septiembre). *¿Qué es un incentivo laboral? Ejemplos, ventajas y desventajas*. <https://www.ceupe.com/blog/incentivo-laboral.html>
- *Motivación intrínseca y extrínseca: qué son y por qué las necesitas*. (2023, 15 diciembre). Santander Open Academy.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html>

- Factorial. (2024, 4 julio). 9 estrategias de gestión del talento humano para tu empresa. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/estrategias-gestion-de-talento-humano-empresa/#gestion-de-talento-humano,-que-es-y-algunas-implicancias>.
- Constitución de la República (1983) Asamblea Legislativa-República de El Salvador.
- Código de Trabajo, (1972 de Julio de 31) Diario Oficial
- Ley De Asuetos Licencias y Vacaciones de los Colaboradores Públicos.(7 de Marzo de 1970) Diario Oficial
- Ley Sobre La Compensación Adicional en Efectivo.(12 de diciembre de 1997) Diario Oficial.
- Ley ISSS (11 de diciembre de 1953) Diario.Oficial. N° 148, Tomo 324
- Ley AFP ( 21 de diciembre de 2022) Diario. Oficial. N° 241 Tomo N° 437

## ANEXOS

### Anexo 1 carta de solicitud

Ciudad universitaria, Sunday, 19 de January de 2025

Señor(a) (es)

War Horse S. A de C. V

Presente. -

Enviamos un saludo cordial, deseando éxitos en las labores cotidianas.

Por este medio hacemos atenta solicitud para que tan prestigiosa compañía participe del proceso de grado, en el que estudiantes en calidad de egresados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, realizarán propuestas sobre temáticas que atañen el que hacer administrativo del área de Recursos Humanos, favoreciendo así a la Pequeña y Mediana Empresa Salvadoreña, al finalizar los estudiantes se comprometen a entregar directamente, una copia de la propuesta elaborada, para la puesta en marcha, dándole a conocer las generalidades de implementación sobre la misma; la temática que se ha sugerido, se encuentra enfocada a:

**Temática propuesta: Plan de incentivos y compensaciones laborales que contribuya a fortalecer la motivación de los empleados en la empresa de seguridad War Horse S.A de C.V**

El periodo en el que se desarrollará el trabajo de grado y se requiere información pertinente, se proyecta durante 6 a 9 meses como máximo, comprendidos entre los meses de mayo a noviembre del año 2024.

Los integrantes del equipo de trabajo son:

Estudiante	Teléfono	Correo electrónico
Andrea Elizabeth Méndez Escobar	7080-4545	<a href="mailto:Me19007@ues.edu.sv">Me19007@ues.edu.sv</a>
Andrea Gisselle Cruz	7029-8423	<a href="mailto:Cr18007@ues.edu.sv">Cr18007@ues.edu.sv</a>
Wendy Jhoana Marroquín	7837-2504	<a href="mailto:mf15011@ues.edu.sv">mf15011@ues.edu.sv</a>

**Importante: Se asume compromiso de entendimiento mutuo a la firma de recibida la presente.**

Esperando contar con una respuesta favorable de su parte,  
Atentamente,



Msc. Abraham Vásquez, Director de  
Escuela de Administración de Empresas



**Anexo 2** carta de compromiso



San Salvador 09 de julio del 2024

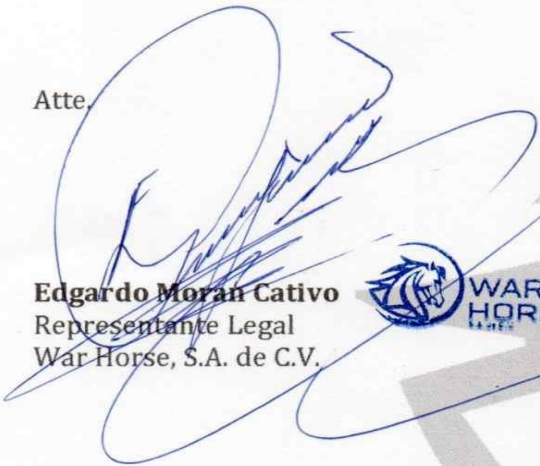
Estimadas Sritas.  
**Andrea Elizabeth Méndez**  
**Andrea Gisselle Cruz**  
**Wendy Jhoana Marroquín**  
Presentes. -

A través de presente le enviamos un grato saludo deseándoles éxitos en sus labores cotidianas.

En respuesta a la solicitud enviada a nuestras oficinas en donde pretenden conocer los procesos administrativos, del área de Recursos Humanos de la empresa, con el fin de realizar propuestas para mejorar o fortalecer las técnicas o procesos, nuestra empresa acepta y se pone a la disposición de proveer cualquier información que pueda aportar a su investigación y formación académica.

