



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DISEÑO DE POLITICA DE COMPENSACIONES Y  
ESTRUCTURA SALARIAL EN GRUPO LITORAL S. A.  
(HOLDING)**

**SUSTENTADO POR:**

**KEYLIN PAOLA FUENTES ARIAS  
ROGER EDUARDO BARDALES FRANCO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2025**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL JAVIER  
ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**DISEÑO DE POLITICA DE COMPENSACIONES Y  
ESTRUCTURA SALARIAL EQUITATIVA EN GRUPO LITORAL  
S. A. (HOLDING)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS**

**REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESORA METODOLÓGICA**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA**

**ASESORA TEMÁTICA**

**SONIA DELMY GUZMAN GUTIERREZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**GABRIELA HUNG  
LISETTE CARCAMO  
JULISSA CORTES**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2025  
Keylin Paola Fuentes Arias  
Roger Eduardo Bardales Franco

Todos los derechos son reservados.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **DISEÑO DE POLITICA DE COMPENSACIONES Y ESTRUCTURA SALARIAL EQUITATIVA EN GRUPO LITORAL S. A. (HOLDING)**

**KEYLIN PAOLA FUENTES ARIAS  
ROGER EDUARDO BARDALES FRANCO**

### **Resumen**

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar una política de compensaciones y estructura salarial equitativa en Grupo Litoral S.A. (Holding), con el propósito de garantizar la equidad interna, mejorar la motivación de los colaboradores y optimizar la retención del talento humano. Se empleó una metodología de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, como encuestas a empleados y entrevistas a directivos clave. Los resultados revelaron que el 75% de los colaboradores considera que el salario influye directamente en su motivación y desempeño, mientras que un 60% percibe falta de equidad en las remuneraciones actuales. Además, se identificó un alto desconocimiento sobre los criterios de asignación salarial, y los directivos reconocieron la ausencia de un sistema formal de valoración de puestos, lo que ha generado brechas salariales internas.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar estrategias de compensación que alineen los salarios con las responsabilidades y competencias del personal. Como resultado, se propuso una estrategia integral que incorpora modelos de valoración de puestos, alineación de escalas salariales y mecanismos de ajuste periódicos, contribuyendo a un entorno laboral más justo, transparente y eficiente.

Palabras clave: Compensación, Equidad salarial, Estructura salarial, Motivación laboral, Retención de talento.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **DESIGN OF A COMPENSATION POLICY AND EQUITABLE SALARY STRUCTURE AT GRUPO LITORAL S.A. (HOLDING)**

**KEYLIN PAOLA FUENTES ARIAS  
ROGER EDUARDO BARDALES FRANCO**

### **Abstract**

This study aimed to design a fair compensation policy and salary structure at Grupo Litoral S.A. (Holding), with the goal of ensuring internal equity, improving employee motivation, and optimizing talent retention. A mixed-methods approach was employed, combining quantitative and qualitative techniques, including employee surveys and interviews with key executives. Results revealed that 75% of employees believe that salary directly influences their motivation and performance, while 60% perceive a lack of fairness in current compensation practices. Additionally, a significant lack of awareness was found regarding the criteria for salary allocation, and executives acknowledged the absence of a formal job evaluation system, which has led to internal salary gaps.

These findings highlight the need to implement compensation strategies that align salaries with employees' responsibilities and competencies. As a result, an integrated strategy was proposed, incorporating job evaluation models, alignment of salary scales, and periodic adjustment mechanisms, contributing to a more equitable, transparent, and efficient work environment.

**Keywords:** Compensation, Job structure, Motivation, Salary equity, Talent retention.

## **DEDICATORIA**

Con gratitud y alegría quiero dedicar este logro primeramente a Dios, mi familia, mi base firme y mi refugio en cada tormenta. Gracias por enseñarme con el ejemplo que el esfuerzo, la perseverancia y el amor abren caminos donde antes solo había dudas. Cada palabra escrita en esta tesis lleva el aliento que me dieron en los momentos de cansancio, de miedo y de incertidumbre. A mis padres, por creer en mí incluso cuando yo no lo hacía, por sus sacrificios silenciosos y su apoyo incondicional. Este logro no sería posible sin ustedes.

A mi Coach Laboral y de vida, Abog. Delia María Ponce quien camino conmigo laboralmente, que con paciencia, guía y exigencia me impulsaron a dar lo mejor de mí.

Y finalmente, a mí misma, por no rendirme, por seguir adelante incluso en los días más difíciles. Esta tesis es más que un trabajo académico; es el reflejo de un crecimiento personal, de una meta alcanzada, y de un sueño cumplido.

**KEYLIN PAOLA FUENTES ARIAS**

Con profunda gratitud y humildad, dedico este logro a Dios, quien con su infinita misericordia y amor ha guiado cada paso de mi vida, brindándome la fortaleza y sabiduría necesarias para superar cada desafío y alcanzar esta meta profesional. A mis padres, Roger Osmin Bardales y Edy Yanet Franco Erazo, quienes, con su amor incondicional, esfuerzo y sacrificio han sido pilares fundamentales en mi desarrollo personal y académico. Gracias por ser fuente constante de inspiración, por confiar en mis capacidades y por inculcarme valores que hoy me permiten celebrar este importante logro. A mi madre, por su inagotable apoyo y aliento en los momentos de dificultad, y a mi padre, por sus sabias palabras que, siempre han estado llenas de amor y orientación.

**ROGER EDUARDO BARDALES FRANCO**

## **AGRADECIMIENTO**

Con profunda gratitud quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, fueron parte esencial en la realización de este proyecto.

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la salud necesarias para llegar hasta aquí. A mi familia, por ser mi mayor fuente de motivación, por su amor

incondicional, su apoyo constante y sus palabras de aliento en los momentos más difíciles. Gracias por creer en mí y sostenerme con paciencia y esperanza durante este camino.

A mis docentes, quienes con dedicación y vocación sembraron en mí el conocimiento y la pasión por aprender. Gracias por compartir no solo sus enseñanzas, sino también su ejemplo. A mis compañeros y amigos, por su compañía, por las conversaciones que aliviaron la carga, por las ideas compartidas y por estar presentes con ánimo y apoyo.

A todos los que, de manera directa o indirecta, hicieron posible la culminación de esta etapa, mi más sincero agradecimiento. Este logro no es solo mío, sino también de todos ustedes.

**KEYLIN PAOLA FUENTES ARIAS**

Expreso mi más profundo agradecimiento a Dios, quien con su gracia y amor ha iluminado mi camino, brindándome la fortaleza para enfrentar cada reto y la paciencia para perseverar hasta la culminación de esta maestría. A mis padres, quienes han sido los arquitectos de mis sueños, mis guías y mi soporte en todo momento. Gracias por su confianza en mí, por alentarme a superarme cada día y por enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo es posible. A mi madre, por ser mi inspiración constante, por su amor inagotable y por impulsarme a dar siempre lo mejor de mí. A mi padre, por su ejemplo de fortaleza y perseverancia, y por sus sabios consejos que han marcado mi vida. Extiendo mi agradecimiento a mis catedráticos y compañeros de la maestría, quienes con su compañerismo y apoyo hicieron de este recorrido una experiencia enriquecedora y motivadora. A todos ustedes, mi más sincero reconocimiento y gratitud.

**ROGER EDUARDO BARDALES FRANCO**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	2
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
<b>3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	6
3.1.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
<b>3.2 JUSTIFICACIÓN</b> .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
<b>2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	7
2.1.1 TENDENCIAS GLOBALES EN POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN Y EQUIDAD .....	7
SALARIAL.....	7
2.1.2 DIAGNÓSTICO DEL MERCADO LABORAL EN EL SECTOR Y LA REGIÓN.....	10
2.1.3 ESTRUCTURA SALARIAL Y SATISFACCIÓN LABORAL .....	12
<b>2.2 CONCEPTUALIZACIÓN</b> .....	14
2.2.1 COMPENSACION.....	14
2.2.2 ADMINISTRACION DE SUELDOS .....	15
2.2.3 SISTEMA SALARIAL.....	15
2.2.4 ESCALA SALARIAL .....	16
2.2.5 EVALUACION CUANTITATIVA Y CUANTITATIVA.....	16
2.2.6 VALUACION DE PUESTOS.....	16
<b>2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO</b> .....	17
2.3.1 BASES TEÓRICAS .....	17
2.3.1.1 MODELO DE VALUACION DE PUESTOS.....	17
2.3.1.2 MODELO DE ALINEACION DE PUESTOS.....	18
2.3.1.3 MODELO DE GRADOS PREDETERMINADOS: .....	20

2.3.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE GRADOS PREDETERMINADOS:	21
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES Y EXPERTOS	21
2.3.2.1 VALUACION DE PUESTOS:	21
2.3.2.2 GRADOS PREDETERMINADOS	22
2.3.2.3 METODO “HAY GROUP”	23
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	23
2.3.3.1 MÉTODO DE GRADOS PREDETERMINADOS	23
2.3.3.2 MÉTODO DE ALINEACIÓN	24
<b>2.4 MARCO LEGAL</b>	24
2.4.1 LEYES ESPECIALES	24
2.4.2 REGLAMENTOS Y POLITICAS INTERNAS	25
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	26
<b>3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA</b>	26
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	26
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DEL ESTUDIO	29
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	29
3.1.4 HIPÓTESIS	34
<b>3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS</b>	35
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	35
3.3.1 POBLACIÓN	35
3.3.2 MUESTRA	36
<b>3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS</b>	37
3.4.1 TECNICAS UTILIZADAS:	37
3.4.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS:	37
3.4.2.1 ENCUESTA ESTRUCTURADA	37
3.4.2.2 ENTREVISTA ESTRUCTURADA	37
<b>3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	38
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	38
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	38
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	39
<b>4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	39

<b>4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS</b> .....	40
4.2.1 RESULTADOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS DATOS CUANTITATIVOS.....	40
4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	51
4.2.3 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL GRUPO FOCAL .....	53
<b>4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS</b> .....	55
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	57
<b>5.1 CONCLUSIONES</b> .....	57
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b> .....	57
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD</b> .....	59
<b>6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA</b> .....	59
<b>6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	59
<b>6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA</b> .....	60
<b>6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO</b> .....	60
6.4.1 DESCRIPCIÓN .....	60
6.4.2 DESARROLLO.....	61
6.4.2.1. OBJETIVO.....	61
6.4.2.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES .....	61
6.4.2.3 ESTRUCTURA SALARIAL .....	63
6.4.2.4. POLÍTICA DE ASIGNACIÓN SALARIAL .....	67
6.4.2.5 INSTRUCTIVO PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE EL MÉTODO DE PUNTOS Y COMPARACIÓN DE FACTORES.....	75
6.4.3 BENEFICIOS Y COMPENSACIONES VARIABLES.....	84
6.4.3.1 REVISIÓN Y AJUSTE SALARIAL.....	85
<b>6.5 MEDIDAS DE CONTROL</b> .....	85
<b>6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO</b> .....	86
6.6.1 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	91
<b>6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA</b> .....	94
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	95
<b>ANEXOS</b> .....	97
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA ENCUESTA</b> .....	97
<b>ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA</b> .....	105

<b>ANEXO 3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</b> .....	107
<b>ANEXO 4. COTIZACIONES</b> .....	111
<b>ANEXO 5. AUTORIZACION DE LA EMPRESA</b> .....	115
<b>ANEXO 6. GUIA DE PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL</b> .....	116
<b>ANEXO 7. ANÁLISIS DE EQUIDAD SALARIAL</b> .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz metodológica. ....	27
Tabla 2. Operacionalización de Variables .....	29
Tabla 3: Equidad interna. ....	58
Tabla 4: Compensaciones atractivas. ....	58
Tabla 5: Criterios según objetivos. ....	59
Tabla 6: Recompensa según resultados. ....	59
Tabla 7: Estructura salarial para garantizar rentabilidad. ....	59
Tabla 8: Estructuras salariales según el puesto. ....	61
Tabla 9: Definición de factores y subfactores. ....	64
Tabla 10: Puntajes según el grado. ....	67
Tabla 11 : Factores para asignar puntajes. ....	71
Tabla 12 : Experiencias y competencias. ....	72
Tabla 13 : Niveles de complejidad del puesto. ....	72
Tabla 14 : Niveles de riesgo.....	72
Tabla 15 : Cumplimiento y participación. ....	72
Tabla 16 : Puntajes y resultados en la toma de decisiones. ....	73
Tabla 17 : Puntajes y resultados en técnicas y experiencia. ....	73
Tabla 18 : Puntajes y resultados en autonomía y dificultades. ....	74
Tabla 19 : Puntajes y resultados en riesgos y condiciones. ....	74
Tabla 20 : Puntajes y resultados en aportes estratégicos. ....	75
Tabla 22 : Consideraciones para ajustes salariales. ....	78
Tabla 23 : Compensaciones y beneficios. ....	79
Tabla 24 : Medidas de control de la propuesta. ....	81
Tabla 25 : Cronograma de actividades. ....	85
Tabla 26: Presupuestos por fases. ....	86
Tabla 27 : Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta .....	88
Tabla 28: Equidad salarial en la empresa. ....	108

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Comparativas de poblaciones asalariadas y no asalariadas. ....	13
Ilustración 2: Diagrama de variables de estudio. ....	28
Ilustración 3: Edad de los participantes. ....	37
Ilustración 4: Población de género. ....	37
Ilustración 5: Años de trabajo. ....	38
Ilustración 6: Áreas de trabajo de los participantes. ....	38
Ilustración 7: Niveles de satisfacción salarial. ....	39
Ilustración 8: Nivel de satisfacción con incentivos. ....	39
Ilustración 9: Motivación por aumento salarial. ....	40
Ilustración 10: Diferencias salariales en la empresa. ....	41
Ilustración 11: Diferencias salariales entre puestos organizacionales. ....	41
Ilustración 12: Permanencia en las empresas. ....	42
Ilustración 13: Retención por compensación. ....	43
Ilustración 14: Satisfacción por beneficios salariales. ....	43
Ilustración 15: Salario adecuado comparando otros sectores. ....	44
Ilustración 16: Salario por competencias y habilidades. ....	45
Ilustración 17: Complejidad para determinar salarios. ....	46
Ilustración 18: Desempeño por nivel salarial.....	47
Ilustración 19: Reconocimientos económicos. ....	48
Ilustración 20: Diagrama de seguimiento. ....	76

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En un entorno empresarial altamente competitivo, la gestión de compensaciones y la equidad salarial se han convertido en factores determinantes para la estabilidad y productividad organizacional. Actualmente se ha observado que Grupo Litoral S.A. (Holding), enfrenta desafíos relacionados con la equidad en la asignación de salarios y beneficios, lo que impacta directamente en la satisfacción y retención del talento humano.

Por lo que en este estudio busca diseñar una política de compensaciones y una estructura salarial equitativa que permita mejorar la percepción de justicia organizacional y fortalecer la motivación de los colaboradores, lo cual se inicia con un análisis detallado de la situación actual, considerando tendencias globales en políticas de compensación, diagnósticos del mercado laboral y estudios previos sobre la relación entre la estructura salarial y la satisfacción laboral.

El presente documento está estructurado en varios capítulos, cada uno diseñado para abordar de manera integral el proceso de diseño de una política de compensaciones y estructura salarial equitativa en Grupo Litoral S.A. (Holding).

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento de la investigación, donde se describe el contexto del problema, se formulan las preguntas de investigación y se establecen los objetivos generales y específicos. Además, se justifica la importancia del estudio en función de su impacto en la equidad salarial, la motivación del talento humano y la retención del personal clave en la organización.

El Capítulo II desarrolla el marco teórico, en el que se analizan las tendencias globales en políticas de compensación y equidad salarial, así como modelos teóricos y metodologías utilizadas en la valoración de puestos. También se incluyen estudios previos y referencias normativas relevantes que sustentan la propuesta del estudio.

En el Capítulo III, se describe la metodología empleada en la investigación, destacando el enfoque mixto utilizado para la recolección y análisis de datos. Se detallan las técnicas aplicadas, como encuestas a empleados y entrevistas a directivos, además de los criterios de selección de la muestra y el diseño del estudio.

El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos y el análisis de los datos recopilados. Aquí se identifican las desigualdades salariales, la percepción de los empleados respecto a la equidad interna y los factores que afectan la estructura de compensaciones dentro de la empresa.

En el Capítulo V, se plantean las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos del estudio. Se resalta la importancia de implementar una política de compensaciones justa y competitiva, así como los beneficios que esto traerá para la empresa y sus colaboradores.

Finalmente, el Capítulo VI expone la propuesta de diseño de una política de compensaciones y estructura salarial equitativa para Grupo Litoral S.A. Se presentan las estrategias específicas, los modelos de valoración de puestos, la alineación de escalas salariales y los mecanismos de ajuste periódico. Además, se detallan los mecanismos de control y evaluación para garantizar la sostenibilidad y efectividad de la propuesta en el tiempo.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Desde los inicios de la humanidad, el trabajo ha sido una actividad fundamental para la supervivencia. Según (Juárez, 2013) Existen evidencias de que nuestros antepasados se dedicaban a la caza y recolección de alimentos, lo que indica que desde tiempos remotos realizaban labores con el propósito de garantizar su sustento. A lo largo de la historia, este objetivo ha evolucionado, pero sigue siendo un elemento esencial en la sociedad actual.

Según (MONDY, 2010), la teoría de la equidad sostiene que las personas evalúan su desempeño y actitudes comparando sus aportes y beneficios laborales con los de otros que eligen referencia, quienes pueden o no ser similares a ellos. Esta comparación influye en su percepción de justicia y equidad en el entorno laboral, afectando su motivación y satisfacción en el trabajo.

Según (Chiavenato, 2007), la remuneración es la recompensa que una persona obtiene a cambio de realizar las tareas asignadas por la organización. Esta relación de intercambio implica que cada empleado negocia su trabajo para recibir una compensación que puede ser tanto económica como extraeconómica.

(Chiavenato, 2007) destaca la importancia de diferenciar entre el salario nominal y el salario real. El primero se refiere a la cantidad de dinero establecida en el contrato laboral para un

puesto específico, mientras que el segundo representa el poder adquisitivo de ese salario, es decir, la cantidad de bienes y servicios que el empleado puede adquirir. En contextos inflacionarios, el salario nominal puede perder valor si no se ajusta periódicamente, lo que afecta negativamente al salario real. Por lo tanto, es esencial distinguir entre un ajuste salarial, que mantiene el poder de compra previo, y un aumento salarial real, que incrementa dicho poder adquisitivo.

(William B Werther, 2008) señalan que una gestión inadecuada de la compensación puede generar insatisfacción entre los empleados, afectando negativamente la productividad y deteriorando el ambiente laboral. En situaciones severas, la búsqueda de una mejor remuneración puede llevar a una disminución en el rendimiento, aumento de quejas o incluso a que los empleados busquen otras oportunidades laborales. Además, una compensación insuficiente puede resultar en desmotivación, ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

La facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Ignacio de Loyola realizó un estudio Clima laboral y rotación de personal en una empresa del sector financiero, situado en Lima, Perú en 2018, se investigó la relación entre el ambiente laboral y la rotación de empleados en una entidad financiera peruana. Los resultados indicaron que la ausencia de políticas de compensación adecuadas y una deficiente valoración de puestos contribuyeron significativamente a un clima laboral negativo. Esta situación fomentó una alta rotación de personal, lo que incrementó los costos operativos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, además de afectar negativamente la productividad y eficiencia de la organización. Los hallazgos subrayan la importancia de implementar políticas de compensación efectivas y estrategias para mejorar el clima laboral, con el fin de reducir la rotación y mejorar el desempeño organizacional. (Montoya, 2023)

(Cosio, 2021) argumenta que en el estudio "Diseño de una propuesta de sistema de valuación de puestos para la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios (ECSA) en el periodo 2020 – 2021", se identificó que la ausencia de un sistema formal de valoración de puestos en ECSA condujo a prácticas salariales discrecionales, generando percepciones de inequidad y descontento entre los empleados. Esta situación subraya la importancia de implementar una metodología de valoración de puestos que garantice una estructura salarial equitativa y transparente, promoviendo

la equidad interna y la justicia en las compensaciones. La aplicación de un sistema de valoración de puestos por puntos se propuso como una solución para establecer una jerarquía salarial lógica y justa, alineada con las responsabilidades y competencias requeridas para cada posición.

Garay (2004) realizó un estudio sobre la empresa Peusso S.A. en Argentina, en el que se evaluó el impacto de un sistema de compensación obsoleto en el clima laboral durante el primer semestre de 2003. Los resultados del estudio indicaron que la baja productividad en la organización estaba directamente relacionada con la percepción de inequidad en el sistema salarial. Uno de los factores críticos identificados fue que el esquema de remuneraciones no consideraba adecuadamente las contribuciones individuales de los empleados ni respondía a sus necesidades específicas.

Un enfoque desigual en la gestión salarial provocó desmotivación en el personal, lo que derivó en resultados negativos en el desempeño general. (Garay, 2004) señala que cuando los empleados perciben desigualdad en la forma en que se distribuyen los beneficios o salarios, es más probable que disminuyan su compromiso y reduzcan sus esfuerzos laborales. Además, esta situación puede motivar a los trabajadores a buscar oportunidades de empleo en otras empresas que les ofrezcan un trato más justo. Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero. La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo. La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas del individuo con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción. (Juárez, 2013)

Adams (1963-1965) propuso la teoría de la equidad, en la cual sostiene que: Los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier inequidad.

Además, Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación. (Juárez, 2013)

También Adams (1963-1965) propuso la teoría de la equidad, en la cual sostiene que: Los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si la relación entre lo que aportan y lo que reciben es justa en comparación con la de otros.

Sin embargo, Weick (1963) señala algunas limitaciones de la teoría de la equidad: La teoría de la equidad pasa por alto posibilidades como la negación, la diferenciación, la tolerancia de discrepancias, la alteración del objeto de juicio, el apoyo y el incremento de la tarea. Sin embargo, Weick (1963) señala algunas limitaciones de la teoría de la equidad: La teoría de la equidad pasa por alto posibilidades como la negación, la diferenciación, la tolerancia de discrepancias, la alteración del objeto de juicio, el apoyo y el incremento de la tarea.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Grupo Litoral S.A., con una plantilla de aproximadamente 2,500 empleados distribuidos en diversas divisiones a nivel nacional, ha experimentado un crecimiento acelerado que ha llevado a una estructura organizativa amplia y diversa. En este contexto, se han observado diferencias salariales entre puestos con responsabilidades similares, lo que podría estar afectando la percepción de equidad entre los colaboradores. Además, según la retroalimentación del Gerente de Recursos Humanos de Holding, la asignación de sueldos y beneficios se ha llevado a cabo de manera heterogénea en las distintas áreas y niveles jerárquicos, lo que podría estar afectando la cohesión interna de la organización. Estas situaciones parecen estar relacionadas con la rotación de personal y la desmotivación en algunos departamentos.

Si bien es difícil cuantificar los niveles salariales en Honduras debido a la confidencialidad de las empresas con respecto a este tema, gracias a la experiencia de los investigadores y la información provista por expertos en el tema, quienes trabajan en el área de Recursos Humanos De Holding, la empresa siempre ha buscado cumplir al menos con los requerimientos mínimos de ley, sin embargo, algunos puestos como lo son los auxiliares contables superan el promedio de salario en comparación a otras compañías, pero también existen otros los asistentes de presidencia y auxiliares de soporte técnico, en relación al perfil que ocupan en la empresa se encuentra por debajo de la media salarial para este tipo de responsabilidades.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias pueden incorporarse a una política de compensaciones y una estructura salarial equitativa en Grupo Litoral S.A., basada en el análisis y reestructuración de los sistemas salariales actuales?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1 ¿Cómo Grupo Litoral S. A. lleva a cabo actualmente la política de compensación y estructura salarial?
- 2 ¿Qué estrategias y modelos de compensación salarial pueden implementarse para lograr una estructura salarial equitativa y alineada con las responsabilidades y competencias del personal?
- 3 ¿Cuál es la estrategia que Grupo Litoral S. A. debe implementar para desarrollar una política de compensaciones y estructura salarial que mejore la equidad interna, la motivación del personal y la retención de talento?

## 3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una política de compensaciones y una estructura salarial equitativa en Grupo Litoral S.A., basada en el análisis y reestructuración de los sistemas salariales actuales, buscando la equidad interna, mejorar la motivación y retención del talento humano.

### 3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar el estado actual de las políticas de compensaciones y la estructura salarial en Grupo Litoral, identificando las principales desigualdades y áreas de mejora.
- b) Investigar las teorías y modelos de compensación salarial más efectivos para asegurar la equidad interna y la alineación con las responsabilidades y competencias del personal.
- c) Diseñar una estrategia integral de compensación salarial que promueva la equidad interna, alineando los salarios con las responsabilidades, habilidades y el desempeño del personal.

## 3.2 JUSTIFICACIÓN

La importancia de este estudio radica en la necesidad urgente de Grupo Litoral S.A. de establecer una política de compensaciones que asegure la equidad salarial entre sus colaboradores, especialmente aquellos con responsabilidades y competencias similares dentro de sus diversas divisiones. Sin una estructura salarial clara y justa, la empresa corre el riesgo de no poder atraer,

motivar y retener talento clave, lo que impacta directamente tanto en su desempeño operativo como en su capacidad para mantenerse competitiva en el mercado.

A través de este estudio, se pretende diseñar una política de compensaciones que no solo equilibre los salarios dentro de la empresa, sino que también promueva un entorno laboral más justo, equitativo y motivador. Implementando una estructura salarial adecuada y alineada con las responsabilidades de cada puesto, Grupo Litoral S.A. podrá optimizar sus recursos humanos, reducir los costos asociados con la rotación de personal y mejorar la satisfacción laboral. Esto, a su vez, incrementará la productividad, la eficiencia y el compromiso de los empleados, lo que se traducirá en una mejora significativa en los resultados globales de la empresa.

Desde una perspectiva cuantitativa, este estudio permite identificar y corregir posibles brechas salariales, lo que contribuirá a una distribución más eficiente de los recursos financieros destinados a la compensación. Además, la reducción de la rotación de personal generará ahorros en costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en la disminución del tiempo improductivo asociado a la curva de aprendizaje de nuevos empleados.

En cuanto a los beneficios cualitativos, el análisis y diseño de una política de compensación equitativa permitirá a la empresa comprender la magnitud del problema en su estructura salarial y evaluar diferentes opciones de solución antes de su implementación, lo cual contribuirá a fortalecer la cultura organizacional y la percepción de justicia interna, fomentando un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores, lo que a su vez, con una estructura salarial bien definida se mejorará la transparencia y la comunicación dentro de la empresa, reduciendo posibles conflictos laborales y promoviendo un clima organizacional más armonioso y colaborativo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL. 2.1.1 TENDENCIAS GLOBALES EN POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN Y EQUIDAD**

#### **SALARIAL**

Desde los albores de la humanidad, la colaboración entre individuos para alcanzar metas que, de forma individual, serían inalcanzables, ha impulsado el desarrollo de la administración.

Esta organización y división del trabajo no solo facilitaron la coordinación de esfuerzos, sino que también sentaron las bases para el diseño de sistemas de compensación y beneficios. Dichos modelos buscan reconocer y equilibrar el aporte de cada colaborador, reflejando cómo la evolución en la gestión del trabajo ha dado lugar a políticas salariales que premian tanto la labor individual como el esfuerzo colectivo.

Según el estudio titulado Sistema de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles, realizado en la facultad de postgrado de la Universidad tecnológica Centroamericana, señala que el no trabajar con una escala salarial equitativa para puestos con responsabilidades similares ha ocasionado malestar laboral en la compañía. (Bardales & Bardales, 2022)

De acuerdo con (Salcedo, 2020) una de las tendencias globales destacadas en el estudio es la demanda de recompensas más personalizadas, ágiles y holísticas por parte de los empleados, incluyendo un enfoque en la equidad salarial esta tendencia refleja la necesidad de adaptar las estrategias de compensación a las expectativas y valores de una fuerza laboral diversa, reconociendo las diferencias generacionales y promoviendo prácticas de compensación equitativas y personalizadas.

A lo largo del tiempo se ha evidenciado que, en determinados sectores, existe la percepción de que la remuneración económica asignada a puestos con funciones y responsabilidades similares no resulta equitativa. Esta apreciación, basada en comparaciones de las cargas laborales, sugiere la necesidad de revisar y ajustar los sistemas de compensación para promover una mayor uniformidad y justicia salarial.

Por otro lado, según (Zuta, 2023) esta tendencia global hacia la equidad salarial se también se observa en el caso peruano a través de la combinación de marcos normativos, jurisprudencia y políticas administrativas que buscan eliminar las brechas históricas, especialmente las de género. En su estudio subraya que, aunque el Perú ha avanzado en la promulgación de leyes que garantizan igual remuneración por trabajo de igual valor persisten desafíos estructurales vinculados a la implementación práctica y la fiscalización.

Cabe resaltar que mientras (Salcedo, 2020) aborda la equidad desde un enfoque estratégicoorganizacional priorizando la personalización de compensaciones para adaptarse a valores generacionales y demandas de flexibilidad, (Zuta, 2023) centra su análisis en mecanismos legales y estructurales para corregir inequidades históricas, especialmente la brecha de género.

(Salcedo, 2020) destaca la agilidad y adaptabilidad como pilares para retener talento diverso, mientras que (Zuta, 2023) insiste en la necesidad de normativas coercitivas y sistemas de rendición de cuentas para garantizar que las políticas no queden en declaraciones teóricas; Sin embargo, ambos coinciden en que la equidad salarial no es solo un imperativo ético, sino un factor clave para la sostenibilidad empresarial.

Por su parte, considerando la situación de Guatemala, de acuerdo con (Cruz, 2022) en su estudio "Planes de compensación y beneficios aplicados a las organizaciones de servicios, Ministerio Público de Guatemala" analiza las políticas de compensación y beneficios implementadas en dicha institución destacando la existencia de convenios en Guatemala que otorgan a los trabajadores bonos relacionados con su desempeño laboral. Sin embargo, se señala que no hay información detallada sobre todas las bonificaciones que reciben los empleados del Ministerio Público, posiblemente debido a políticas internas de privacidad.

Además (Cruz, 2022) sugiere que la implementación de bonos y beneficios adicionales al salario base puede ser una estrategia efectiva para motivar a los empleados y mejorar su desempeño; no obstante, también se enfatiza la importancia de la transparencia en la distribución de estos beneficios para garantizar la equidad entre los trabajadores, concluyendo que es fundamental que las organizaciones desarrollen políticas de compensación claras y equitativas, asegurando que todos los empleados comprendan los criterios para la asignación de beneficios y perciban el proceso como justo.

En este sentido lo mencionado por (Salcedo, 2020) y (Zuta, 2023) se confirma por lo expuesto por (Cruz, 2022), quien además añade una dimensión práctica donde se señala que la transparencia en los beneficios es crucial para garantizar la equidad, sugiriendo que la implementación efectiva de políticas claras es fundamental para el éxito organizacional, lo cual se alinea fuertemente a la situación vivida en países latinoamericanos en general, donde se requiere mejorar este aspecto especialmente en instituciones públicas.

Finalmente, considerando el entorno hondureño (Ordoñez, 2023) aborda las políticas de compensación y equidad desde una perspectiva contemporánea, destacando la evolución de las organizaciones hacia estrategias integrales que combinan remuneración económica con beneficios no monetarios, como reconocimiento e incentivos adaptados a las necesidades de una fuerza laboral diversa; además, enfatiza la importancia de la transparencia y la equidad en la distribución de compensaciones, fundamentadas en criterios claros y justos, para evitar

percepciones de injusticia y fomentar la motivación y compromiso de los empleados. Además, se subraya la necesidad de adaptar estas políticas a la diversidad generacional, cultural y de género, así como al entorno globalizado, para atraer y retener talento. Resaltando especialmente que la implementación de políticas equitativas y bien estructuradas no solo mejora el desempeño y la competitividad organizacional, sino que también fortalece la satisfacción y fidelidad de los colaboradores, consolidando la posición de las empresas en el mercado.

En conclusión, (Ordoñez, 2023) refuerza las ideas presentadas por los demás autores al destacar la evolución hacia estrategias integrales que combinan remuneración económica con beneficios no monetarios, adaptadas a la diversidad generacional y cultural, y que promueven la motivación, el compromiso y la competitividad organizacional. En conjunto, estos autores confirman que la equidad salarial y la transparencia no solo son imperativos éticos, sino también estratégicos para la sostenibilidad y el éxito empresarial en un entorno globalizado y diverso.

#### 2.1.2 DIAGNÓSTICO DEL MERCADO LABORAL EN EL SECTOR Y LA REGIÓN

De acuerdo con (Méndez, Amador, Elvir, & Menjívar, 2020), el mercado laboral en Honduras se caracteriza por una serie de desafíos estructurales que afectan tanto a hombres como a mujeres, pero con un impacto particularmente significativo en la población femenina, considerando que el mercado laboral enfrenta altos niveles de informalidad, donde un gran porcentaje de la población económicamente activa (PEA) trabaja en condiciones precarias, con bajos salarios, ausencia de seguridad social y falta de estabilidad laboral; y además, esta situación se agrava por la desigualdad de género, ya que la tasa de participación laboral de los hombres sigue siendo considerablemente mayor que la de las mujeres, a pesar de que ha habido un incremento en la participación femenina en los últimos años.

Así mismo, (Méndez, Amador, Elvir, & Menjívar, 2020) resalta especialmente que las mujeres en Honduras enfrentan barreras socioculturales y estructurales que limitan su acceso a empleos formales y bien remunerados. Aunque cuentan con niveles educativos similares o incluso superiores a los de los hombres, persisten brechas salariales significativas, algunos ejemplos que menciona es el hecho de que las mujeres con educación superior ganan, en promedio, 5,000 lempiras menos que los hombres con el mismo nivel de estudios. Además, las mujeres tienden a concentrarse en sectores con menor remuneración, como el comercio y los servicios, mientras que los hombres predominan en áreas como la construcción y la agricultura.

Por su parte (Isaula, 2023) señala que el mercado laboral en Honduras se encuentra en una situación crítica, caracterizada por desafíos significativos en materia de empleo y desempleo, según señala en sus observaciones en 2022, el país registró una tasa de desempleo del 8.7%, una de las más altas en la región centroamericana y que refleja un incremento preocupante en este indicador, lo cual afecta el poder adquisitivo de la población, y del mismo modo limita la demanda de bienes y servicios, desacelerando la actividad empresarial y económica en general. Además, Honduras enfrenta un problema de desempleo estructural, donde, a pesar de la alta tasa de desempleo, muchas empresas tienen dificultades para encontrar talento calificado, lo que ha provocado una fuga de cerebros hacia otros países en busca de mejores oportunidades.

Cabe destacar que (Isaula, 2023) concuerda con (Méndez, Amador, Elvir, & Menjívar, 2020) quienes describen que la informalidad laboral es otro de los grandes desafíos, ya que más del 50% de la población trabajadora se encuentra en este sector, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Según los datos presentados por (Isaula, 2023) esto implica que más de 1.8 millones de hondureños carecen de seguridad social, prestaciones y derechos laborales básicos, a lo que se debe sumar más de 250 mil personas que han dejado de buscar empleo, aumentando su vulnerabilidad a la pobreza y la exclusión social.

Se destaca que (Méndez, Amador, Elvir, & Menjívar, 2020) señala como factor crítico la carga desproporcionada de trabajo no remunerado que recae sobre las mujeres, incluyendo tareas domésticas y de cuidado, lo que limita su disponibilidad para empleos formales y su desarrollo profesional. Donde (Isaula, 2023) agrega que el sector maquilador, que es el principal generador de empleo en el sector privado con más de 170,000 trabajadores en 2023, también presenta contradicciones.

Con respecto a los rangos salariales, de acuerdo con (Isaula, 2023) estos varían según el sector y la zona geográfica, y son determinados por el Consejo Nacional del Salario Mínimo, sin embargo, persisten denuncias sobre salarios bajos, especialmente en sectores como la maquila, donde las jornadas laborales son extensas y las condiciones de trabajo no siempre son adecuadas.

Si bien de acuerdo con (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2025) el salario mínimo se ajusta de acuerdo con la actividad económica de la empresa y su tamaño, teniendo como objetivo es potenciar la competitividad del país y aumentar el empleo formal, (Isaula, 2023) señala que sigue siendo insuficiente para cubrir las necesidades básicas de muchos trabajadores, lo que los obliga a recurrir al sector informal para complementar sus ingresos.

En el caso de GRUPO LITORAL según la información interna de la empresa, ofrece salarios que, superan el salario mínimo en Honduras, especialmente en puestos gerenciales y técnicos. Sin embargo, los salarios más bajos (auxiliares, conserjes, personal de limpieza) están cerca del mínimo legal, lo que refleja una realidad similar a la del mercado laboral hondureño, donde muchos trabajadores reciben salarios que apenas cubren sus necesidades básicas; aunque se destaca que existen brechas salariales internas que podrían mejorar, especialmente en los puestos operativos.

### 2.1.3 ESTRUCTURA SALARIAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Cuando se habla de estructura salarial en una organización o empresa, nos referimos a esa estrategia fundamental de los recursos humanos, impacta grandemente en la satisfacción de los trabajadores, como también su importancia en la retención del talento humano y sobre todo el éxito de la organización. Lograr complementar una buena estructura salarial efectiva, es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa.

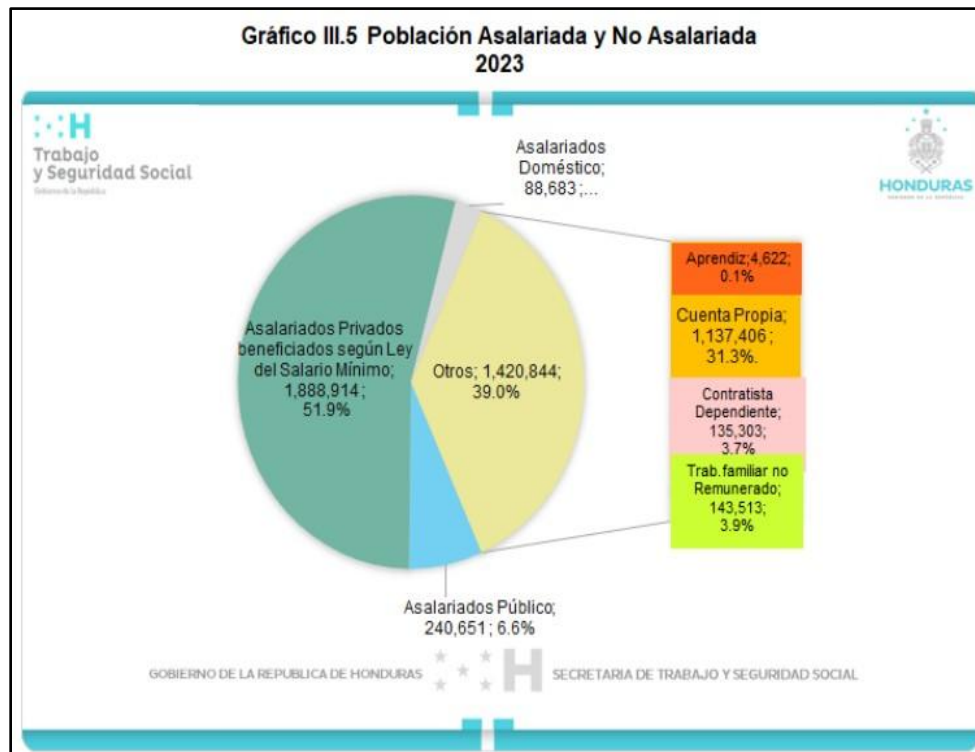
En 2024, a nivel mundial, según Raquel (2024), los salarios han venido en crecimiento significativo hasta de un 2.7% cantidad que supera las estadísticas en los últimos 15 años, tal como lo expresa la Organización Internacional del Trabajo (OIT), uno de sus principales objetivos es exigir ajustes a los salarios mínimos de todos los países con el fin de proteger el poder adquisitivo de las rentas más bajas

Aunque el incremento generalizado de las retribuciones laborales a nivel mundial representa una noticia positiva, la Organización Internacional del Trabajo advierte que la desigualdad salarial sigue siendo una problema significativo en la mayoría de países, y más aún, en los países sub desarrollados, quienes mantienen una inequidad pronunciada con sus ingresos en un nivel más bajo, diferente a países con un nivel de desarrollo mayor pronunciado, donde la distribución salarial es más equitativa. (Organización Internacional del Trabajo, 2024)

En Honduras, la gran mayoría de la población es altamente vulnerable en lo que respecta al empleo y al ingreso. posee un mercado laboral que cuenta con una mayoría (80 %) que trabaja en el sector informal, sin protección y por bajos salarios, que a pesar del crecimiento económico del país no ha mejorado sustancialmente sus niveles de vida durante la década; y una minoría más capacitada (20%) que trabaja en el sector formal, público, con protección y percibiendo salarios comparativamente más altos que continúan creciendo con el tiempo. A su vez, la mayoría de los

nuevos empleos aún se crean en los sectores tradicionales de baja productividad. (BANCO MUNDIAL, n.d.)