Sin mas que agregar quedamos a su disposición

Atte.

  
**Edgardo Moran Cativo**  
Representante Legal  
War Horse, S.A. de C.V.



### **Anexo 3**

#### CUESTIONARIO

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Cuestionario dirigido al personal de la empresa War Horse S.A de C.V

Objetivo: identificar a través de este cuestionario, en qué medida un plan de compensaciones e incentivos laborales incidirá en la motivación y rendimiento del talento humano en la empresa.

Indicaciones: subraya la respuesta que consideres acorde a tu opinión.

1. ¿A cuál área de trabajo pertenece dentro de la empresa?
  - Contabilidad
  - Recursos Humanos
  - Control de Armas
  - Recepción

Objetivo de la pregunta: identificar que área de trabajo posee más empleados.

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
  - 1 año
  - 3 años
  - 5 años o más

Objetivo de la pregunta: identificar cuantos años tienen las personas de laborar en la empresa.

3. ¿Considera usted que llega motivado a su trabajo y muestra un buen rendimiento en su labor?
  - Si, constantemente
  - Si, pocas veces
  - No, constantemente
  - No, pocas veces

Objetivo de la pregunta: identificar cuantas veces llega motivado el empleado al trabajo.

4. ¿Cree usted que el talento humano es fundamental para las empresas hoy en día?

- Si
- No
- Tal vez

Objetivo de la pregunta: identificar el grado de valor que tiene el talento humano en la empresa.

5. ¿Recibe un trato justo en el lugar de trabajo?

- Si
- No
- A veces

Objetivo de la pregunta: identificar el trato que reciben los empleados.

6. ¿Conoce un programa o plan general de incentivos y compensaciones laborales que posea la entidad?

- Si
- No

Objetivo de la pregunta: percibir si los empleados conocen un programa o plan que brinde la empresa.

7. ¿Cree conveniente contar con un plan de incentivos y compensaciones laborales en la empresa?

- Si
- No
- Tal vez

Objetivo de la pregunta: identificar si los empleados creen conveniente obtener un plan de incentivos de parte de la empresa.

8. ¿Qué tipo de acciones se deben reconocer y recompensar dentro de la entidad?
- Esfuerzos adicionales en la labor
  - Largo tiempo de permanencia en la entidad
  - Propuestas de mejoramiento novedosas
  - Todas las acciones anteriormente mencionadas

Objetivo de la pregunta: conocer el tipo de acciones y recompensas prefieren obtener los empleados.

9. ¿Con qué tipo de acciones se puede recompensar el valor agregado que da el personal al realizar su trabajo?
- Incentivos económicos
  - Reconocimiento social
  - Incentivos recreativos
  - Todos los anteriores

Objetivo de la pregunta: identificar el tipo de incentivos que quisieran más los empleados.

10. ¿preferiría incentivos monetarios o no monetarios?
- monetarios
  - no monetarios

Objetivo de la pregunta: identificar la preferencia monetaria y no monetaria.

11. ¿Estaría dispuesto a que miden su productividad para participar por acciones de incentivos y compensaciones?
- Si
  - No
  - Tal vez

Objetivo de la pregunta: medir la productividad de los empleados.

12. ¿Prefiere ser reconocido por acciones individuales o grupales al interior de la entidad?

- Individualmente
- Grupalmente
- Me es indiferente con tal que me reconozcan

Objetivo de la pregunta: identificar la preferencia del reconocimiento por acciones individuales y grupales.

## **Anexo 4**

### Guía de entrevista

Nombre entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Nombre entrevistador: \_\_\_\_\_

La presente entrevista tiene como objetivo recoger opiniones sobre el nivel de conocimiento de un sistema de compensaciones e incentivos laborales y a su vez ver de forma favorable contar con uno en la empresa.

1. ¿Existe actualmente un plan estructurado de compensaciones en la empresa?
2. ¿Qué tipo de incentivos ofrecen actualmente (económicos y no económicos)?
3. ¿Cómo percibe usted la relación entre compensaciones y motivación del personal?
4. ¿Cuáles considera que son los factores que más influyen en la motivación de sus colaboradores?
5. ¿Qué aspectos para motivar a los empleados pueden mejorar?
6. ¿En qué áreas de la empresa podría haber mejoras con un plan de incentivos y compensaciones?