El informe anual de mercado de trabajos y salarios 2023-2024 brindado por (SETRASS, 2024) del actual gobierno hondureño, proporciona información relevante sobre las estructuras salariales entorno al país. Dicho informe destaca que, en 2023, el salario mínimo urbano cubría el 88.71% del costo de la canasta básica, mientras que, en las zonas rurales, esta cobertura era menor. Además, se observa una brecha significativa entre salario mínimo y salario promedio, lo que indica discrepancias en la distribución de los ingresos. Aunque ha habido incrementos al salario mínimo, estos no han sido suficientes para cerrar la brecha con el salario promedio nacional reflejando enteramente una inequidad salarial.



**Ilustración 1: Comparativas de poblaciones asalariadas y no asalariadas.**

Fuente: (Social, 2024)

Para efecto del análisis elaborado por la secretaria de Trabajo y Seguridad Social, los trabajadores asalariados en su gran mayoría pertenecen al sector privado.

En La Ceiba, Atlántida, según detalla Dirección General de Empleo (2016) en su informe sobre la Situación Económica, Social y del Mercado Laboral de la Ciudad. En cuanto a la economía local esta se caracteriza por la existencia de seis rubros que son los que más sobresalen: turismo que representa el 43% de la producción del municipio, comercio al por mayor y menor, restaurantes y hoteles, servicios comunales, sociales y personales y transporte y comunicaciones que en conjunto suman el 49% y agricultura, silvicultura, casa y pesca que genera el 8% de la producción local. Por su parte, el crédito comercial al sector privado de parte de la Banca Comercial del departamento de Atlántida ha estado orientado en mayor medida a la propiedad raíz (54.1%), seguido de comercio (10.1%), industria manufacturera (9.7%), consumo (7.0%) y 4.4% fue destinado a servicios. El mercado laboral hondureño se caracteriza por mostrar bajas tasas de desempleo abierto (3.9% en 2013 y 5.5% en 2014) y altas tasas de subempleo, principalmente del subempleo visible (11.7% en 2013 y 13.1 en 2014) e invisible (41.0% en 2013 y 34.5% en 2014).

Con respecto a Grupo Litoral S. A. (Holding), si bien Grupo Litoral S.A. respeta los salarios mínimos establecidos legalmente, cuenta con una estructura salarial deficiente y no definida en materia de compensaciones. Actualmente, existen diferencias salariales entre puestos de trabajo que no necesariamente responden a criterios objetivos como la responsabilidad, la carga laboral o la experiencia requerida. En algunos casos, se han identificado posiciones con un mayor rango salarial que otras, a pesar de contar con menores exigencias en términos de funciones y responsabilidades.

## **2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.1 COMPENSACION**

Desde una perspectiva administrativa, y considerando al área de Recursos Humanos como una función esencial dentro de la organización, se establece que la compensación se debe analizar a partir de tres componentes: en primer lugar, la forma en que se gestionan sueldos y salarios; en segundo término, las prestaciones, incentivos y pagos variables; y, por último, la manera en que se efectúan los pagos, se registran contablemente para fines fiscales y se brindan servicios al personal (Juárez, 2013)

El término Compensaciones engloba todos los pagos, incentivos y beneficios que se otorgan a los empleados como resultado de su vínculo laboral. Esta definición abarca no solo el salario base, sino también otros elementos adicionales—como bonificaciones y prestaciones—que

buscan reconocer el desempeño, incentivar la productividad y favorecer la retención del talento en la organización

### 2.2.2 ADMINISTRACION DE SUELDOS

Juárez (2013) menciona que la administración de sueldos y salarios implica definir criterios precisos para la valoración de los puestos y establecer una estructura jerárquica clara en la organización, lo que permite asignar remuneraciones acordes con las responsabilidades y funciones desempeñadas.

De acuerdo con (Merchán, 2022) una compensación adecuada no solo incluye aspectos monetarios, sino también elementos intangibles relacionados con la actividad laboral, y la correcta implementación de esta compensación integral puede dirigir las actividades y funciones de los colaboradores hacia el cumplimiento de la misión organizacional, mejorando su satisfacción y capacidad en el trabajo. Así mismo, enfatiza la responsabilidad de la empresa en motivar a sus colaboradores, subrayando el papel del psicólogo en la relación entre las personas y la organización, proporcionando una perspectiva más amplia sobre el tema.

(Juárez, 2013) Sostiene que para definir cuánto se debe pagar a alguien por su trabajo, las organizaciones emplean diversos métodos, la mayoría de los cuales coinciden en:

- a) Medir internamente (equidad interna).
- b) Comparar contra el mercado (competitividad externa).
- c) Calcular el costo de vida.
- d) Analizar su capacidad de pago.
- e) Definir su política de pago.
- f) Evaluar el desempeño.

### 2.2.3 SISTEMA SALARIAL

Por su parte, (Arenilla Sáez, Llorente Márquez, & Redondo Lebrero, 2023) concuerdan con lo anterior haciendo énfasis en que una gestión adecuada del sistema salarial es crucial para fomentar la motivación y el compromiso de los empleados. Una retribución percibida como injusta puede desmotivar si no guarda equilibrio con las responsabilidades asumidas por los trabajadores, dado que la satisfacción y motivación dependen de la correspondencia entre el esfuerzo realizado y las recompensas obtenidas; además, los empleados comparan su retribución y dedicación con la de otros dentro y fuera de su organización, lo que afecta su implicación laboral.

#### 2.2.4 ESCALA SALARIAL

Adicionalmente, (Tagre, 2023) hace especial énfasis en que una escala salarial adecuada determina el valor justo de cada puesto de trabajo según la estructura organizacional y el perfil del puesto, asegurando que los empleados se sientan justamente retribuidos en función de sus habilidades, educación y carga laboral. Concordando con (Merchán, 2022), sobre la remuneración monetaria, y la existencia de otras formas de compensación, como incentivos, bonos y el "salario emocional", que buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores y mantener su motivación e identificación con la organización. Una correcta administración de estas compensaciones contribuye significativamente a la equidad, así como a la atracción y retención del talento humano, elementos esenciales para el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido queda claro que una compensación justa y equilibrada, que incluya aspectos monetarios e intangibles, es fundamental para mantener la motivación, satisfacción y compromiso de los empleados, alineándolos con los objetivos organizacionales y evitando comparaciones negativas que puedan afectar su desempeño.

#### 2.2.5 EVALUACION CUANTITATIVA Y CUANTITATIVA

Dentro del campo de la administración, medir los fenómenos que ocurren en las organizaciones es crucial para respaldar decisiones y acciones con base en criterios científicos o técnicos. Como señala (Juárez, 2018) la evaluación tanto cuantitativa como cualitativa responde a la necesidad humana de asignar valores y dimensiones a distintos aspectos —ya sean artísticos, científicos o sociales—, ya que conocer la magnitud de un fenómeno permite entender su impacto y relevancia. En el entorno empresarial, disponer de datos concretos facilita la elaboración de informes confiables para los niveles directivos, además de permitir comparaciones efectivas entre distintos eventos o resultados dentro de la organización. Asimismo, interpretar con claridad las proporciones ayuda a aplicar criterios objetivos y a distinguir con precisión entre diferentes situaciones, lo cual es especialmente importante en la gestión del talento humano, en particular al momento de evaluar los distintos puestos de trabajo.

#### 2.2.6 VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A la vez, esta ordenación tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una

relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

El proceso de valuación de puestos se presenta como una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que permite determinar de forma sistemática la relevancia de cada posición dentro de una organización. Este enfoque metodológico no solo facilita la creación de una jerarquía coherente basada en la importancia relativa de cada puesto, sino que también establece una conexión directa entre dicha jerarquía y los objetivos estratégicos de la empresa. Al lograr una representación adecuada de la estructura organizacional, la valuación de puestos contribuye a que la remuneración asignada a cada colaborador refleje de manera justa su aportación y responsabilidad, evidenciando así uno de los principios básicos de la administración en la optimización de recursos humanos.

La necesidad que una empresa tiene de jerarquizar los puestos, es decir, de determinar en forma más o menos precisa la importancia de cada trabajo en relación con los demás, constituye un principio general de la administración.

## **2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.3.1 BASES TEÓRICAS**

#### **2.3.1.1 MODELO DE VALUACION DE PUESTOS**

En el marco de la gestión organizacional, El modelo de Valuación consiste en asignar un valor a los puestos desde una jerarquía funcional implica clasificar cada posición en un orden que refleje su relevancia, ya sea de menor a mayor o viceversa. Para lograrlo, se emplea un mecanismo de medición enfocado en otorgar una valoración conceptual a roles que carecen de una forma física concreta. Este enfoque, por tanto, demanda criterios e instrumentos capaces de traducir la naturaleza intangible de un puesto en indicadores de relevancia comparables y estandarizados (Juárez, 2018)

(Juárez, 2013) Afirma que diferentes especialistas en la materia han diseñado metodologías que permiten medir la relevancia de un puesto de trabajo considerando dos perspectivas principales: la forma de observar el objeto de medición y la manera de compararlo con otros referentes.

Forma de observar el puesto: Puesto como un todo: Este enfoque implica un análisis global, similar a medir un escritorio únicamente a partir de su altura, anchura y peso para obtener su volumen total. Trasladado al ámbito organizacional, se busca determinar la “dimensión” general del rol, es decir, la aportación total que ofrece dentro de la empresa.

Puesto dividido en partes o factores: A diferencia de la observación global, aquí se lleva a cabo un desglose en elementos específicos que permitan estimar de forma más precisa la relevancia o “volumen” del puesto. Aunque se considera un método potencialmente más cuantitativo, sigue siendo una medición conceptual, orientada a capturar distintos factores que podrían pasar inadvertidos si el análisis fuera únicamente global.

Manera de comparar el puesto: Comparar un puesto con otros. De acuerdo con la lógica básica de la medición, se determina la importancia relativa de un puesto frente a otro de características similares. Este procedimiento, aun cuando no emplea instrumentos de medición físicos, facilita distinguir diferencias y semejanzas entre cargos.

Comparar un puesto con una escala: Mediante la utilización de una escala graduada, es posible otorgar valores específicos a determinados factores o características del puesto sin requerir la comparación directa entre múltiples roles de forma simultánea. Este método aporta uniformidad en la medición y promueve la coherencia en la valoración de los puestos.

En suma, la elección del método depende de las necesidades y características organizacionales; no obstante, ambos criterios (observación y comparación) tienen como objetivo estimar la importancia que un cargo representa en la estructura empresarial y fundamentar con mayor solidez las decisiones en materia de compensación y jerarquía. (Juárez, 2018)

#### 2.3.1.2 MODELO DE ALINEACION DE PUESTOS

El llamado “sistema de alineación” —también denominado “alineamiento”, “jerarquía” o “rango de puestos”— constituye el método más antiguo y sencillo para valorar puestos dentro de una organización. Su facilidad de implementación y el poco tiempo que requiere lo hacen especialmente apropiado para pequeñas empresas o aquellas con estructuras jerárquicas simples, donde las funciones son pocas y los procesos de producción o de servicios no presentan mayor complejidad.

El funcionamiento básico de este sistema consiste en clasificar los puestos de acuerdo con la opinión de cada integrante del comité de valuación. Una vez asignada la jerarquía

correspondiente, los miembros del comité discuten y unifican criterios para llegar a un acuerdo, reduciendo así cualquier discrepancia. Esta metodología se detalla paso a paso, junto con las recomendaciones necesarias para llevar a cabo el proceso con éxito. Los pasos para seguir en el modelo de alineación de puestos son los siguientes:

1. Seleccionar y designar al comité evaluador: Identificar a las personas que participarán en el proceso, asegurándose de que posean conocimientos del entorno organizacional y de los puestos a evaluar.
2. Proporcionar la información de los puestos: Entregar a cada miembro del comité un listado actualizado de los puestos a valorar, así como sus descripciones o perfiles de puesto.
3. Convocar la reunión del comité evaluador: Reunir al grupo designado para exponer los objetivos y lineamientos del proceso de valuación.
4. Iniciar la valuación de puestos: Cada miembro del comité establece de forma independiente una jerarquía o rango para los puestos.
5. Socializar y discutir los resultados: Presentar al comité las ordenaciones individuales para compararlas, debatirlas y ajustar discrepancias.
6. Promediar las ordenaciones: Calcular un rango promedio que refleje la valoración consensuada de todos los miembros.
7. Realizar los ajustes finales: Revisar la alineación obtenida y corregir cualquier inconsistencia que surja tras la discusión y el consenso.
8. Informar los resultados: Comunicar oficialmente a la empresa las conclusiones y recomendaciones resultantes del proceso de valuación.

#### Ventajas y desventajas del modelo de alineación

De acuerdo con (Juárez, 2018), el método de alineación —también identificado como jerarquía o rango de puestos— se caracteriza por su sencillez de implementación y rápida comprensión. Estas cualidades lo hacen idóneo para empresas pequeñas o con estructuras jerárquicas básicas, donde la variedad de funciones es limitada y los procesos productivos o de servicios son poco complejos. Al basarse en la opinión de un comité que ordena los puestos de menor a mayor importancia, permite obtener un promedio de apreciaciones que puede reflejar la realidad de la organización.

No obstante, menciona que, al no analizar a profundidad los factores que componen cada puesto, se incrementa la posibilidad de juicios subjetivos, especialmente si los miembros del comité carecen de información detallada sobre ciertas responsabilidades y funciones. Además, factores como la influencia de comentarios externos o las relaciones de poder y subordinación dentro del grupo de evaluación pueden afectar la objetividad del proceso. Por esta razón, en ocasiones resulta conveniente combinar el modelo de alineación con otros métodos, como el de grados predeterminados, para conseguir una valoración de puestos más completa.

#### 2.3.1.3 MODELO DE GRADOS PREDETERMINADOS:

Según (Juárez, 2018), este modelo se basa en la clasificación de puestos a partir de una escala previamente establecida (puesto versus escala), en la cual cada posición se concibe de manera integral (es decir, sin una medición cuantitativa de sus componentes). Para su implementación, es fundamental definir con precisión la forma y los criterios con que se diseñarán los grados que servirán de referencia para agrupar las distintas posiciones. Este enfoque se recomienda principalmente para empresas pequeñas y medianas, donde las funciones estén claramente delineadas, ya sea por áreas o procesos estandarizados. Su versatilidad permite adaptarlo al tamaño de la organización, ya que puede emplear desde tres grados en estructuras muy simples hasta más de treinta en compañías de mayor envergadura.

El proceso para aplicar este método abarca los siguientes pasos:

1. Desarrollar o seleccionar el manual de grados predeterminados: Definir la escala que servirá para clasificar los puestos, junto con los criterios y niveles de medición.
2. Seleccionar y designar al comité evaluador: Incluir a personas con amplio conocimiento de los puestos y la estructura de la organización.
3. Proporcionar la información necesaria: Entregar al comité los documentos e insumos que describen los puestos (perfiles, funciones, responsabilidades, entre otros).
4. Convocar la reunión del comité evaluador: Reunir a los integrantes para exponer los objetivos y pautas del proceso de valuación.
5. Iniciar la valuación de puestos: Cada miembro evalúa los puestos según los grados establecidos, procurando ser objetivo y siguiendo los criterios del manual.
6. Socializar los resultados y debatir: Presentar los valores asignados de forma individual a fin de discutir diferencias y llegar a un consenso.

7. Elaborar la lista definitiva de la valuación: Integrar las apreciaciones consensuadas del comité en un listado que refleje el orden jerárquico de los puestos.
8. Informar a la empresa los resultados: Comunicar formalmente los hallazgos y conclusiones del proceso a la organización, destacando cómo se definió la clasificación final.

#### 2.3.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE GRADOS PREDETERMINADOS:

De acuerdo con Juárez (Juárez, 2013), la simplicidad y rapidez en la implementación constituyen las principales fortalezas de este modelo, lo que facilita su comprensión y aceptación entre los participantes. Al igual que en el modelo de alineación, los costos asociados a su aplicación son reducidos, por lo que se recomienda para organizaciones pequeñas y medianas con estructuras jerárquicas poco complejas.

No obstante, resulta limitado en ciertos aspectos. Al considerar los puestos en su conjunto, sin desglosar los factores que los componen, se corre el riesgo de emitir juicios superficiales o influenciados por prejuicios sobre la función o las personas que ocupan dichos cargos. Además, existe la posibilidad de que los grados diseñados sean demasiado amplios, dificultando establecer diferencias salariales significativas entre puestos incluidos en la misma categoría. En ocasiones, un puesto se sitúa en el límite entre dos grados, lo cual da lugar a controversias sobre su asignación definitiva. Asimismo, al suponer distancias de importancia idénticas entre los grados, se puede distorsionar la fijación de salarios y, en general, se reduce en muy poca medida la subjetividad en la valuación de puestos.

#### 2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES Y EXPERTOS.

##### 2.3.2.1 VALUACION DE PUESTOS:

La aplicación de modelos de valuación de puestos ha sido abordada en diversas investigaciones que, de manera directa o indirecta, respaldan las teorías de sustento previamente descritas. Entre los estudios recientes pueden citarse los trabajos de (López & Rodríguez, 2022) y a (Bardales & Bardales, 2022), cuyos enfoques se ajustan a métodos como el de grados predeterminados y el de alineación.

Para el caso según (López & Rodríguez, 2022) el sistema de valuación de grados predeterminados se aplicó en la Dirección Regional de Agricultura de Huancavelica en el año 2020,

con el objetivo de evaluar y asignar correctamente los cargos de confianza según los requisitos establecidos. Iniciando el proceso con la aplicación del método de categorías predeterminadas, el cual consiste en agrupar los puestos de trabajo en diferentes niveles, según su importancia y responsabilidad dentro de la organización, tomando en consideración varios aspectos clave, como la formación académica, la capacitación y la experiencia profesional de los empleados.

En cuanto a (Bardales & Bardales, 2022) el proceso de alineación en Ceiba Textiles inició con la identificación de los distintos puestos dentro de la organización, también requirió de un comité de valuación conformado por expertos en recursos humanos analizó cada cargo en función de su importancia relativa dentro de la empresa, quienes ordenaron los puestos utilizando una técnica de promedios, donde cada miembro del comité asignó un número de orden a cada cargo. Esto permitió garantizar que la estructura de la empresa reflejara adecuadamente las responsabilidades y el valor de cada puesto.

#### 2.3.2.2 GRADOS PREDETERMINADOS

La metodología aplicada por (López & Rodríguez, 2022) se basó en la jerarquización y la comparación de factores, lo que implica que se analizaron los distintos cargos existentes dentro de la institución y se compararon entre sí para determinar cuáles requerían mayor preparación o experiencia. Con esto se permitió establecer diferentes niveles ocupacionales que permitieron organizar mejor a los empleados.

(López & Rodríguez, 2022) profundizó un poco más en la clasificación definiendo cuatro categorías de ocupaciones. En la primera estaban los auxiliares quienes realizaban tareas de apoyo dentro de la institución. En la segunda estaban los técnicos que debían contar con conocimientos más especializados en su área. En la tercera se encontraban los profesionales que requerían títulos universitarios y una preparación más avanzada. Y en la cuarta categoría estaban los funcionarios quienes ocupaban los cargos de mayor responsabilidad dentro de la institución. Cabe mencionar que cada categoría exigía diferentes requisitos, lo cual agregaba complejidad al análisis

No obstante, esta metodología, al igual que en la propuesta teórica de Juárez (2013), resultó de fácil implementación y económica, pero demandó precisión para evitar una asignación inexacta de los puestos en rangos demasiado amplios. Lo cual al final permitió que la Dirección Regional de Agricultura organizara de manera clara y justa la asignación de cargos de confianza garantizando que las personas seleccionadas para estos puestos cumplieran con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

### 2.3.2.3 METODO “HAY GROUP”

Este método fue desarrollado a principios de los años 50 en Estados Unidos por un grupo de consultores, entre los cuales Edward N. Hay y D. Purves. Actualmente es utilizado en más de treinta países, entre ellos Colombia, con un porcentaje de uso del 10%. Este método se apoya en la comparación de tres factores (saber, actuar y pensar), al tiempo que adapta los niveles o grados utilizados en el sistema de clasificación por puntos. Su mayor uso se da en la valoración de los puestos directivos, administrativos y técnicos, sobre la base de tres factores comunes:

conocimientos y habilidades, solución de problemas y responsabilidad por resultados. (ARRIETA)

### 2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

#### 2.3.3.1 MÉTODO DE GRADOS PREDETERMINADOS

En el caso de (López & Rodríguez, 2022) se utilizaron varios instrumentos siendo uno de los principales instrumentos la tabla de método de categorías predeterminadas, en donde se establecieron criterios específicos para cada categoría, como la formación académica requerida, la experiencia profesional necesaria y la capacitación necesarias para cada empleado y cada cargo determinado, la cual permitió organizar los puestos de trabajo en diferentes niveles, desde auxiliares hasta funcionarios.

También se empleó el clasificador de cargos, el cual era un documento técnico que detallaba las funciones y responsabilidades de cada puesto, junto con los requisitos mínimos que debían cumplir los aspirantes, lo cual ayudó a definir de manera clara las competencias y habilidades necesarias para desempeñar cada cargo dentro de la institución. En conjunto a esto se utilizó el manual de organización y funciones (MOF), en el cual se describieron las tareas específicas que debía cumplir cada trabajador dentro de su puesto, lo que permitió verificar si los funcionarios asignados realmente cumplían con las competencias requeridas para su desempeño. Además, se utilizó el presupuesto analítico de personal (PAP), que permitió determinar qué plazas estaban disponibles, cuáles estaban ocupadas y cómo se distribuía el personal dentro de la institución,

Todo esto cumpliendo con los criterios de evaluación basados en formación académica, capacitación y experiencia profesional, lo cual implicó la verificación de documentos como títulos universitarios, certificados de capacitación y constancias laborales que demostraran la preparación y trayectoria de los funcionarios designados, con la finalidad de garantizar que la asignación de los cargos de confianza se realizara de manera justa y basada en el mérito profesional de cada persona.

### 2.3.3.2 MÉTODO DE ALINEACIÓN

Para la implementación de este método se utilizaron instrumentos como las tarjetas de puesto, cada una con el nombre de un cargo, las cuales fueron utilizadas por los miembros del comité para establecer el orden jerárquico, además de formularios de valoración en los que los evaluadores registraron su clasificación, permitiendo documentar el proceso.

También se utilizaron matrices de comparación en las que se listaron todos los puestos y se analizaron sus diferencias y similitudes donde para complementar el análisis, se realizaron entrevistas con empleados y supervisores, con el propósito de conocer más a fondo las responsabilidades de cada puesto y validar la información utilizada en la clasificación. Esto permitió que Ceiba Textiles obtuviera una clasificación más justa y equitativa de los puestos de trabajo, facilitando la toma de decisiones en la definición de la escala salarial.

## 2.4 MARCO LEGAL

Toda organización o empresa, establece un ordenamiento jurídico, que en este caso sirve para establecer disposiciones sobre el salario mínimo, pago de horas extras, bonificaciones, prestaciones sociales, seguridad social, compensaciones por riesgos laborales y entre otros beneficio que los trabajadores deben recibir conforme a la legislación vigente o lo convenido entre patrono y trabajador, además de incorporar en ello principios básicos que promueven la equidad salarial, la no discriminación y la seguridad económica de los trabajadores, asegurando un ambiente de trabajo digno y estable.

### 2.4.1 LEYES ESPECIALES

**Código de Trabajo.** Tal como lo expresa el (MARTINEZ, 2025) en el artículo 381 “Salario, jornal o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente”

La organización debe garantizar que su sistema de compensación y su esquema de salarios se alineen con lo establecido en el Código de Trabajo, evitando así posibles conflictos legales, reclamaciones laborales o penalizaciones derivadas del incumplimiento de los derechos salariales de los trabajadores.

“Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del

trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades” artículo 382 (MARTINEZ, 2025).

Para asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, es fundamental que la estructura salarial equitativa se diseñe considerando su capacidad económica. Además, el cumplimiento de las normativas laborales implica anticipar ajustes salariales relacionados con el incremento del salario mínimo, el pago de prestaciones y otros beneficios establecidos por la ley.

#### 2.4.2 REGLAMENTOS Y POLITICAS INTERNAS

Mediante un acuerdo firmado en un contrato de trabajo entre el empleador y trabajador, se establecen condiciones bajo las cuales se presta un servicio, en términos de salario y compensaciones, Las empresas establecen políticas internas que regulan la administración de salarios y beneficios, garantizando equidad y cumplimiento legal. En el mismo se establecen:

- a) Salarios y Formas de Pago.
- b) Bonificaciones y Beneficios Adicionales.
- c) Jornada Laboral y Compensaciones por Tiempo Extra.
- d) Incentivos Económicos y No Económicos.
- e) Cumplimiento Legal y Normativo.
- f) Cualquier otro tipo de Compensación.

Los reglamentos y políticas internas desempeñan un papel fundamental en la gestión de salarios y beneficios, asegurando que estos se administren de manera equitativa y conforme a la normativa legal vigente. A través de un contrato de trabajo, se establecen las condiciones bajo las cuales un empleado presta sus servicios, incluyendo aspectos relacionados con la compensación y los incentivos.

Además, la organización debe respetar las disposiciones legales sobre jornada laboral y pago de horas extras, evitando incumplimientos que puedan derivar en sanciones o conflictos laborales. Asimismo, los incentivos económicos y no económicos se otorgan bajo criterios claros y objetivos para fomentar la motivación y el compromiso del personal. El cumplimiento de las

regulaciones laborales, como el Código de Trabajo de Honduras y la Ley del Salario Mínimo, es esencial para prevenir riesgos legales y fortalecer la estabilidad financiera de la empresa.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

Este capítulo ofrece una perspectiva detallada de la metodología empleada en la investigación, incluyendo la coherencia metodológica, los enfoques y métodos elegidos, el diseño del estudio, los instrumentos, técnicas y procedimientos utilizados, así como las fuentes de información consultadas, esto con la finalidad de asegurar la validez y fiabilidad de los resultados alcanzados.

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

**Tabla 1: Matriz metodológica.**

Título	Objetivos de la investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Diseño de Política de Compensaciones y Estructura Salarial Equitativa en Grupo Litoral S.A. (Holding)	Proponer una política de compensaciones y una estructura salarial equitativa en Grupo Litoral S.A., basada en el análisis y reestructuración de los sistemas salariales actuales, buscando la equidad interna, mejorar la motivación y retención del talento humano.	1) Analizar el estado actual de las políticas de compensaciones y la estructura salarial en Grupo Litoral, identificando las principales desigualdades y áreas de mejora.	VI1: Satisfacción laboral	Salario	¿En qué medida considera que su salario actual influye en su nivel de satisfacción laboral?
					¿Cree que recibir incentivos económicos periódicos aumentaría su satisfacción laboral?
					¿Considera que su salario es adecuado en comparación con otras empresas del sector?
		2) Analizar las teorías y modelos de compensación salarial más efectivos para asegurar la equidad interna y la alineación con las responsabilidades y competencias del personal.	VI2: Equidad salarial	Beneficios	¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe?
					Jerarquía organizacional
		3) Diseñar una estrategia integral de compensación salarial que promueva la equidad interna, alineando los salarios con las responsabilidades, habilidades y el desempeño del personal.	VI3: Retención de talento	Aspiración salarial	
					VI4: Desempeño laboral
		VD: Políticas de compensación	Motivaciones personales	¿Cree que una mejora en la política de compensación aumentaría la retención de talento en la empresa?	
				Nivel de responsabilidad	Reconocimiento
		¿Considera que su salario influye en su nivel de desempeño?			
¿El reconocimiento económico impacta en su productividad laboral?					
¿Considera que su salario refleja adecuadamente sus competencias y habilidades?					
¿Cree que la empresa tiene en cuenta la complejidad y exigencia de su puesto al determinar su salario?					

Fuente: Adaptación basada en (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Lucio, 2021).



### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DEL ESTUDIO

En este estudio, se busca analizar la relación entre la variable dependiente (y) y las variables independientes (x) con el objetivo de proponer una política de compensaciones y una estructura salarial equitativa en Grupo Litoral S.A., basada en el análisis y reestructuración de los sistemas salariales actuales, buscando la equidad interna, mejorar la motivación y retención del talento humano, para lo cual se ha identificado una variable independiente y cuatro variables dependientes, cuya relación se presenta en la figura 1 mostrada a continuación:



**Ilustración 2: Diagrama de variables de estudio.**

Fuente: Adaptación basada en (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Lucio, 2021)

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La presente investigación tuvo como objetivo principal proponer una política de compensaciones y una estructura salarial equitativa en Grupo Litoral S.A., basada en el análisis y

reestructuración de los sistemas salariales actuales, con el fin de promover la equidad interna, mejorar la motivación y retención del talento humano, tomando en cuenta que una compensación adecuada y equitativa puede ser un factor crucial para la satisfacción y el desempeño de los empleados en el entorno organizacional actual, así como en la permanencia de los mismos dentro de la empresa. A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables consideradas en la investigación:

**Tabla 2. Operacionalización de Variables**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems
VI1: Satisfacción Laboral	Grado de conformidad y bienestar que experimentan los empleados en su entorno de trabajo.	Es la sumatoria de los ítems de cada una de las dimensiones medidos en la escala Likert de grado de desacuerdo/acuerdo (1-5), que luego es normalizada dividiendo entre k ítem.	Salario y Beneficios	Nivel de Satisfacción (Medición por medio de una encuesta)	¿En qué medida considera que su salario actual influye en su nivel de satisfacción laboral? ¿Cree que recibir incentivos económicos periódicos aumentaría su satisfacción laboral? ¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe?
VI2: Equidad Salarial	Distribución justa de los salarios dentro de una organización.	Es la sumatoria de los ítems de cada una de las dimensiones medidos en la escala Likert de grado de desacuerdo/acuerdo (1-5), que luego es normalizada dividiendo entre k ítem.	Jerarquía organizacional	Niveles de salario percibido (Medición por medio de una encuesta y entrevista)	¿Cree que existen diferencias salariales injustificadas dentro de la empresa? ¿Considera que las diferencias salariales entre puestos similares son razonables?
VI3: Retención de Talento	Capacidad de una organización para mantener a sus empleados a largo plazo.	Es la sumatoria de los ítems de cada una de las dimensiones medidos en la escala Likert de grado de desacuerdo/acuerdo (1-5), que luego es normalizada dividiendo entre k ítem.	Rotación laboral	Opinión del empleado sobre su disposición a continuar en la empresa. (Medición por medio de una encuesta)	¿Su decisión de permanecer en la empresa está influenciada por su salario? ¿Cree que una mejora en la política de compensación aumentaría la retención de talento en la empresa?
VI4: Desempeño Laboral	Eficiencia y efectividad con la que un empleado cumple con sus responsabilidades.	Es la sumatoria de los ítems de cada una de las dimensiones medidos en la escala Likert de grado de desacuerdo/acuerdo (1-5), que luego es normalizada dividiendo entre k ítem.	Motivaciones personales y Reconocimiento	Opinión sobre el impacto del reconocimiento económico en su productividad. (Medición por medio de una encuesta)	¿Hasta qué punto la posibilidad de recibir un aumento salarial le motiva a mejorar su desempeño laboral? ¿Considera que su salario influye en su nivel de desempeño? ¿El reconocimiento económico impacta en su productividad laboral?

VD: Políticas de Compensación	Comprenden el conjunto de normas, estrategias y prácticas organizacionales orientadas a la	Es la sumatoria de los ítems de cada una de las dimensiones medidos en la escala Likert de grado de	Nivel de responsabilidad	Correspondencia entre el salario y las funciones	¿Considera que su salario es adecuado en comparación con otras empresas del sector? ¿Considera que su salario refleja
-------------------------------	--	---	--------------------------	--	--

29

	retribución económica y no económica de los empleados.	desacuerdo/acuerdo (1-5), que luego es normalizada dividiendo entre k ítem.		desempeñadas en el puesto. (Medición por medio de una encuesta)	adecuadamente sus competencias y habilidades? ¿Cree que la empresa tiene en cuenta la complejidad y exigencia de su puesto al determinar su salario?
--	--	---	--	---	---

Fuente: Adaptación basada en (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Lucio, 2021)



### 3.1.4 HIPÓTESIS

Según el desarrollo de la investigación y con la finalidad de sustentar una propuesta que permita mejorar la estructura salarial de la empresa, se planteó la siguiente hipótesis:

Hi: Una estructura salarial equitativa genera un mayor nivel de satisfacción laboral y retención de talento.

Esta hipótesis parte del supuesto de que la equidad interna y externa en la compensación tiene una influencia directa en la percepción de justicia organizacional por parte de los colaboradores. Cuando una empresa implementa una estructura salarial equitativa, es decir, basada en criterios objetivos como la responsabilidad del cargo, la formación requerida, la experiencia, la complejidad de las tareas y las condiciones del mercado laboral. Esta percepción positiva se traduce en mayores niveles de motivación, compromiso y satisfacción laboral. A su vez, un entorno laboral donde predomina la equidad contribuye a disminuir la rotación voluntaria de personal, ya que los empleados perciben que pueden desarrollarse profesionalmente sin necesidad de buscar otras oportunidades fuera de la organización. Por tanto, establecer una política de compensación basada en principios de equidad no solo es una herramienta estratégica para fortalecer la cultura organizacional, sino también un factor clave para atraer, retener y fidelizar el talento humano.

Ho: Una estructura salarial equitativa no genera un mayor nivel de satisfacción laboral y retención de talento.

Esta hipótesis nula asume que la existencia o implementación de una estructura salarial equitativa no necesariamente incide de manera significativa en la satisfacción laboral de los colaboradores ni en su permanencia dentro de la organización. Es decir, sostiene que otros factores como el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo, el liderazgo, las condiciones físicas de trabajo o el reconocimiento no monetario podrían tener un mayor peso en la satisfacción y retención del talento humano, minimizando así el impacto directo de la equidad salarial. Desde esta perspectiva, se cuestiona la efectividad de invertir esfuerzos exclusivamente en ajustes estructurales del sistema salarial sin abordar otros elementos que también influyen en la experiencia del colaborador dentro de la empresa.

## **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

El enfoque de investigación utilizado fue el mixto, es decir, cuenta con un análisis compuesto por una parte cuantitativa y otra cualitativa, siendo la encuesta aplicada al personal de la empresa la herramienta para la parte cuantitativa y la entrevista dirigida a los directivos de la empresa para la parte cualitativa. Lo cual permitió sentar bases sólidas para comprender la situación actual de la misma y sustentar la propuesta de proyecto presentada a través de un manual de políticas de compensaciones y estructura salarial equitativa.

## **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es del tipo transversal simple, dado que se recopila la información actual de la empresa sin considerar modificaciones en el largo sobre el manual propuesto, si bien, queda abierto a modificaciones estos no serán comprendidos en esta investigación, permitiendo así nuevos horizontes de investigaciones futuras ya sea como parte de un análisis del impacto generado o por posibles modificaciones que sean requeridas según las necesidades de la empresa.

### **3.3.1 POBLACIÓN**

La población en este estudio está conformada por los empleados de la división Holding de Grupo Litoral S.A., que cuenta con 41 empleados. La población incluye a todos los niveles jerárquicos, desde personal operativo hasta mandos medios y altos, ya que el objetivo es analizar la estructura salarial y las políticas de compensación en toda la organización, enfocados únicamente en la división Holding, por lo que los criterios de inclusión y exclusión serán los siguientes:

- Criterios de inclusión: ○ Empleados activos de la división Holding de Grupo Litoral S.A. ○ Empleados de las áreas administrativas. ○ Empleados de distintos niveles jerárquicos.
- Criterios de exclusión: ○ Empleados que hayan renunciado o sido despedidos recientemente sin encuesta de salida.
  - Contratistas o personal externo que no forme parte de la nómina fija de la empresa.

### 3.3.2 MUESTRA

En el marco del diseño de una política de estructuras salariales equitativas bajo beneficios y compensaciones, la aplicación de un censo dentro de la empresa resulta fundamental para evaluar de manera integral la distribución de los salarios, los beneficios otorgados y las diferencias existentes en los esquemas de compensación. A través de esta metodología, es posible identificar inequidades salariales, analizar la proporcionalidad en la asignación de incentivos y establecer lineamientos estratégicos para la implementación de una política de retribución más justa y equitativa.

En este contexto, el presente estudio ha tomado como base censal a los 41 empleados pertenecientes a la división Holding de Grupo Litoral S.A., distribuidos en áreas clave como Contabilidad, Recursos Humanos, Informática, Compras, Seguridad, entre otras. La recopilación de información de cada uno de los trabajadores permitirá realizar un diagnóstico preciso sobre las condiciones salariales actuales y su relación con los beneficios otorgados, proporcionando una base objetiva para la formulación de propuestas orientadas a la equidad retributiva.

La utilización del censo como herramienta metodológica no solo facilita la identificación de brechas salariales y diferencias en los esquemas de compensación, sino que también contribuye a fortalecer la transparencia en la gestión de recursos humanos. Asimismo, su aplicación permite fundamentar la toma de decisiones basada en información real y verificable, asegurando que la política salarial de la organización se diseñe conforme a criterios de equidad interna y competitividad externa, promoviendo así un entorno laboral más justo y eficiente.

El tamaño de la población que cumple los criterios antes mencionados es de 41 personas comprendidos en los siguientes departamentos de la división Holding:

- **Contabilidad:** 11 empleados.
- **Servicios Generales:** 5 empleados.
- **RRHH:** 5 empleados.
- **Informática:** 5 empleados.
- **Compras:** 3 empleados.
- **R.S.E. (Responsabilidad Social y Eventos):** 3 empleados.
- **Legal:** 2 empleados.
- **Presidencia:** 4 empleados.
- **Seguridad:** 3 empleados.

### **3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

#### **3.4.1 TÉCNICAS UTILIZADAS:**

Para la recolección y análisis de información en esta investigación, se emplearon diversas técnicas e instrumentos con el fin de garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos, tal como se ha señalado anteriormente. En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se aplicaron encuestas estructuradas al personal de la división Holding de Grupo Litoral S.A. con el propósito de evaluar la percepción sobre la equidad salarial y las políticas de compensación existentes. Además, se complementó con la información proveniente de una entrevista dirigida personal directivo de la empresa.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis documental en el que se revisaron documentos internos de la empresa, tales como políticas de compensación, manuales de cargos y escalas salariales, para identificar posibles brechas salariales y oportunidades de mejora, incluyendo también las encuestas de salida del personal.

#### **3.4.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS:**

##### **3.4.2.1 ENCUESTA ESTRUCTURADA**

Compuesta por 16 preguntas, 4 siendo de carácter demográfico y 12 tipo cerrado con la escala de Likert.

##### **3.4.2.2 ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

Compuesta de 17 preguntas abiertas.

Los instrumentos fueron diseñados con base en principios metodológicos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Se optó por preguntas cerradas en su mayoría para facilitar el análisis estadístico, complementadas con preguntas abiertas para captar percepciones más detalladas.

Las preguntas con escala de Likert permitieron medir la percepción de los empleados en relación con su salario y beneficios, mientras que las preguntas de selección múltiple facilitan la clasificación y segmentación de la información. Por su parte, el cuestionario dirigido al personal directivo se diseñó de manera abierta facilitando así la recolección de información la cual pudiese haber sido obviada con un instrumento cerrado.

##### **3.4.2.3 GRUPO FOCAL**

Compuesto de 3 Bloques con 9 Preguntas abiertas

Como complemento a las encuestas, se organizó una sesión de focus group con tres expertos del área de recursos humanos en Honduras, quienes compartieron su experiencia y conocimientos sobre el entorno laboral local. La reunión, que duró aproximadamente una hora, se llevó a cabo en un ambiente abierto y estructurado, lo que permitió una conversación fluida y constructiva entre los participantes. Durante esta sesión, se discutieron temas clave como la política salarial de la empresa, las condiciones laborales actuales y cómo estas se comparan con las del mercado laboral hondureño. También se abordaron las estrategias que la empresa ha implementado para mejorar la satisfacción y retención del talento, incluyendo la capacitación, los beneficios ofrecidos y la cultura organizacional. Este enfoque permitió obtener una visión más detallada y cualitativa sobre los temas tratados, lo que enriqueció los resultados obtenidos de las encuestas. La sesión de focus group proporcionó una comprensión más profunda de las necesidades y preocupaciones del área de recursos humanos, ayudando a identificar áreas de mejora en la gestión del talento dentro de la empresa.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación incluyen las encuestas aplicadas al personal de la división Holding de Grupo Litoral S.A. Estas herramientas permiten captar la percepción directa de los empleados, tanto actuales como anteriores, sobre la equidad salarial, la motivación y la satisfacción laboral. Las encuestas, diseñadas con preguntas cerradas y escalas de Likert, ofrecen datos cuantificables que facilitan el análisis estadístico y la identificación de tendencias.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Por otro lado, las fuentes secundarias incluyen el análisis documental de políticas internas, manuales de cargos y escalas salariales de la empresa, así como libros, tesis, investigaciones y otra información estadística encontrada en internet. Estas fuentes proporcionan un marco de referencia objetivo que complementa la información recopilada a través de las encuestas. La combinación de estas fuentes asegura una comprensión integral del tema, permitiendo identificar no solo las percepciones de los empleados, sino también las bases estructurales y normativas que sustentan las prácticas salariales en la organización y en el entorno empresarial en general.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en dos etapas principales con el objetivo de obtener información precisa y representativa sobre la percepción de los empleados en relación con la estructura salarial y su impacto en la satisfacción laboral.