## Anexo 5 tabulación, análisis e interpretación de datos

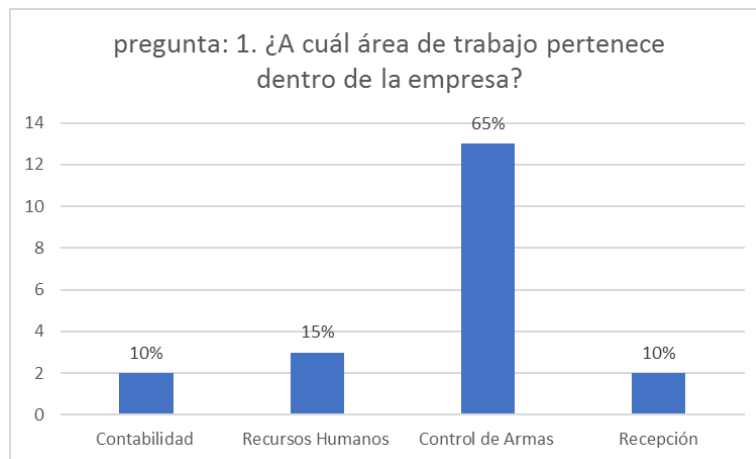
Interpretación de los resultados del cuestionario (ver anexo 3) aplicado fueron las siguientes:

Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 1. ¿A cuál área de trabajo pertenece dentro de la empresa?	porcentaje
Contabilidad	2	10%
Recursos Humanos	3	15%
Control de Armas	13	65%
Recepción	2	10%
Total de encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: identificar qué área de trabajo posee más empleados.

Gráfico



### Interpretación de resultados

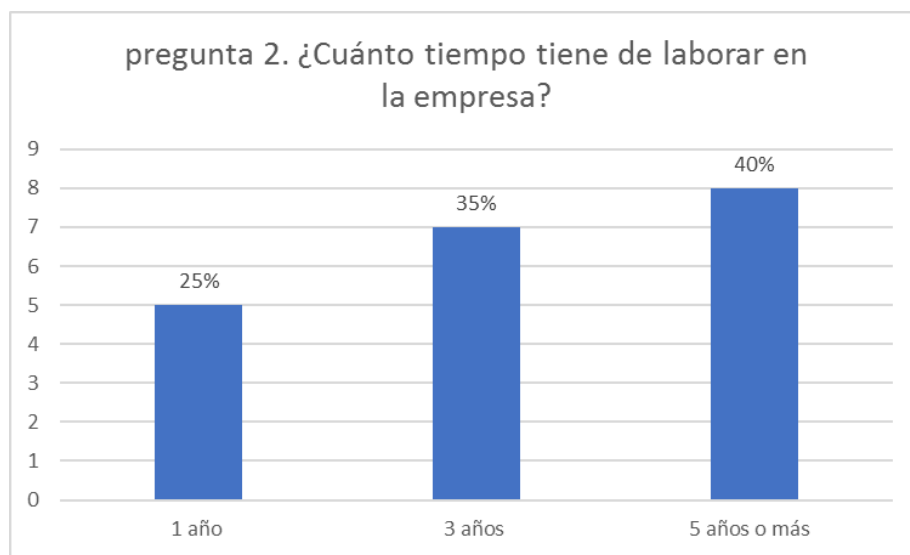
Para la pregunta 1: De las 20 personas encuestas el 65% respondió que trabajaban en control de armas, el 15% dijo que era de recursos humanos, el 10% era de recursos humanos y el otro 10% de contabilidad. Lo que demuestra que al ser una empresa de seguridad la mayor población de empleados se encuentra el área de control de armas, destacando que la empresa tiene una buena distribución de personal de acuerdo a su rubro.

## Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	porcentaje
1 año	5	25%
3 años	7	35%
5 años o más	8	40%
Total de encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: identificar cuantos años tienen las personas de laborar en la empresa.