Inicialmente, se diseñó un cuestionario estructurado utilizando la plataforma Google Forms, lo que permitió una distribución rápida y eficiente a todos los participantes. El enlace de la encuesta fue enviada el 07 de marzo del 2025 en formato digital institucional, como correos electrónicos y grupos de mensajería interna, con la intención de facilitar el acceso y garantizar la comodidad de los encuestados al responder desde cualquier dispositivo.

Tras dos días de monitoreo, se identificó que el número de respuestas obtenidas no era suficiente para completar la muestra planificada, Ante esta situación, se decidió reforzar la recolección de datos con un método alternativo, por lo que, para completar la muestra de manera efectiva, se optó por la aplicación presencial de las encuestas, utilizando el celular. Se procedió a visitar las distintas áreas de la empresa y se solicitó la colaboración de los empleados para responder la encuesta en ese momento, gracias a este acercamiento se permitió aclarar cualquier duda sobre el cuestionario y asegurar una tasa de respuesta más alta, gracias a esta estrategia, se logró completar la recolección de datos en un total de tres días.

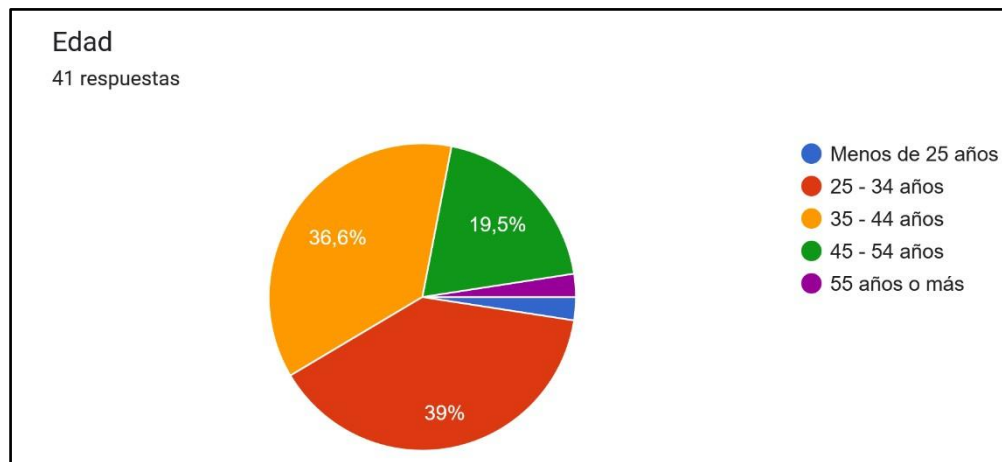
De manera complementaria a la aplicación de encuestas, se llevó a cabo una sesión de focus group con cuatro representantes de la alta dirección, pertenecientes a las áreas de contabilidad, legal, presidencia y recursos humanos. La reunión, que tuvo una duración aproximada de una hora, se desarrolló en un ambiente de diálogo estructurado donde se exploraron percepciones sobre la política salarial de la empresa, las condiciones laborales y las estrategias para mejorar la satisfacción y retención del talento.

Los datos obtenidos a través de ambas metodologías fueron analizados de manera conjunta, lo que permitió una visión más amplia y profunda sobre la problemática estudiada. La combinación de las respuestas cuantitativas de las encuestas con los hallazgos cualitativos del focus group permitió validar y enriquecer las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

## 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

### 4.2.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS DATOS CUANTITATIVOS

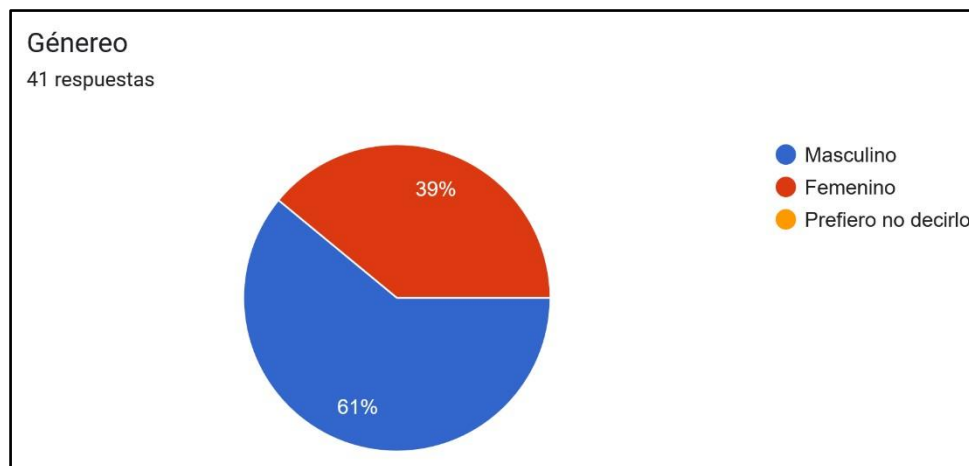
Los resultados cuantitativos obtenidos son los recolectados a través de la encuesta, los cuales se proceden a analizar de manera independiente presentando una interpretación de cada gráfico.



**Ilustración 3: Edad de los participantes.**

Fuente: Elaboración propia.

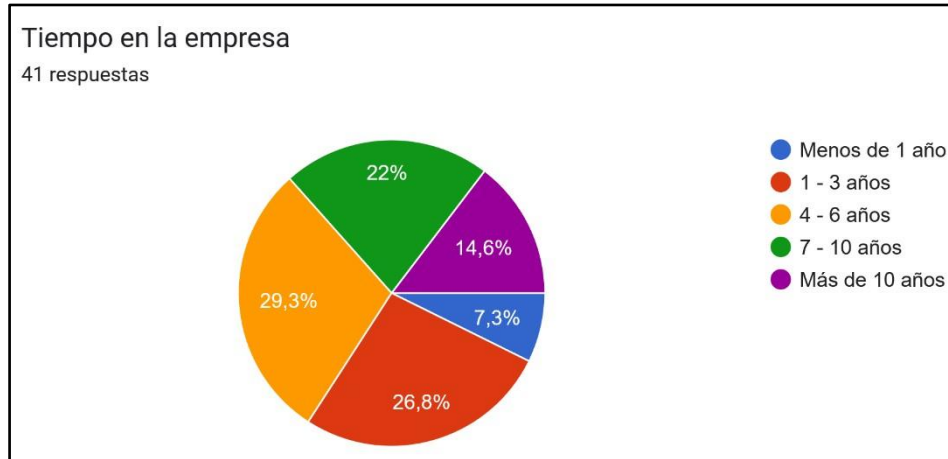
El 39% de la población se encuentra entre 25 a 34 años de edad, mientras que el 36,6% se encuentra entre 35 a 44 años, es decir, gran parte de los colaboradores pertenecen a un grupo de edad joven y con mucha ambición por lo que el factor económico puede ser altamente determinante en sus decisiones de desarrollo de carrera.



**Ilustración 4: Población de género.**

Fuente: Elaboración propia.

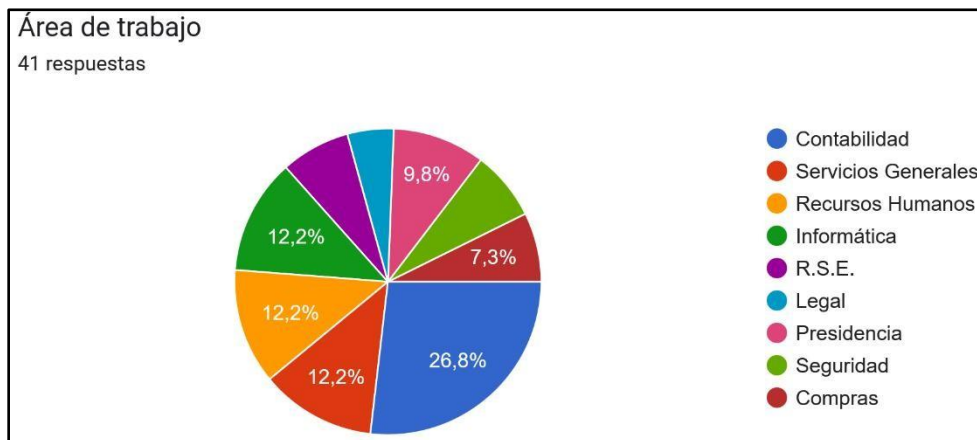
El 61% de la población son hombre y el 39% femenino, lo que implica que la cuota de género no es equitativa en cuanto a género, pero sigue una tendencia en la que los hombres forman la mayor parte del mercado laboral.



**Ilustración 5: Años de trabajo.**

Fuente: Elaboración propia.

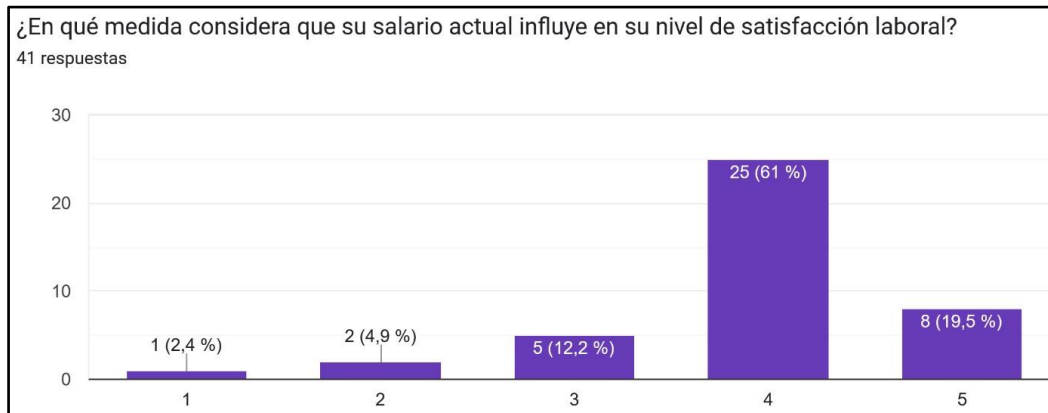
Solamente el 7.3% de la población tiene menos de 1 año trabajando en la empresa, por lo que se puede decir, que los datos obtenidos son muy representativos de la realidad de esta ya que han formado parte del equipo por un tiempo considerable.



**Ilustración 6: Áreas de trabajo de los participantes.**

Fuente: Elaboración propia.

Se validó que todo el personal respondiera la encuesta, dado que los aportes fueron anónimos, se tuvo el control de que todo el personal de los diferentes departamentos brindase su punto de vista y por tanto se reflejara la realidad de la empresa.

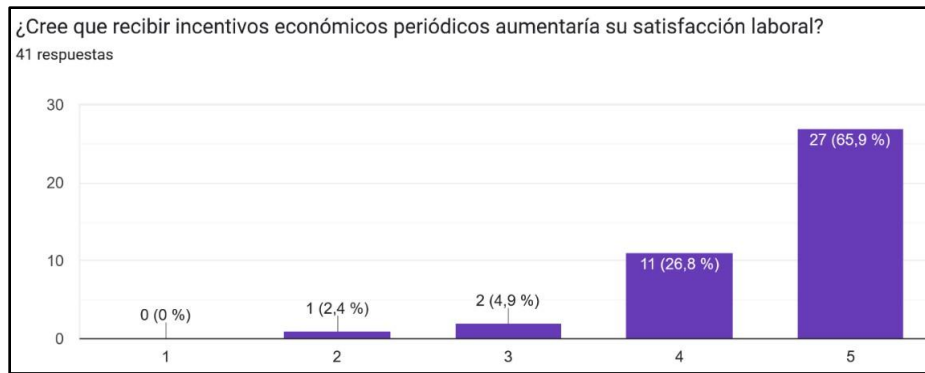


### Ilustración 7: Niveles de satisfacción salarial.

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados percibe que su salario influye significativamente en su nivel de satisfacción laboral. Un 80.5% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo con esta afirmación (sumando las respuestas "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"). Solo un 7.3% expresó algún nivel de desacuerdo, mientras que un 12.2% se mostró indiferente.

Considerando esto, es evidente que el salario es un factor clave en la percepción de bienestar dentro de la empresa, es probable que quienes se muestran menos satisfechos con su salario sean aquellos que consideran que no reciben una compensación acorde a su esfuerzo o responsabilidad. Lo cual puede estar relacionado con las diferencias salariales dentro de la empresa o con la comparación de sueldos en el sector, también se resalta que, la relación entre salario y satisfacción puede estar influida por el costo de vida y las expectativas individuales de cada trabajador.

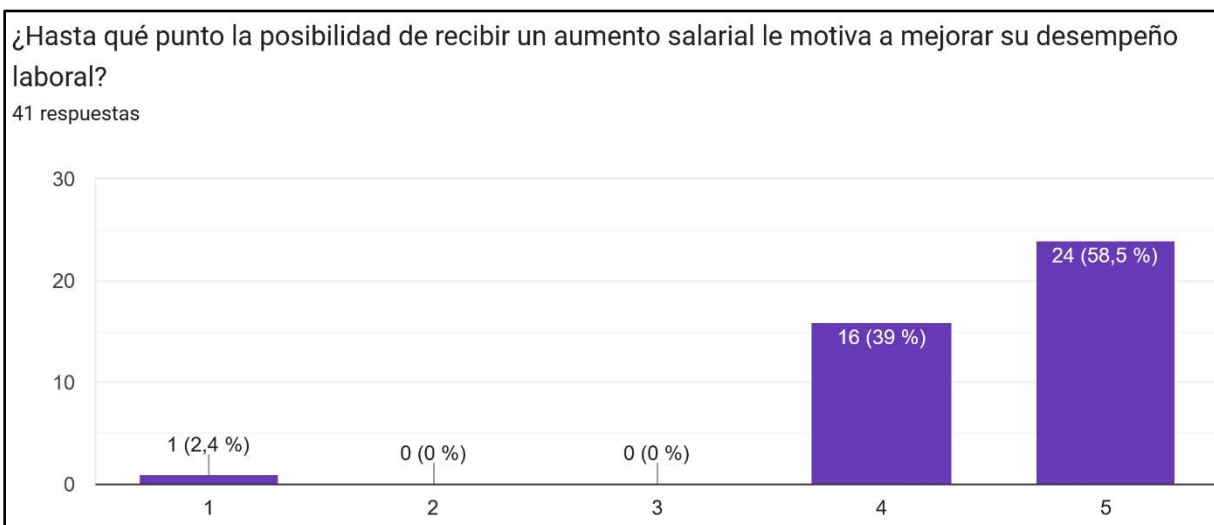


**Ilustración 8: Nivel de satisfacción con incentivos.**

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que una amplia mayoría de los encuestados, un 92.7% (sumando "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo"), considera que los incentivos económicos mejorarían su satisfacción laboral. Solo un 4.9% se mantiene indiferente, y apenas un 2.4% manifestó algún nivel de desacuerdo.

Estos datos reflejan que los trabajadores no solo valoran su salario base, sino que también ven en los incentivos una forma de reconocimiento a su esfuerzo, lo que sugiere que la empresa podría mejorar la motivación implementando bonificaciones o premios por desempeño. También se resalta que la alta aceptación de esta idea también podría indicar que actualmente los incentivos económicos son insuficientes, lo que genera una necesidad en los empleados.

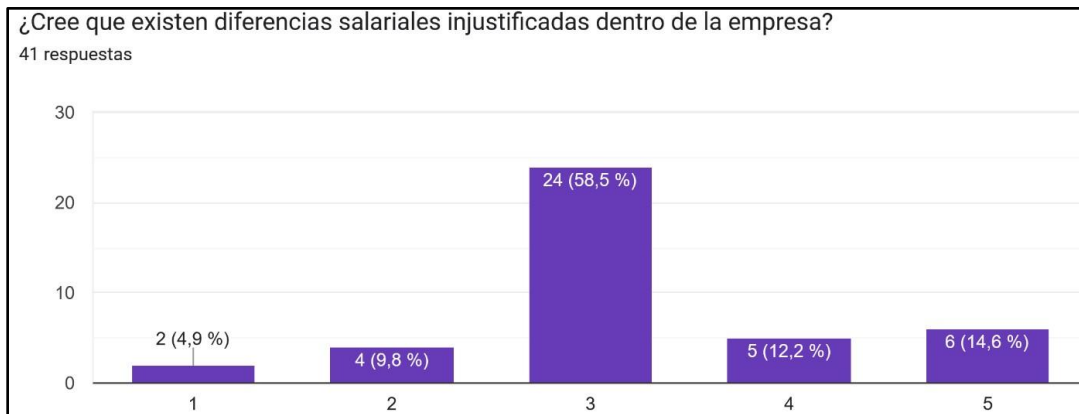


**Ilustración 9: Motivación por aumento salarial.**

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados, en este caso en un 97.5% (sumando "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo"), considera que la posibilidad de recibir un aumento salarial es una fuerte motivación para mejorar su desempeño. Solo un 2.4% no considera este factor relevante.

Esto indica que los empleados relacionan directamente su esfuerzo con la posibilidad de mejorar sus ingresos, por lo que la empresa podría beneficiarse de un sistema de aumentos salariales basado en méritos o productividad, ya que esto generaría un entorno laboral más competitivo y comprometido. Además, estos resultados pueden indicar que los trabajadores sienten que su crecimiento económico depende directamente de las oportunidades que la empresa les brinde, lo que sugiere que las políticas de ascenso y reconocimiento económico podrían jugar un papel clave en la retención de talento.

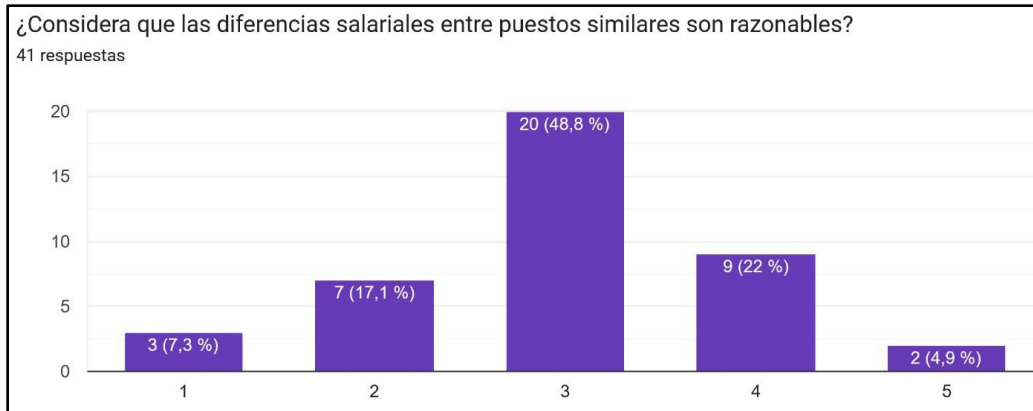


### **Ilustración 10: Diferencias salariales en la empresa.**

Fuente: Elaboración propia.

Un 26.8% de los encuestados percibe que existen diferencias salariales injustificadas (sumando "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"). La mayoría, un 58.5%, se mantiene indiferente ante esta afirmación, mientras que un 14.7% expresó algún nivel de desacuerdo.

La alta tasa de respuestas indiferentes podría indicar que los empleados no tienen suficiente información sobre la estructura salarial de la empresa, sin embargo, el 26.8% que percibe desigualdades podría estar reflejando una falta de transparencia en la política de sueldos o experiencias personales con diferencias salariales. Esta percepción puede afectar la moral y el sentido de equidad dentro de la organización, por lo que para abordar este problema, la empresa podría mejorar la transparencia en sus políticas salariales, estableciendo criterios claros de remuneración.

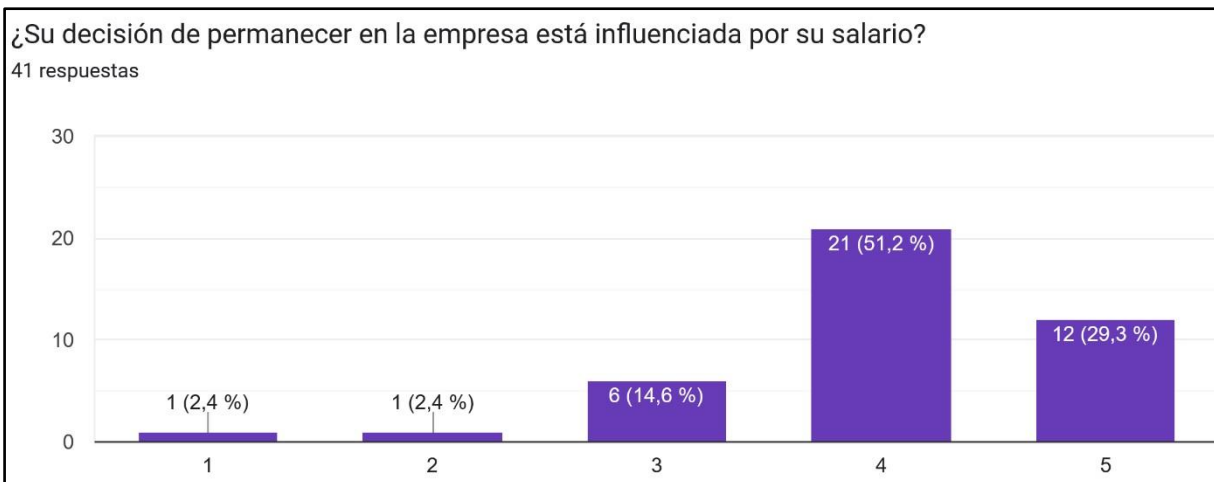


### Ilustración 11: Diferencias salariales entre puestos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

El 26.9% de los encuestados cree que las diferencias salariales entre puestos similares son razonables, mientras que un 48.8% se mantiene indiferente, en cambio un 24.4% está en desacuerdo.

La alta tasa de respuestas indiferentes podría significar que muchos empleados desconocen los criterios utilizados para determinar los salarios en la empresa. La combinación de un 24.4% de respuestas en desacuerdo indica que un grupo considerable de empleados percibe desigualdad en la asignación de salarios, una de las cosas que se puede hacer para mejorar esta percepción, la empresa podría establecer criterios más claros para la asignación salarial y comunicar mejor las razones detrás de las diferencias salariales.

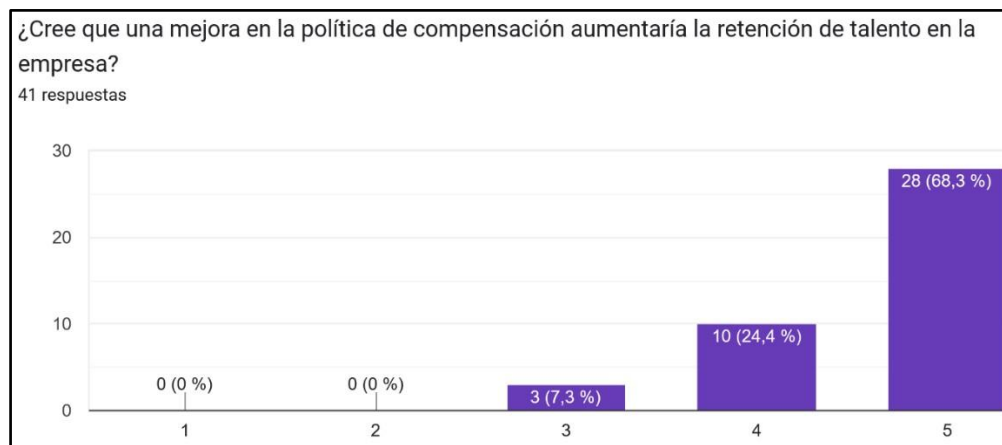


### Ilustración 12: Permanencia en las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Un 80.5% de los encuestados considera que su permanencia en la empresa está influenciada por su salario (sumando "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"). Un 14.9% se mantiene indiferente, mientras que solo un 4.8% expresó algún nivel de desacuerdo.

Estos resultados reflejan que el salario es un factor clave en la retención del talento dentro de la empresa. Una política salarial poco atractiva puede generar una alta rotación de personal, especialmente si los empleados encuentran mejores oportunidades en otras organizaciones. El hecho de que existan respuestas indiferentes sugiere que otros factores, como el ambiente laboral o las oportunidades de desarrollo profesional, también influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa.

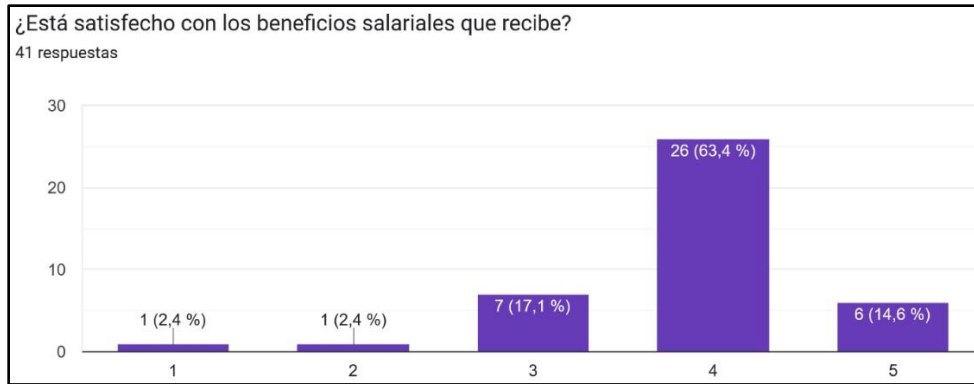


### Ilustración 13: Retención por compensación.

Fuente: Elaboración propia.

Un 92.7% de los encuestados cree que mejorar la política de compensación aumentaría la retención del talento en la empresa (sumando "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo"). Solo un 7.3% se mantiene indiferente, y no hubo respuestas en desacuerdo.

Estos resultados reflejan que una política de compensación competitiva es vista como un factor determinante para la permanencia de los empleados, se resalta también que la falta de respuestas en desacuerdo indica que la mayoría de los trabajadores cree que una mejora en este aspecto fortalecería su compromiso con la empresa. Además, el 7.3% que se muestra indiferente sugiere que hay empleados que pueden valorar otros factores, como el ambiente laboral o el desarrollo profesional, por encima de la compensación económica. Por lo que implementar estrategias de ajuste salarial y beneficios adicionales podría ayudar a reducir la rotación del personal.

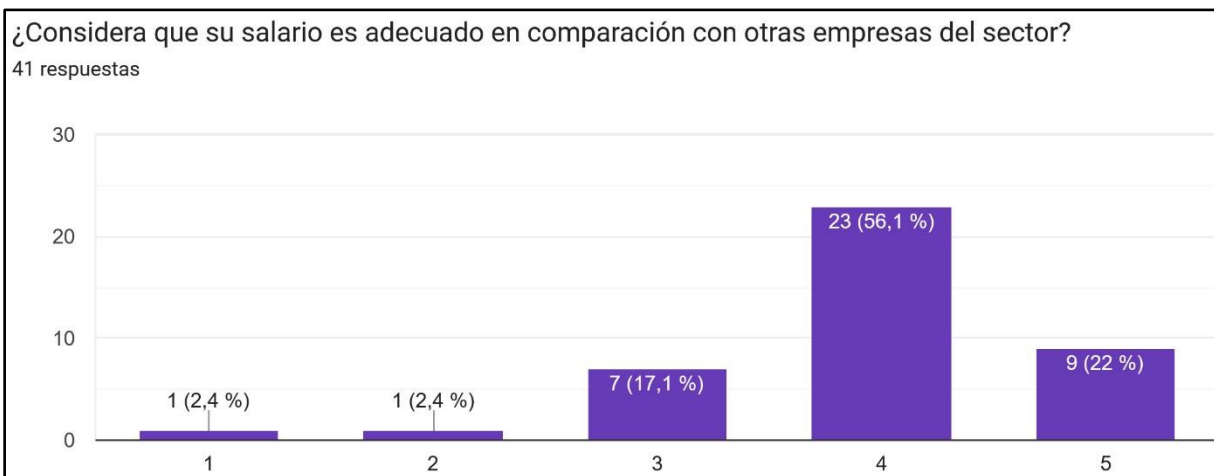


**Ilustración 14: Satisfacción por beneficios salariales.**

Fuente: Elaboración propia.

Un 78% de los encuestados está satisfecho con los beneficios salariales que recibe (sumando "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"). Un 17.1% se mantiene indiferente, mientras que un 4.8% expresó algún nivel de desacuerdo.

Estos resultados muestran que, aunque la mayoría de los empleados percibe los beneficios salariales de manera positiva, aún existe un porcentaje considerable (17.1%) que se muestra indiferente, lo que podría indicar una falta de conocimiento sobre los beneficios disponibles o una percepción de que estos no son suficientes. En cambio, el porcentaje en desacuerdo sugiere que algunos trabajadores pueden sentir que los beneficios actuales no son equitativos o adecuados a sus necesidades. Por lo que, para mejorar la satisfacción en este aspecto, la empresa podría evaluar si los beneficios son competitivos en relación con otras organizaciones y si están alineados con las expectativas de los empleados.

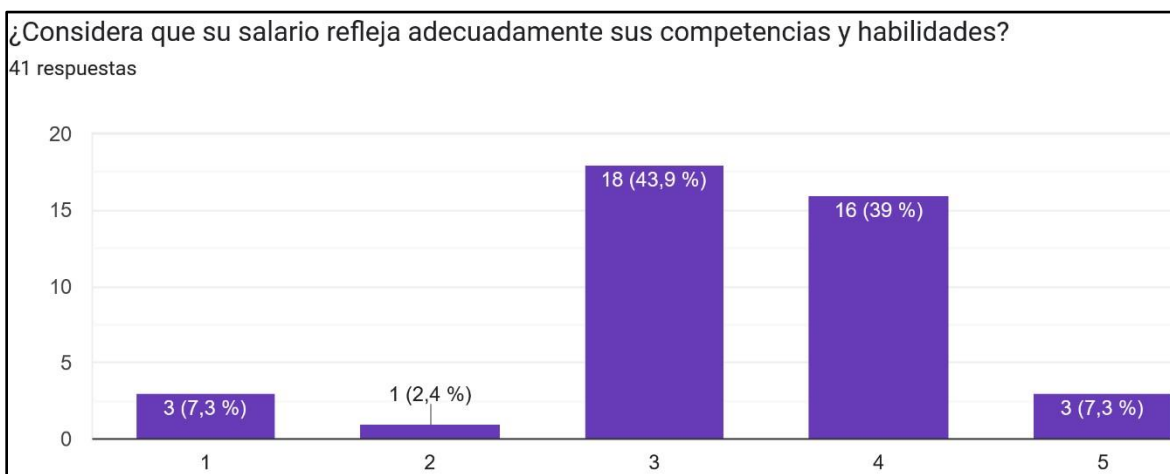


**Ilustración 15: Salario adecuado comparando otros sectores.**

Fuente: Elaboración propia.

Un 78.1% de los encuestados considera que su salario es adecuado en comparación con otras empresas del sector (sumando "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"). Un 17.1% se mantiene indiferente, mientras que un 4.8% expresó algún nivel de desacuerdo.

Estos resultados indican que, aunque más de la mitad de los empleados considera que su salario es competitivo, hay un grupo significativo que no está seguro de ello, el hecho de que exista indiferencia del 17.1% puede deberse a la falta de información sobre los estándares salariales del mercado o a diferencias en la percepción de lo que se considera un sueldo justo. Por otro lado, el pequeño porcentaje en desacuerdo sugiere que hay empleados que consideran que sus ingresos están por debajo de lo que ofrecen otras empresas, además esto podría generar riesgos de fuga de talento si los trabajadores encuentran mejores oportunidades salariales en el sector.



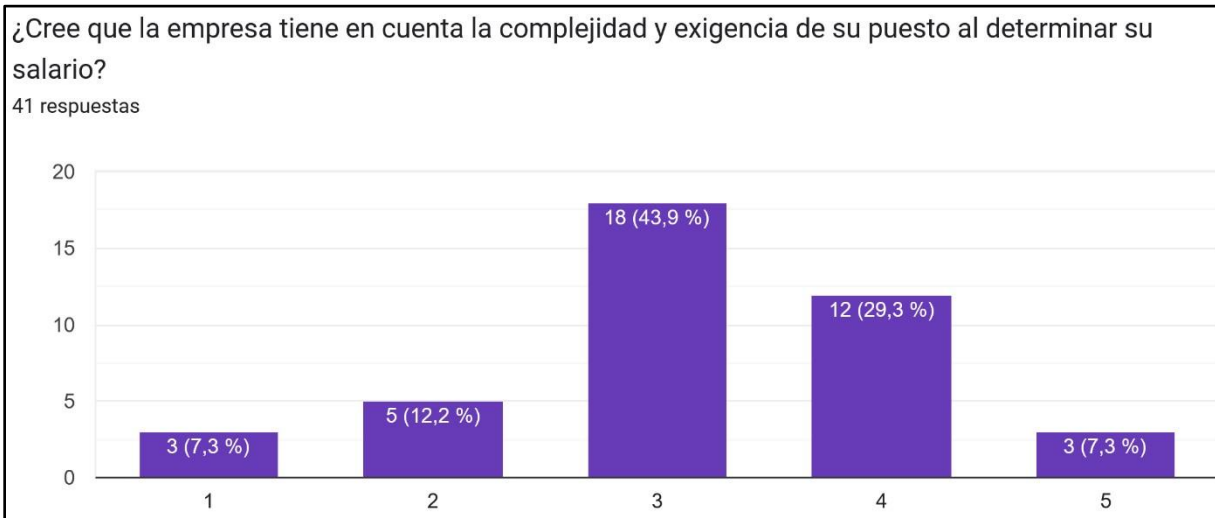
### **Ilustración 16: Salario por competencias y habilidades.**

Fuente: Elaboración propia.

Un 46.3% de los encuestados considera que su salario refleja adecuadamente sus competencias y habilidades (sumando "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"). Un 43.9% se mantiene indiferente, mientras que un 9.7% expresó algún nivel de desacuerdo.

Estos resultados muestran que existe una percepción dividida entre los empleados sobre si su salario refleja sus competencias. Mientras que el 43.9% de respuestas indiferentes sugiere que una gran parte de los trabajadores no está completamente segura de si su remuneración está alineada con su nivel de conocimiento y habilidades, el 9.7% que está en desacuerdo indica que hay empleados que sienten que su experiencia y capacidades no están siendo reconocidas adecuadamente en términos económicos. La empresa podría considerar implementar revisiones

salariales periódicas y evaluar si los salarios están alineados con el nivel de especialización y desempeño de cada trabajador.

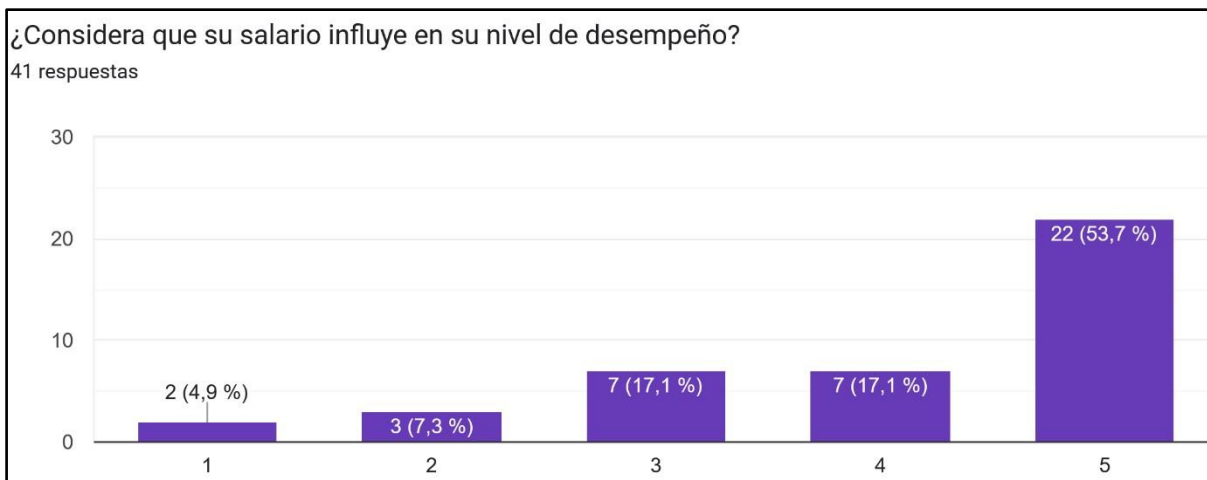


### **Ilustración 17: Complejidad para determinar salarios.**

Fuente: Elaboración propia.

Un 36.6% de los encuestados considera que la empresa toma en cuenta la complejidad de su puesto al determinar su salario (sumando "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"). Un 43.9% se mantiene indiferente, mientras que un 19.5% expresó algún nivel de desacuerdo.

Estos resultados reflejan que una parte significativa de los empleados (43.9%) no tiene una postura clara sobre si su salario está vinculado a la complejidad de su puesto, lo que puede indicar que la empresa no comunica de manera efectiva los criterios que utiliza para definir las compensaciones, además, el 19.5% de respuestas en desacuerdo sugiere que algunos empleados sienten que sus responsabilidades no están siendo valoradas correctamente. Una de las posibles soluciones para mejorar esta percepción, la empresa podría establecer estructuras salariales más transparentes y garantizar que los empleados comprendan cómo se determina su remuneración en función de sus responsabilidades y carga de trabajo.

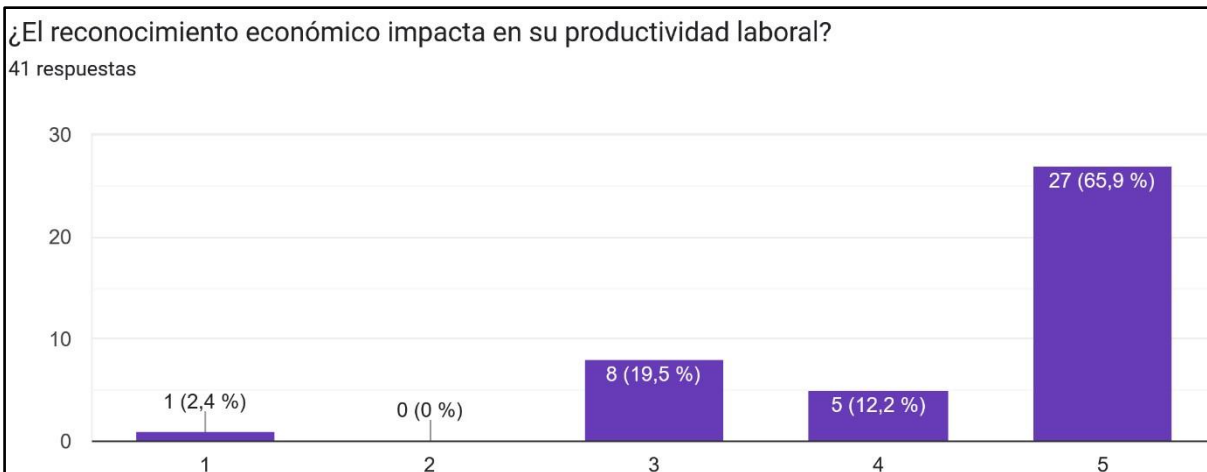


### Ilustración 18: Desempeño por nivel salarial.

Fuente: Elaboración propia.

Un 70.8% de los encuestados considera que su salario influye en su nivel de desempeño (sumando "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo"). Un 17.1% se mantiene indiferente, mientras que un 12.2% expresó algún nivel de desacuerdo.

Estos resultados sugieren que más de la mitad de los empleados considera que su salario afecta directamente su desempeño laboral. Esto implica que mejoras salariales podrían traducirse en un incremento en la productividad, sin embargo, el 17.1% de indiferencia indica que algunos trabajadores pueden no relacionar su rendimiento con su salario, lo que sugiere que otros factores, como el reconocimiento no monetario o las oportunidades de desarrollo, también influyen en su desempeño. La presencia de un 12.2% de respuestas en desacuerdo sugiere que hay empleados que consideran que su rendimiento no está condicionado por el salario, lo que podría indicar que su motivación proviene de otros incentivos, como la estabilidad laboral o el crecimiento profesional.