## Grafico



## Interpretación de resultados

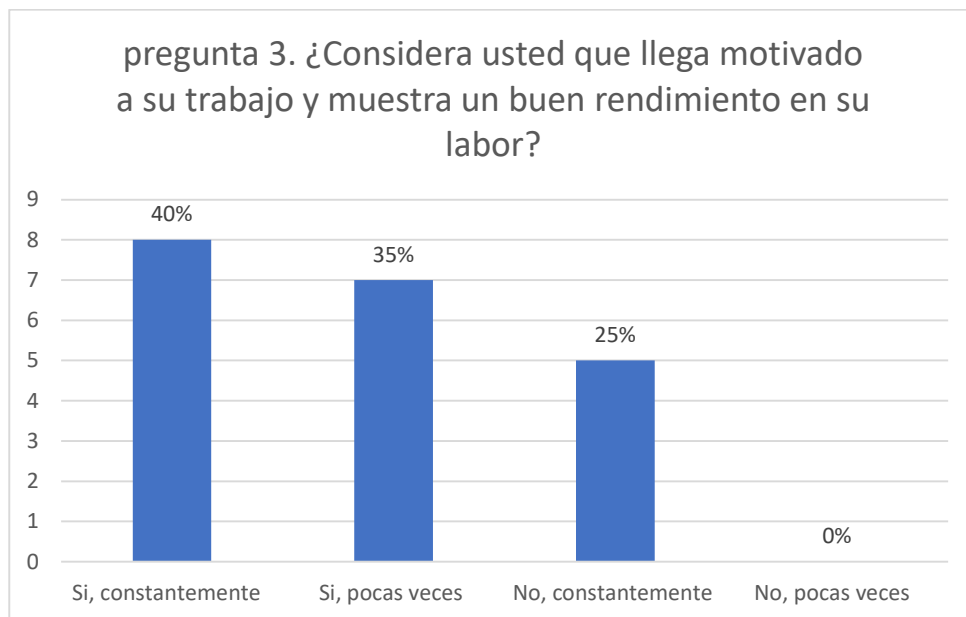
Para la pregunta 2: Un 40% de los empleados tienen 5 años de laborar, un 35% y un 25% tienen menos de 5 años. Lo que presenta un bajo índice de rotación de personal en la empresa ya que sus trabajadores llevan más de 5 años laborando con la misma organización.

## Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 3. ¿Considera usted que llega motivado a su trabajo y muestra un buen rendimiento en su labor?	porcentaje
Si, constantemente	8	40%
Si, pocas veces	7	35%
No, constantemente	5	25%
No, pocas veces	0	0%
Total de encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: identificar cuantas veces llega motivado el empleado al trabajo.

## Grafico



## Interpretación de resultados

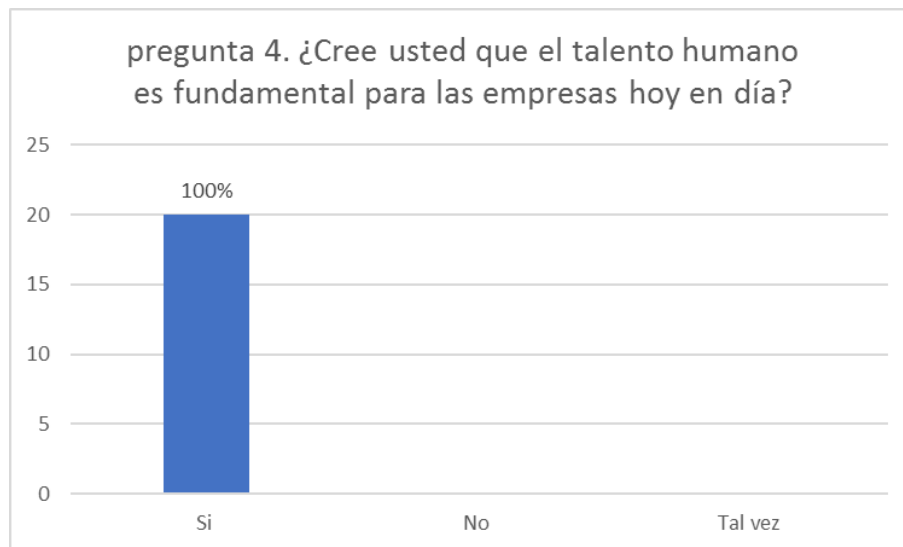
Para la pregunta 3: En esta pregunta los empleados respondieron con un 40% que, si llegan motivados otro 35% respondió que pocas veces y un 25% respondió que no llega motivado, por lo cual refleja un 25% de negatividad para la empresa a través de los trabajadores a quienes les cuesta llegar motivados hacer su labor.

### Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 4. ¿Cree usted que el talento humano es fundamental para las empresas hoy en día?	porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total de encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: identificar el grado de valor que tiene el talento humano en la empresa.