### Ilustración 19: Reconocimientos económicos.

Fuente: Elaboración propia.

Un 78.1% de los encuestados considera que el reconocimiento económico impacta en su productividad (sumando "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo"). Un 19.5% se mantiene indiferente, y un 2.4% expresó total desacuerdo.

Estos resultados indican que el reconocimiento económico es un factor clave en la motivación y productividad de los empleados, dada la baja presencia de respuestas en desacuerdo sugiere que casi todos los trabajadores consideran que el reconocimiento financiero puede impulsar su rendimiento. Sin embargo, el 19.5% de indiferencia indica que hay empleados que pueden considerar otros factores, como el reconocimiento verbal o el desarrollo profesional, como elementos más relevantes para su productividad. En este sentido se refuerza la idea de que implementar programas de incentivos que combinen reconocimiento económico con otras formas de valoración podría mejorar aún más el rendimiento del equipo.

#### 4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Los resultados obtenidos en la entrevista con los directivos de Grupo Litoral S.A. evidencian que la empresa se enfrenta a varios desafíos en la gestión de compensaciones y estructura salarial de la empresa, donde se observa una tendencia generalizada hacia la necesidad de reformas, dado que los esquemas actuales de compensación presentan inconsistencias, inequidades y falta de alineación con el mercado. A continuación, se señalan los puntos más importantes que pudieron ser identificados con esta investigación, así como su explicación:

**1. Falta de un sistema estructurado y basado en criterios objetivos.** Uno de los hallazgos más relevantes es que la empresa basa su política de compensación en factores tradicionales como la antigüedad y el puesto, sin un sistema formal de valoración de posiciones. Esto ha generado brechas salariales injustificadas, donde algunos empleados con mayores responsabilidades pueden recibir salarios menores que otros con menos exigencias.

**2. Percepción de inequidad y su impacto en la motivación y productividad.** Los directivos reconocen que la percepción de inequidad salarial es un factor clave que afecta la motivación y el desempeño de los empleados, dado que aquellos que consideran que su compensación no es justa tienden a mostrar menor compromiso y productividad. Esta situación puede derivar en un clima organizacional negativo, donde la insatisfacción salarial se traduzca en menor rendimiento y un mayor índice de rotación de personal.

**3. Brechas salariales y su efecto en la retención del talento.** Uno de los principales problemas identificados es que ciertos puestos reciben salarios muy por encima del promedio del mercado, mientras que otros apenas superan el mínimo legal. Esta falta de equilibrio genera frustración y puede estar impulsando a los empleados a buscar oportunidades en empresas con estructuras salariales más justas y transparentes.

**4. Comparación con otras empresas del sector.** Grupo Litoral S.A. enfrenta una desventaja competitiva en términos de compensación, ya que otras empresas cuentan con escalas salariales mejor definidas y ajustadas a las tendencias del mercado, lo que significa que la compañía debe hacer esfuerzos adicionales para retener y atraer talento, ya que la falta de una estructura clara puede ser vista como una debilidad por parte de los colaboradores y candidatos potenciales.

**5. Falta de estrategias efectivas para reducir la rotación de personal.** Si bien la empresa ha explorado algunos incentivos y beneficios adicionales, aún no se ha implementado una estrategia integral para reducir la rotación relacionada con la percepción de inequidad salarial lo que indica que, aunque existe un reconocimiento del problema, las acciones tomadas hasta ahora han sido insuficientes o no han sido aplicadas de manera uniforme en toda la organización.

**6. Barreras para la implementación de una estructura salarial equitativa.** Los directivos identificaron dos desafíos clave en la implementación de una estructura más justa: la falta de un sistema formal de valoración de puestos y la resistencia al cambio dentro de la empresa. La primera implica la necesidad de establecer un marco metodológico claro para evaluar cada

posición, mientras que la segunda señala que algunos empleados y directivos podrían mostrar oposición a ajustes salariales que modifiquen las condiciones actuales.

**7. Estrategias propuestas para mejorar la equidad y competitividad salarial.**

Entre las soluciones planteadas, los directivos destacaron la importancia de adoptar un modelo de compensación basado en competencias y desempeño, también propusieron la realización de estudios periódicos para comparar los salarios con el mercado y garantizar una estructura más equitativa.

**8. Planes a futuro y áreas de mejora.** Actualmente, la empresa está trabajando en la revisión de su política de compensaciones, lo que indica una intención de cambio. Sin embargo, los directivos consideran que aún falta definir criterios más claros para la asignación de salarios y establecer un sistema de revisión periódica que garantice la equidad a largo plazo.

**9. Necesidad de un manual de políticas salariales.** Los directivos coincidieron en la necesidad de elaborar un manual de políticas salariales que establezca lineamientos claros sobre la asignación de sueldos, también enfatizaron la importancia de realizar estudios salariales periódicos y aplicar mecanismos de ajuste basados en desempeño y competencias.

#### 4.2.3 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL GRUPO FOCAL

Durante la sesión de focus group realizada a través de Teams, participaron tres expertos en recursos humanos, con más de 10 años de experiencia en diversas empresas de Honduras. Los participantes compartieron sus perspectivas sobre las políticas de compensación y beneficios en el contexto empresarial hondureño. A continuación, se presentan los resultados agrupados según los bloques de discusión:

**Bloque 1: Percepción de la Compensación Actual**

Los expertos coincidieron en que las políticas de compensación en las empresas hondureñas suelen ser informales y poco estructuradas. En muchas ocasiones, las empresas no cuentan con políticas claras ni definidas, lo que genera falta de transparencia y genera incertidumbre entre los empleados. Diana Sánchez, de MADEYSO, comentó que en su empresa no existe una política formal sobre compensación. “La compensación varía según las decisiones de los directivos, y esto genera mucha incertidumbre entre el personal.” Por otro lado, Lucía Urbizo, de ACEYDESA, mencionó que, aunque han intentado implementar políticas salariales,

estas son reactivas. “Nuestra política salarial tiende a responder a necesidades inmediatas, sin una planificación a largo plazo, lo que afecta la claridad para los empleados.” Alejandra Zuniga, de PALMASA, opinó que la informalidad en las políticas salariales es un desafío constante. “No hay un documento formal que explique cómo se determinan los sueldos, lo que crea desconfianza en el personal.”

Respecto a la equidad salarial, los participantes observaron que, si bien algunas empresas tratan de establecer una estructura jerárquica, la percepción de equidad varía significativamente entre los empleados. Diana Sánchez destacó que, en MADEYSO, los sueldos no reflejan de manera justa las responsabilidades. “Algunos empleados con funciones similares tienen diferencias salariales grandes, lo que genera descontento.” Lucía Urbizo añadió que, en ACEYDESA, también existen desigualdades salariales, especialmente entre áreas operativas y administrativas. “Este tipo de disparidad impacta negativamente en la moral de los empleados.”

## **Bloque 2: Equidad Interna y Competitividad Externa**

En este bloque, los expertos discutieron la competitividad de las empresas hondureñas en términos salariales. Aunque coincidieron en que algunas empresas intentan alinearse con los estándares del mercado, las limitaciones presupuestarias siguen siendo una barrera importante. Diana Sánchez mencionó que, aunque en MADEYSO se esfuerzan por ajustar los sueldos, la falta de una estructura salarial formal les impide ser verdaderamente competitivos. “No tenemos una política salarial bien definida, lo que dificulta nuestra capacidad para competir con otras empresas.” Lucía Urbizo, de ACEYDESA, añadió que, a pesar de que la empresa realiza esfuerzos por ajustarse al mercado, las restricciones presupuestarias siempre son un factor limitante. “Queremos ser competitivos, pero las finanzas no nos permiten hacer ajustes salariales significativos.”

Sobre las diferencias salariales, los expertos observaron que existen diferencias notorias entre puestos similares en distintas áreas. Alejandra Zuniga, de PALMASA, señaló que las diferencias salariales entre puestos administrativos y operativos son particularmente evidentes. “En mi empresa, las disparidades entre empleados administrativos y operativos son grandes, lo que genera frustración en los empleados operativos.”

En relación con los criterios de ajuste de sueldos, los expertos señalaron que estos suelen ser poco claros y no siempre se basan en un sistema estructurado de evaluación del desempeño.

Diana Sánchez destacó que, en MADEYSO, los ajustes salariales son subjetivos y no están basados en un proceso objetivo. “Los ajustes salariales son decisiones personales de los directivos, sin un sistema claro que los respalde.” Lucía Urbizo coincidió, señalando que en ACEYDESA no existe una evaluación formal del desempeño para determinar los aumentos salariales. “Los aumentos no se basan en el rendimiento, sino en la disponibilidad de recursos.”

### **Bloque 3: Impacto en la Motivación y Retención**

Los salarios y beneficios fueron considerados como factores clave para la motivación y satisfacción de los empleados. Sin embargo, los expertos coincidieron en que la motivación a largo plazo no depende solo de la compensación, sino también de las oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo. Diana Sánchez mencionó que, en MADEYSO, muchos empleados se sienten desmotivados debido a la falta de oportunidades de crecimiento. “Aunque ofrecemos un salario razonable, la falta de crecimiento profesional hace que muchos empleados busquen nuevas oportunidades.” Lucía Urbizo, de ACEYDESA, resaltó que los empleados que no ven un futuro claro dentro de la empresa tienden a buscar ofertas externas. “Las políticas salariales son solo una parte de la retención, pero la falta de desarrollo profesional también es un factor crucial.”

La falta de una compensación adecuada fue identificada como uno de los principales factores para la rotación de personal. Alejandra Zuniga opinó que, en PALMASA, la rotación es alta debido a las ofertas externas más atractivas. “Los empleados se sienten atraídos por mejores condiciones salariales y beneficios en otras empresas.” Además, los expertos coincidieron en que la falta de oportunidades de desarrollo profesional es un desafío clave para las empresas. Diana Sánchez comentó que, en MADEYSO, muchos empleados sienten que su carrera profesional está estancada. “Los empleados que no ven un camino claro hacia el crecimiento tienden a buscar alternativas fuera de la empresa.”

### **4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS**

De acuerdo con los resultados obtenidos tanto del análisis cuantitativo como del cualitativo, se procede a realizar la prueba de la hipótesis planteada en el capítulo 3, obteniendo las siguientes conclusiones:

Respecto a la hipótesis general, los datos cuantitativos muestran que el 92.7% de los empleados considera que una estructura salarial más equitativa contribuiría significativamente a mejorar la retención de talento, y el 80.5% señala que su permanencia en la empresa está directamente influenciada por el salario que perciben. Asimismo, los resultados cualitativos evidencian la preocupación de la directiva por las brechas salariales y la falta de equidad interna en la actual estructura salarial.

Dado que ambos análisis coinciden en que la equidad en la estructura salarial tiene un impacto directo tanto en la satisfacción laboral como en la retención del talento humano, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ): Una estructura salarial equitativa no genera un mayor nivel de satisfacción laboral y retención de talento; y se acepta la hipótesis general ( $H_1$ ): Una estructura salarial equitativa genera un mayor nivel de satisfacción laboral y retención de talento.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. El análisis de las políticas de compensación y estructura salarial en Grupo Litoral S.A. evidenció brechas significativas entre puestos con responsabilidades similares, así como la ausencia de un sistema formal de valoración de cargos, lo que genera percepciones de inequidad interna. Esto se confirma con los resultados de la encuesta, donde el 80.5% de los colaboradores indicó que su salario influye directamente en su nivel de satisfacción laboral, y un 92.7% expresó que los incentivos económicos mejorarían su motivación. Estos resultados, respaldados por la información contenida en el Anexo 7. Análisis de Equidad Salarial, refuerzan la necesidad de revisar la actual estructura salarial e implementar una política de compensaciones más justa y transparente, que contribuya a mejorar la satisfacción y el desempeño del talento humano dentro de la organización.
2. Mediante la investigación, se identificaron modelos y teorías de compensación como la valuación por competencias, la alineación con el mercado, la evaluación del desempeño y el modelo Hay Group, que permite valorar puestos según conocimientos, resolución de problemas y responsabilidad. Sin embargo, Grupo Litoral S. A. no cuenta con una metodología integral que combine estos elementos, lo que limita su capacidad para retener talento.
3. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, el 58.5% de los colaboradores expresó que la empresa carece de políticas de compensación claras y de estrategias que promuevan la equidad interna, especialmente en la alineación entre responsabilidades, desempeño y salario. Este hallazgo respalda la necesidad de una estrategia integral que vincule el salario con el desempeño individual, incorpore incentivos económicos periódicos y fomente planes de desarrollo profesional, lo cual favorecería la motivación y la retención del talento en la organización.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Implementar un sistema estructurado de valuación de puestos que integre factores como complejidad, responsabilidades y competencias requeridas, utilizando metodologías como grados predeterminados o alineación. Esto permitirá establecer una jerarquía salarial justa y transparente.

2. Adoptar un modelo híbrido de compensación que combine la valoración interna de puestos con estudios salariales externos para alinear los sueldos con las tendencias del sector, buscando asegurar la equidad interna y competitividad externa.
3. Diseñar una política de compensación que incluya, aspectos clave como: evaluaciones de desempeño anuales vinculadas a ajustes salariales, programas de incentivos por logros individuales y colectivos y/o rutas de desarrollo profesional con incrementos salariales asociados a la adquisición de competencias críticas.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Política de compensaciones y estructura salarial para Grupo Litoral S.A. (Grupo Holding)

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Establecer una política de compensaciones equitativa en el Grupo Holding del Grupo Litoral S.A. tiene como objetivo cubrir la necesidad de establecer criterios claros y objetivos en la asignación de sueldos y beneficios. Con base a los hallazgos de la investigación, actualmente la estructura salarial presenta diferencias salariales que hacen que exista cierta insatisfacción entre los colaboradores, potencialmente afectando la motivación y el desempeño organizacional, por lo que contar con una política bien definida contribuirá a la transparencia interna, reduciendo conflictos laborales y fortaleciendo el compromiso de los empleados con la empresa, lo que además, alineará la estrategia de compensaciones con las mejores prácticas del sector y las tendencias globales en recursos humanos.

Considerando el factor estratégico, el tener un esquema salarial justo y objetivo permitirá a la empresa a ser más competitiva en el mercado laboral, lo que también facilitará la atracción y retención de talento, lo cual es positivo, en especial observando la realidad actual del mundo laboral en donde existe una movilidad laboral que es cada vez más frecuente, y el ofrecer compensaciones justas, objetivas y alineadas con el desempeño y responsabilidades del personal se convierte en una ventaja clave para la estabilidad organizacional.

Asimismo, la equidad en las compensaciones promueve un mejor clima organizacional, esto se logra reduciendo la percepción de injusticia y fomentando la productividad, lo cual además permitirá tener un sistema estructurado y transparente el cual contribuirá a la confianza de los colaboradores en la empresa, minimizando la rotación de personal y mejorando la reputación corporativa, sin olvidar la atracción de talento humano.

Otro punto para señalar es la perspectiva legal, donde al tener una estructura salarial clara y equitativa también ayuda a la empresa a cumplir con regulaciones laborales vigentes, evitando riesgos de sanciones o demandas por desigualdad salarial, lo cual también permitirá garantizar que los criterios de compensación estén alineados con estándares internacionales y prácticas éticas, demostrando que Grupo Litoral S.A. refuerza su compromiso con la responsabilidad social empresarial.

Finalmente, desde el punto de vista financiero, implementar una estructura salarial equitativa permite una mejor planificación y control de costos laborales, esto logrando una optimización de los recursos destinados a compensaciones asegurando que los beneficios otorgados generen el mayor impacto en la motivación y desempeño del personal, sin comprometer la sostenibilidad económica de la empresa.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La propuesta comprende la totalidad de los empleados de Grupo Litoral S.A. en todos los niveles jerárquicos de Grupo Holding, se espera que su implementación tenga un impacto directo en la equidad salarial, la retención de talento y la productividad organizacional, además se establecen criterios de evaluación de puestos, ajustados a las responsabilidades y competencias de cada posición, asegurando que las compensaciones sean proporcionales al aporte de cada colaborador.

Tomando en cuenta lo anterior, se tienen como objetivos de la propuesta los siguientes:

- Establecer una estructura salarial equitativa y transparente basada en un análisis detallado de los puestos de trabajo.
- Optimizar la motivación y retención del talento humano, reduciendo la rotación de personal mediante una política de compensaciones competitiva en el mercado.
- Garantizar el cumplimiento normativo y la responsabilidad social empresarial, alineando las prácticas salariales con las regulaciones laborales vigentes y estándares internacionales de equidad.

### **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO**

#### **6.4.1 DESCRIPCIÓN**

La propuesta busca presentar una política de compensaciones equitativa, que permita establecer una estructura salarial clara y justa en Grupo Litoral S.A, lo cual busca garantizar que las compensaciones reflejen la responsabilidad y el desempeño de cada colaborador, mejorando la satisfacción laboral, la retención del talento y la productividad organizacional.

Para lograrlo, se establecen metodologías de valuación de puestos, asegurando una asignación salarial basada en criterios objetivos, además se definen escalas salariales alineadas con el mercado y la capacidad financiera de la empresa. Finalmente, se destaca que la implementación de la política se realizará de manera gradual, con mecanismos de monitoreo y ajuste para garantizar su efectividad y sostenibilidad.

## 6.4.2 DESARROLLO

### 6.4.2.1. OBJETIVO

Alinear las remuneraciones con las competencias, responsabilidades y el desempeño de los empleados, asegurando justicia interna y competitividad externa en el mercado laboral.

### 6.4.2.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

- **Equidad interna:** Garantizar una estructura salarial justa, evitando desigualdades significativas entre puestos de similar responsabilidad y función.

**Tabla 3: Equidad interna.**

Elemento	Detalle
¿Qué es?	Asignar sueldos justos entre puestos similares, según su responsabilidad.
¿Cómo se implementa?	Aplicar valuación de puestos.
	Crear comité de evaluación.
	Clasificar puestos por niveles salariales.
Herramientas/Sugerencias	Matriz de valuación por puntos.
	Manual de niveles salariales.
	Software de gestión de RH (opcional).
Responsables	Recursos Humanos, Gerencia General, Líderes de Área.

Fuente: Elaboración propia.

- **Competitividad externa:** Asegurar que las compensaciones sean atractivas en comparación con el mercado laboral y las condiciones económicas del sector.

**Tabla 4: Compensaciones atractivas.**

Elemento	Detalle
¿Qué es?	Asegurar que los salarios estén alineados con el mercado laboral.
¿Cómo se implementa?	Realizar estudio salarial comparativo.
	Revisar escalas anualmente.
	Ajustar bandas salariales según el mercado.
Herramientas/Sugerencias	Encuestas salariales sectoriales.
	Comparadores de salarios locales.
	Bases de datos de consultoras.
Responsables	Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Finanzas.

Fuente: Elaboración propia.

- **Transparencia:** Aplicar criterios objetivos y claros en la asignación de salarios y beneficios.

**Tabla 5: Criterios según objetivos.**

Elemento	Detalle
¿Qué es?	Dar a conocer los criterios y procesos de compensación.
¿Cómo se implementa?	Crear manual de política salarial.
	Realizar capacitaciones internas.
	Publicar información accesible al personal.
Herramientas/Sugerencias	Manual en PDF (Digital) o impreso.
	Sesiones informativas.
	Intranet o correo interno.
Responsables	Recursos Humanos, Comunicaciones Internas.

Fuente: Elaboración propia.

- **Desempeño y mérito:** Recompensar a los colaboradores en función de sus resultados, aportes y crecimiento profesional dentro de la organización.

**Tabla 6: Recompensa según resultados.**

Elemento	Detalle
¿Qué es?	Recompensar según resultados y crecimiento profesional.
¿Cómo se implementa?	Aplicar evaluaciones de desempeño.
	Asociar desempeño con aumentos o bonos.
	Capacitar a evaluadores.
Herramientas/Sugerencias	Fichas de evaluación.
	Rúbricas o KPIs por puesto.
	Sistema de incentivos.
Responsables	Recursos Humanos, jefes Directos

Fuente: Elaboración propia.

- **Sostenibilidad financiera:** Mantener una estructura salarial que garantice la rentabilidad y estabilidad económica de la empresa.

**Tabla 7: Estructura salarial para garantizar rentabilidad.**

Elemento	Detalle
¿Qué es?	Asegurar que la política salarial sea viable económicamente.