### Grafico



### Interpretación de resultados

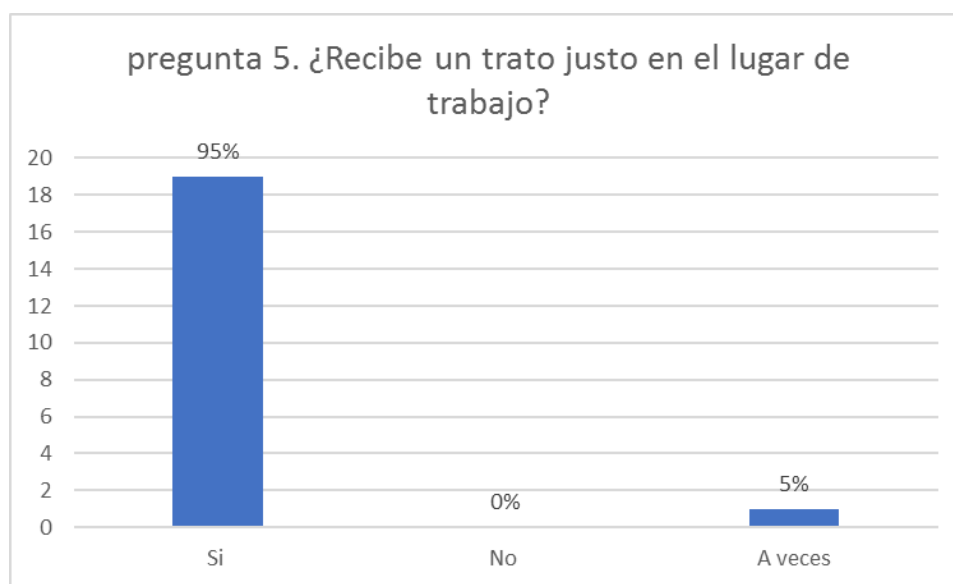
Para la pregunta 4: El 100% de los empleados respondió que el talento humano si es fundamental en la empresa. Fomentar el talento humano ayudará a optimizar la capacidad de los trabajadores, mejorar la cultura organizacional y lograr los objetivos de la empresa.

## Tabla de datos

Opción de respuest	pregunta 5. ¿Recibe un trato justo en el lugar de trabajo?	porcentaje
Si	19	95%
No	0	0%
A veces	1	5%
		0%
Total de encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: identificar el trato que reciben los empleados.

## Grafico



## Interpretación de datos

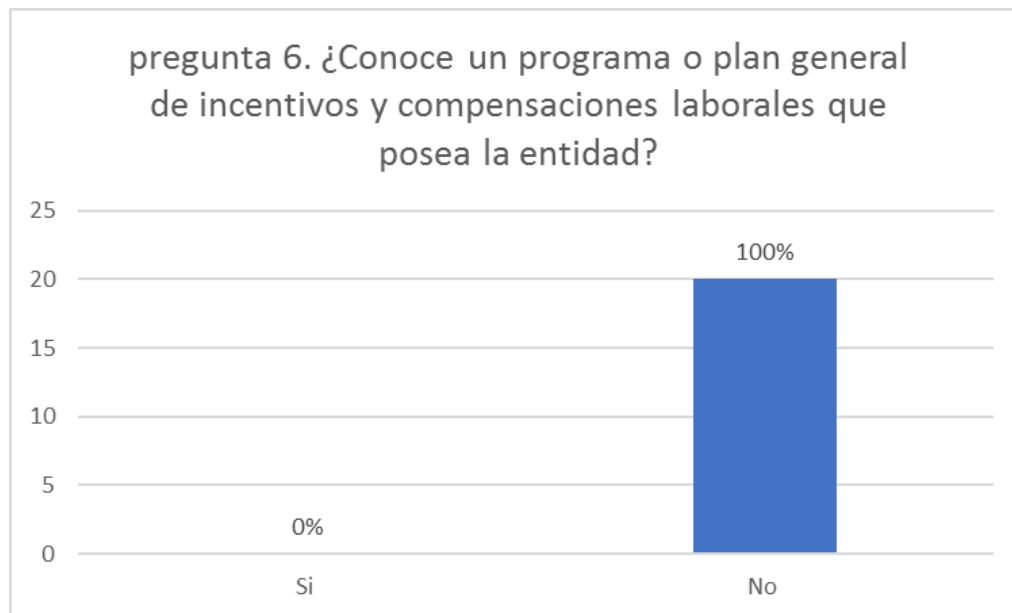
Para la pregunta 5: Un 95% de las personas encuestadas dijeron que reciben un buen trato en su lugar de trabajo y un 5% menciona que a veces recibe buenos tratos, no siempre. Esto significa que hay un pequeño porcentaje de empleados que no se encuentran totalmente satisfechos por el trato otorgado por la empresa. Aunque la mayoría de empleados reciben un buen trato, no está de más que la empresa siga fomentando los buenos valores y el respeto.

## Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 6. ¿Conoce un programa o plan general de incentivos y compensaciones laborales que posea la entidad?	porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%
	0	0%
	0	0%
Total de encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: percibir si los empleados conocen un programa o plan que brinde la empresa.

## Grafico



## Interpretación de datos

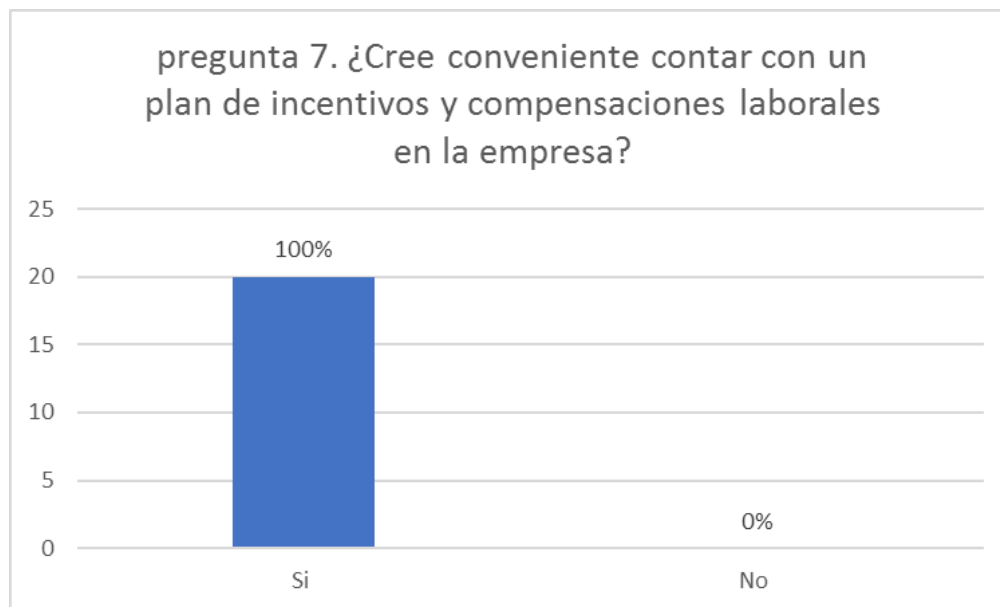
Para la pregunta 6: El 100% de las personas respondió que no conoce de un programa de incentivos en la empresa. Quiere decir que no existe una buena inducción sobre este tipo de programas. La empresa contribuiría de manera positiva a la innovación y motivación de sus trabajadores, desarrollando un plan de incentivos y compensaciones laborales.

## Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 7. ¿Cree conveniente contar con un plan de incentivos y compensaciones laborales en la empresa?	porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total de encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: identificar si los empleados creen conveniente obtener un plan de incentivos de parte de la empresa.

## Grafico



## Interpretación de datos

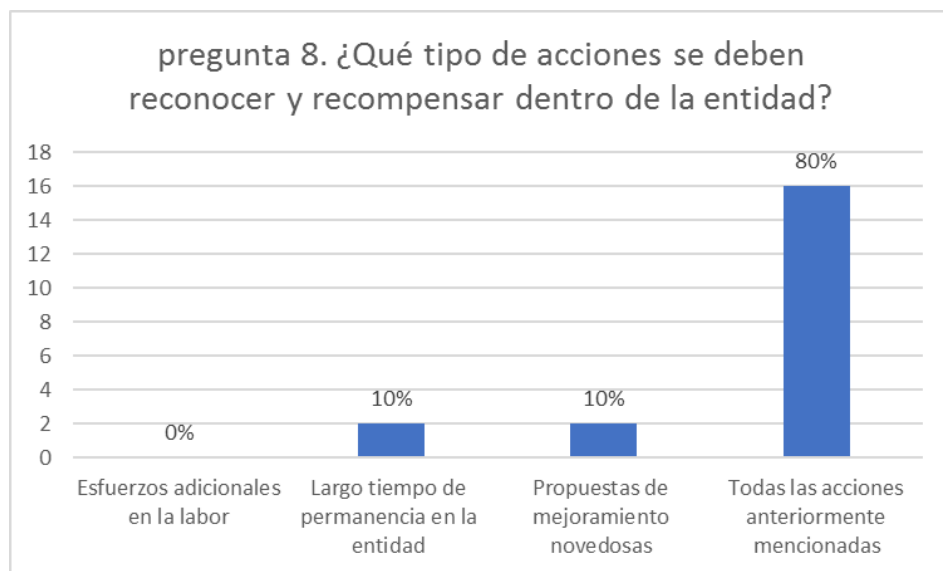
Para la pregunta 7: El 100% de encuestados dijo que sí creen conveniente un plan de incentivos y compensaciones. Los empleados en su totalidad se encuentran de acuerdo acerca de la implementación de un plan de incentivos y compensaciones. La idea de implementar un plan de incentivos y compensaciones laborales es aceptada de forma positiva, esto quiere decir que la empresa puede dar inicio con el proyecto del plan dando por hecho que la totalidad de sus empleados lo aceptan.

## Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 8. ¿Qué tipo de acciones se deben reconocer y recompensar dentro de la entidad?	porcentaje
Esfuerzos adicionales en la labor	0	0%
Largo tiempo de permanencia en la entidad	2	10%
Propuestas de mejoramiento novedosas	2	10%
Todas las acciones anteriormente mencionadas	16	80%
total encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: conocer el tipo de acciones y recompensas prefieren obtener los empleados.

## Grafico



## Interpretación de datos:

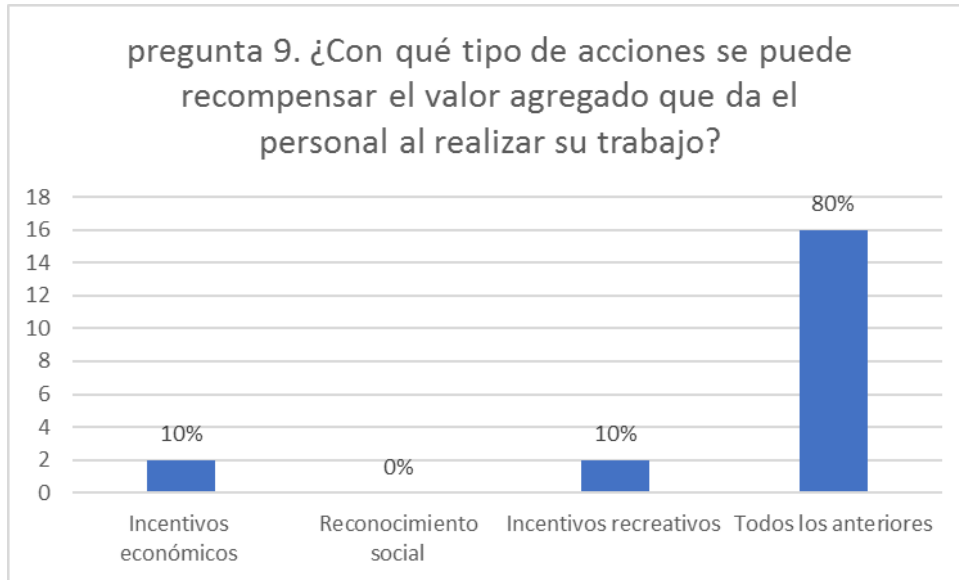
Para la pregunta 8: Un 80% cree conveniente todas las acciones mencionadas en el cuestionario y a un 20% le gustaría que se tomara en cuenta el tiempo de permanencia y las mejoras novedosas. Una gran mayoría de los empleados opina que es importante reconocer la permanencia en la entidad y las mejoras novedosas con recompensas, por lo que la empresa debe de tomar en cuenta todas estas acciones para generar así reconocimientos de forma efectiva.

### Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 9. ¿Con qué tipo de acciones se puede recompensar el valor agregado que da el personal al realizar su trabajo?	porcentaje
Incentivos económicos	2	10%
Reconocimiento social	0	0%
Incentivos recreativos	2	10%
Todos los anteriores	16	80%
Total de encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: identificar el tipo de incentivos que quisieran más los empleados.

### Grafico



### Interpretación de datos

Para la pregunta 9: Un 80% de las personas encuestadas señaló estar de acuerdo con la implementación de los incentivos antes mencionados. Los empleados creen conveniente que sus logros sean recompensados con incentivos económicos, recreativos y sociales, por lo tanto, la empresa debería aplicar los diferentes tipos de incentivos, con el objetivo de mejorar la gestión productiva.

## Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 10. ¿preferiría incentivos monetarios o no monetarios?	porcentaje
monetarios	20	100%
no monetarios	0	0%
Total de encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: identificar la preferencia monetaria y no monetaria.

## Grafico



## Interpretación de datos

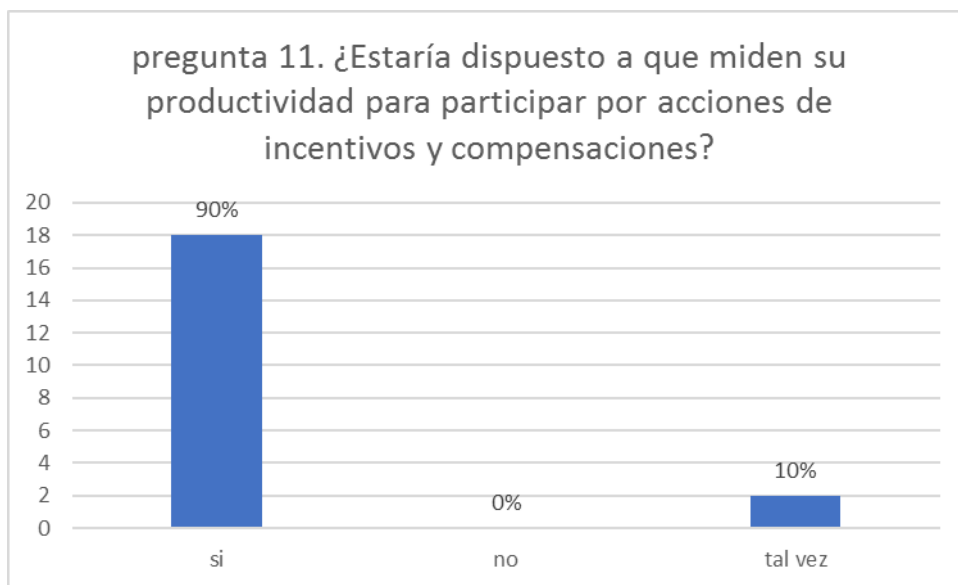
Para la pregunta 10: El 100% de los empleados prefieren incentivos que sean monetarios. Los empleados en su totalidad se sienten más motivados con incentivos monetarios, ya que, a nivel general, los empleados tienen preferencia por los incentivos económicos, generando que la empresa sobrelleve un costo más elevado si brinda solo incentivos financieros. Sería conveniente tomar en cuenta la opinión de los empleados, sin embargo, también se debería evaluar el estado económico de la empresa, para solventar esos gastos.

## Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 11. ¿Estaría dispuesto a que miden su productividad para participar por acciones de incentivos y compensaciones?	porcentaje
si	18	90%
no	0	0%
tal vez	2	10%
Total encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: medir la productividad de los empleados.

## Grafico



## Interpretación de datos

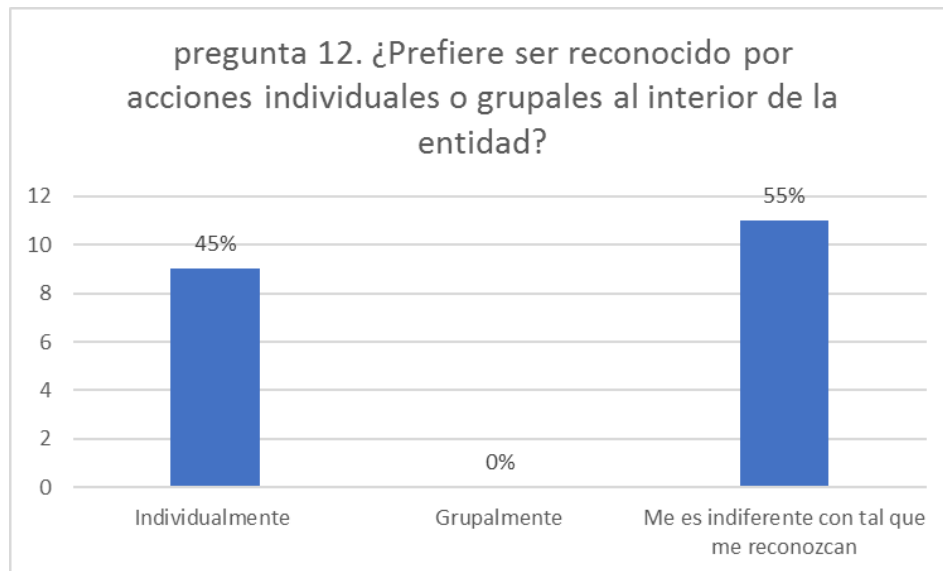
Para la pregunta 11: Un 90% de los empleados están a favor que midan su productividad y un 10% menciona que tal vez. Los empleados creen que es correcto que midan la productividad para así demostrar que son merecedores de estas recompensas. La empresa tendría que realizar evaluaciones mensuales o anuales para medir el rendimiento del personal.

## Tabla de datos

Opción de respuesta	pregunta 12. ¿Prefiere ser reconocido por acciones individuales o grupales al interior de la entidad?	porcentaje
Individualmente	9	45%
Grupalmente	0	0%
Me es indiferente con tal que n	11	55%
Total encuestados	20	100%

Objetivo de la pregunta: identificar la preferencia del reconocimiento por acciones individuales y grupales.

## Grafico



## Interpretación de datos

Para la pregunta 12: Se identificó la preferencia del reconocimiento por acciones individuales con un 45% y un 55% le es indiferente con tal de que lo reconozcan. Lo que demuestra que es importante para los empleados la recompensa por logros ya sea individuales o grupales, esto deja claro que el empleado estará satisfecho con el reconocimiento que la empresa presente hacia él por su desempeño laboral, sea este individual o grupal.