<b>¿Cómo se implementa?</b>	Establecer un presupuesto anual.
	Definir límites de incrementos.
	Monitorear costos salariales mensualmente.
<b>Herramientas/Sugerencias</b>	Proyecciones salariales.
	Dashboard de costos laborales.
	Análisis financiero mensual.
<b>Responsables</b>	Finanzas, Recursos Humanos, Dirección General.

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.2.3 ESTRUCTURA SALARIAL

Grupo Litoral S.A. adopta un modelo basado en niveles salariales, segmentado por jerarquías dentro de la organización, donde la estructura se divide en cinco categorías principales:

1. **Alta Dirección:** Incluye puestos estratégicos con máxima responsabilidad y toma de decisiones.
2. **Gerencias y Jefaturas:** Supervisión de áreas clave, con responsabilidad en la implementación de estrategias.
3. **Mandos Medios:** Coordinación de equipos y ejecución de procesos operativos especializados.
4. **Operativos y Administrativos:** Personal de apoyo administrativo y técnico.
5. **Servicios Generales:** Personal encargado de mantenimiento, limpieza y seguridad.

**Tabla 8: Estructuras salariales según el puesto.**

Categoría	Puestos Incluidos (según organigrama)	Cómo se implementa
1. Alta Dirección	- presidente	Se define un nivel salarial competitivo basado en benchmarks del sector. Su compensación incluye salario base, bonos por desempeño institucional y beneficios adicionales como vehículo, seguros ejecutivos y participación en decisiones estratégicas. Los rangos salariales son aprobados por el Comité de Dirección y revisados anualmente.
	- vicepresidente	
2. Gerencias y Jefaturas	- Gerentes corporativos (Contabilidad, RRHH, Seguridad)	Para este nivel se establecen escalas salariales diferenciadas según la especialización. Se evalúan competencias técnicas, años de experiencia y resultados de gestión. Se aplican bonos variables por cumplimiento de metas operativas y liderazgo de equipos. La asignación salarial se revisa semestralmente por Recursos Humanos junto con Presidencia.
	- directores (Ej. director Financiero)	
	- jefes de RRHH, IT, Seguridad, Compras, Contabilidad, etc.	
3. Mandos Medios	- Coordinadores (Planillas, RRHH)	Su sueldo se fija considerando el grado de responsabilidad, manejo de información técnica y coordinación de equipos. Se aplican bandas salariales definidas por área y funciones. Se incluyen incentivos por eficiencia o puntualidad según políticas internas. Este grupo recibe capacitaciones frecuentes, lo cual también influye en su desarrollo y aumentos salariales.
	- Analistas (IT, Finanzas, Legal)	
	- Gestores (Compras)	
	- Contadores	

	- Asistentes legales	
	- Planilleros fincas	
4. Operativos y Administrativos	- Auxiliares contables	Se utilizan escalas salariales fijas con posibilidad de ascensos o aumentos por antigüedad y desempeño. Este grupo recibe formación continua para mejorar su perfil. La implementación incluye revisión trimestral de rendimiento para identificar mejoras salariales. Las funciones están normadas por manuales de puestos y horarios establecidos.
	- Recepcionistas	
	- Control de archivo	
	- Bodeguero	
	- Asistentes administrativos	
	- Tesorero	
5. Servicios Generales	- Personal de limpieza	Sus salarios se definen bajo el marco legal (salario mínimo) más un porcentaje adicional por riesgo, turnos rotativos o zonas rurales. Se gestionan bonos por puntualidad o permanencia. La aplicación incluye rotación de turnos, supervisión directa de jefes de seguridad y revisión mensual del cumplimiento de funciones. Se ofrecen capacitaciones básicas de seguridad, orden y atención.
	- Conserjes	
	- Escoltas	
	- Guardias	

Fuente: Elaboración propia



#### 6.4.2.4. POLÍTICA DE ASIGNACIÓN SALARIAL

**Política Salarial de Grupo Litoral:** La política salarial de Grupo Litoral tiene como objetivo asegurar una compensación justa y competitiva para todos nuestros colaboradores, alineada con las mejores prácticas del mercado y las necesidades estratégicas de la empresa. Los salarios se determinarán en función de la valoración objetiva de cada puesto, tomando en cuenta factores como la responsabilidad, las competencias técnicas, la complejidad del trabajo, las condiciones laborales y el impacto estratégico de cada cargo. Además, se implementarán ajustes salariales anuales basados en el índice de inflación, el desempeño individual y las condiciones del mercado. Con esta política, buscamos fomentar un entorno de trabajo motivador, que reconozca el esfuerzo y contribución de nuestros empleados, asegurando su bienestar y el éxito continuo de la organización.

- **Valoración de puestos:** Utilizando el método de puntos y comparación de factores se definirá la escala salarial de cada cargo dentro de la empresa, los criterios de evaluación son:
  - **Responsabilidad del puesto (30%):** Se evaluará el nivel de toma de decisiones, impacto en la empresa y supervisión de equipos.
  - **Competencias técnicas y experiencia (25%):** Se analizarán los conocimientos, habilidades y certificaciones necesarias para desempeñar la función.
  - **Complejidad del puesto (20%):** Se considerará el nivel de dificultad en la ejecución de tareas y el grado de autonomía requerido.
  - **Condiciones laborales y riesgos (15%):** Se examinarán los factores físicos y emocionales que afectan el desempeño del colaborador.
  - **Contribución estratégica (10%):** Se valorará el aporte del puesto a la consecución de los objetivos organizacionales.

**Tabla 9: Definición de factores y subfactores.**

<b>Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Subfactor</b>	<b>Descripción</b>
Responsabilidad del Puesto	Evalúa el nivel de responsabilidad que asume el colaborador en la ejecución y supervisión de sus funciones.	Toma de decisiones	Evalúa el grado de autonomía en la toma de decisiones, considerando su impacto en procesos y resultados.
		Impacto en la empresa	Considera el alcance del puesto en los resultados generales de la empresa.
		Supervisión de equipos	Mide la responsabilidad sobre la dirección, orientación y supervisión de personal.
Competencias Técnicas y Experiencia	Mide el nivel de conocimientos y experiencia requeridos para desempeñar el puesto con eficiencia.	Conocimientos técnicos	Evalúa los conocimientos teóricos y prácticos requeridos por el puesto.
		Experiencia	Considera la experiencia previa requerida para un desempeño eficaz.
		Certificaciones/actualización	Valora los requerimientos de formación continua o certificaciones específicas.
Complejidad del Puesto	Evalúa qué tan complejas son las tareas asignadas al puesto, así como el grado de autonomía requerido.	Grado de autonomía	Mide cuánta supervisión directa requiere el colaborador en el desarrollo de sus tareas.
		Nivel de dificultad	Evalúa la complejidad técnica, cognitiva o física del puesto.
Condiciones Laborales y Riesgos	Considera el entorno en el que se desarrollan las funciones y los riesgos físicos o emocionales a los que se expone el colaborador.	Riesgo físico	Evalúa la exposición del colaborador a riesgos físicos (accidentes, entorno, etc.).
		Riesgo emocional	Considera el impacto psicológico o emocional relacionado al puesto.
		Condiciones ambientales	Examina el entorno laboral en términos de ruido, temperatura, ergonomía, etc.
Contribución Estratégica	Mide qué tanto el puesto influye en el logro de objetivos estratégicos y decisiones clave para la organización.	Aporte al logro de metas organizacionales	Mide cómo el puesto contribuye al cumplimiento de los objetivos clave de la organización.
		Participación en decisiones estratégicas	Evalúa la participación del puesto en la planificación, toma de decisiones y ejecución de planes estratégicos.

Fuente: Elaboración propia



- **Ponderación de Grados:** La evaluación de puntos basada en grados asigna una puntuación a cada puesto en función de cinco factores: responsabilidad del puesto, competencias técnicas y experiencia, complejidad del puesto, condiciones laborales y riesgos y contribución estratégica

. A cada factor se le ha asignado un peso específico que refleja su importancia en la organización y que a su vez se desglosa en subfactores detallados en la tabla. Este sistema permite una valoración objetiva y equitativa de los puestos, permitiendo comparaciones entre ellos con base en los requisitos y condiciones necesarias para desempeñar las funciones asignadas. La ponderación se establece de forma que refleja la relevancia de cada factor en la contribución del puesto a la organización, destacando habilidad como el más valorado.

1. Responsabilidad del Puesto (30%) Factor más valorado: Este factor evalúa el nivel de responsabilidad que asume el ocupante del puesto respecto a la toma de decisiones, el impacto de sus acciones en los resultados de la organización y el grado de supervisión que ejerce sobre otros colaboradores.

Subfactores:

- Toma de decisiones: Analiza el grado de autonomía que tiene el colaborador en la toma de decisiones, así como la magnitud de los efectos que dichas decisiones tienen en los procesos, recursos o resultados organizacionales. Incluye decisiones operativas, tácticas o estratégicas y si requieren validación de un superior.
- Impacto en la empresa: Considera cómo el desempeño del puesto influye en el logro de resultados clave, tanto a nivel operativo como estratégico. Se valora si el puesto tiene impacto en clientes, ingresos, costos, eficiencia o imagen institucional.
- Supervisión de equipos: Mide la responsabilidad directa sobre la dirección, orientación y evaluación de equipos de trabajo. Incluye el número de personas bajo supervisión, el tipo de liderazgo requerido y la frecuencia con que se ejerce dicha supervisión.

2. Competencias Técnicas y Experiencia (25%) Segundo en relevancia: Este factor se enfoca en el conocimiento técnico, las habilidades prácticas y la formación que requiere el ocupante del puesto para su desempeño efectivo.

Subfactores:

- Conocimientos técnicos: Evalúa el nivel de conocimientos teóricos y prácticos indispensables para cumplir con las funciones del puesto. Esto incluye la formación académica requerida, así como conocimientos específicos del sector o área.
- Experiencia: Considera la experiencia laboral previa necesaria para alcanzar un desempeño adecuado en el puesto. Se mide en función del tiempo, variedad de situaciones enfrentadas y la complejidad de las tareas previas.
- Certificaciones y actualización: Valora la necesidad de formación continua, certificaciones técnicas o profesionales obligatorias para ejercer el cargo. También contempla si el puesto exige mantenerse actualizado respecto a normativas, tecnologías o procesos.

3. Complejidad del Puesto (20%) Tercer factor en importancia: Este factor mide la dificultad técnica, cognitiva o física de las funciones desempeñadas, así como el nivel de autonomía con el que deben ejecutarse las tareas asignadas.

Subfactores:

- Nivel de dificultad: Evalúa la complejidad de las tareas, considerando si son rutinarias o requieren análisis, creatividad, manejo de sistemas complejos o interacción multidisciplinaria. También se incluye el nivel de especialización requerido.
- Grado de autonomía: Mide cuánta supervisión o dirección directa necesita el ocupante del puesto para ejecutar sus funciones. A mayor autonomía, mayor responsabilidad y control sobre los procesos.

4. Condiciones Laborales y Riesgos (15%) Cuarto factor en importancia: Este factor considera las condiciones físicas, ambientales y emocionales en las que se desempeña el puesto, así como los riesgos inherentes a sus funciones.

Subfactores:

- Riesgo físico: Evalúa la exposición a situaciones que puedan generar accidentes, lesiones o enfermedades ocupacionales. Incluye el manejo de maquinaria, sustancias peligrosas, movilidad en campo, entre otros.

- Riesgo emocional: Considera la carga psicológica derivada del trabajo, tales como atención al público conflictivo, toma de decisiones críticas, presión constante, o situaciones emocionalmente intensas.
- Condiciones ambientales: Examina el entorno de trabajo en términos de iluminación, temperatura, ruido, ventilación, ergonomía y otros factores que pueden afectar el bienestar físico del colaborador.

5. Contribución Estratégica (10%) Último en prioridad: Este factor mide el grado en que el puesto contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización, así como su participación en la planificación o toma de decisiones de alto nivel.

Subfactores:

- Aporte al logro de metas organizacionales: Mide cómo las funciones del puesto se alinean y contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos clave definidos por la empresa. Incluye la participación en proyectos estratégicos o la generación de valor agregado.
- Participación en decisiones estratégicas: Evalúa si el ocupante del puesto participa en la formulación, planificación o implementación de decisiones que afectan el rumbo de la organización. Este subfactor identifica los cargos con influencia directa en la estrategia institucional.

**Tabla 10: Puntajes según el grado.**

Subfactor	Peso (%)	Puntos	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Factor: Responsabilidad del Puesto	30%						
2.1 Toma de decisiones	35%	105	21	42	63	84	105
2.2 Impacto en los resultados de la empresa	35%	105	21	42	63	84	105
2.3 Supervisión de personas o equipos	30%	90	18	36	54	72	90
Factor: Competencias Técnicas y Experiencia	25%			36.75			
2.1 Conocimientos técnicos	40%	100	20	40	60	80	100
2.2 Experiencia laboral	35%	87.5	17.5	35	52.5	70	87.5

2.3 Certificaciones o formación especializada	25%	62.5	12.5	25	37.5	50	62.5
Factor: Complejidad del Puesto	20%						
2.1 Nivel de autonomía	50%	100	20	40	60	80	100
2.2 Variedad y dificultad de las tareas	50%	100	20	40	60	80	100
Factor: Condiciones Laborales y Riesgos	15%						
2.1 Riesgo físico y accidentes	40%	60	12	24	36	48	60
2.2 Carga emocional o estrés laboral	30%	45	9	18	27	36	45
2.3 Condiciones ambientales	30%	45	9	18	27	36	45
Factor: Contribución Estratégica	10%						
2.1 Aporte al logro de metas organizacionales	60%	60	12	24	36	48	60
2.2 Participación en decisiones estratégicas	40%	40	8	16	24	32	40
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>	<b>200</b>	<b>436.75</b>	<b>600</b>	<b>800</b>	<b>1000</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Identificación de Niveles:** La identificación de niveles es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que permite estructurar y organizar los puestos dentro de una empresa con base en criterios objetivos como la complejidad del rol, el nivel de responsabilidad, y las habilidades técnicas y estratégicas requeridas. Esta clasificación facilita procesos como la valoración de puestos, la planificación de carrera, el diseño de escalas salariales y la toma de decisiones estratégicas en torno al talento humano.

A continuación, se describen los niveles definidos, con base en el puntaje total obtenido por cada puesto según los factores evaluados:

1. Alta Dirección: Rango estimado de puntaje: 851 a 1000 puntos

Descripción: Incluye los puestos con la mayor responsabilidad estratégica y toma de decisiones de alto impacto en la organización. Representan el máximo nivel jerárquico y orientan el rumbo general de la empresa.

Puestos clasificados: ○ Presidente ○

Vicepresidente ○ Asistentes de

Presidencia/Vicepresidencia ○ Director

Financiero

○ Gerente Corporativo de Contabilidad ○

Gerente Corporativo de Recursos Humanos ○

Gerente de Seguridad Corporativa ○ Gerente  
de Producción

## 2. Gerencias y Jefaturas: Rango estimado de puntaje: 651 a 850 puntos

Descripción: Abarca roles de liderazgo a nivel de áreas o departamentos, con responsabilidad sobre equipos, procesos clave y cumplimiento de metas operativas.

Puestos clasificados:

○ Jefe de Producción ○ Supervisor de Producción ○ Jefe de  
Contabilidad ○ Jefe de RRHH (ACEYDESA, INFODA, EMLITO,  
Fincas/Camarón) ○ Coordinador de RRHH ○ Coordinador de Planillas  
○ Jefe de IT ○ Jefe de Seguridad (La Ceiba, Choluteca, Fincas Palma) ○  
Jefe de Compras

## 3. Mandos Medios: Rango estimado de puntaje: 451 a 650 puntos

Descripción: Son posiciones de soporte especializado o coordinación que sirven de enlace entre el personal operativo y los líderes de área. Manejan tareas técnicas o administrativas con cierto nivel de autonomía.

Puestos clasificados:

○ Analista de Producción ○ Fiscal de Producción ○  
Supervisor TPM ○ Analista de IT ○ Programadores ○  
Contadores ○ Analista Financiero / Asesor Financiero ○  
Planilleros de Fincas/Palmas  
○ Asistentes de RRHH (ACEYDESA, EMLITO,  
Fincas/Camarón) ○ Asistente Legal

## 4. Operativos y Administrativos: Rango estimado de puntaje: 251 a 450 puntos

Descripción: Comprende tareas administrativas, técnicas u operativas con ejecución directa, bajo supervisión. Algunos puestos requieren conocimientos técnicos específicos o manejo de herramientas.

Puestos clasificados:

- Operador de Montacarga
- Auxiliares Contables ○
- Recepcionistas ○ Escoltas ○
- Guardias ○ Gestor de
- Compras

5. Servicios Generales: Rango estimado de puntaje: 0 a 250 puntos

Descripción: Abarca puestos de apoyo general a la operación cotidiana, con tareas rutinarias y bajo nivel de complejidad técnica o autonomía.

Puestos clasificados: ○ Ayudante de

- Utilidad General ○ Conserjes ○
- Personal de Limpieza ○
- Bodeguero

#### 6.4.2.5 INSTRUCTIVO PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE EL MÉTODO DE PUNTOS Y COMPARACIÓN DE FACTORES

El objetivo de este instructivo es proporcionar un proceso claro y estructurado para la valoración de puestos en Grupo Litoral, asegurando una asignación salarial justa y alineada con los principios de equidad y competitividad, basados en el método de puntos y la comparación de factores.

### 1. Preparación Inicial

- Responsable: Departamento de Recursos Humanos.
- Frecuencia: Anual o cuando se cree/modifique un puesto.

### 2. Metodología

Se utilizará el método de puntos y comparación de factores, donde cada puesto será evaluado según cinco factores principales, divididos en subfactores. Cada subfactor tiene un peso específico y una escala de puntuación de 5 grados, del I (nivel mínimo) al V (nivel máximo).

### 3. Factores y Ponderaciones

A continuación, se describen los factores que se tomarán en cuenta, sus subfactores, y las instrucciones para asignar puntajes:

#### 1. Responsabilidad del puesto (30 pts - 30%)

**Tabla 11 11: Factores para asignar puntajes.**

<b>Subfactor</b>	<b>Descripción</b>
Toma de decisiones	Evalúa el grado de autonomía en la toma de decisiones, considerando su impacto en procesos y resultados.
Impacto en la empresa	Considera el alcance del puesto en los resultados generales de la empresa.
Supervisión de equipos	Mide la responsabilidad sobre la dirección, orientación y supervisión de personal.

Fuente: Elaboración propia.

#### 2. Competencias técnicas y experiencia (25 pts - 25%)

**Tabla 12 12: Experiencias y competencias.**

<b>Subfactor</b>	<b>Descripción</b>
Conocimientos técnicos	Evalúa los conocimientos teóricos y prácticos requeridos por el puesto.
Experiencia	Considera la experiencia previa requerida para un desempeño eficaz.
Certificaciones/actualización	Valora los requerimientos de formación continua o certificaciones específicas.

Fuente: Elaboración propia.

#### 3. Complejidad del puesto (20 pts - 20%)

**Tabla 13 13: Niveles de complejidad del puesto.**

<b>Subfactor</b>	<b>Descripción</b>
Nivel de dificultad	Evalúa la complejidad técnica, cognitiva o física del puesto.
Grado de autonomía	Mide cuánta supervisión directa requiere el colaborador en el desarrollo de sus tareas.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Condiciones laborales y riesgos (15 pts - 15%)

**Tabla 14 14: Niveles de riesgo.**

<b>Subfactor</b>	<b>Descripción</b>
Riesgo físico	Evalúa la exposición del colaborador a riesgos físicos (accidentes, entorno, etc.).
Riesgo emocional	Considera el impacto psicológico o emocional relacionado al puesto.
Condiciones ambientales	Examina el entorno laboral en términos de ruido, temperatura, ergonomía, etc.

Fuente: Elaboración propia.

#### 5. Contribución estratégica (10 pts - 10%)

**Tabla 15 15: Cumplimiento y participación.**

<b>Subfactor</b>	<b>Descripción</b>
Aporte al logro de metas organizacionales	Mide cómo el puesto contribuye al cumplimiento de los objetivos clave de la organización.
Participación en decisiones estratégicas	Evalúa la participación del puesto en la planificación, toma de decisiones y ejecución de planes estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Sistema de Puntuación

Cada subfactor tiene asignado un puntaje máximo y se valora en una escala del I al V:

- **Grado I** → Nivel Operativo
- **Grado II** → Nivel Técnico
- **Grado III** → Nivel Administrativo
- **Grado IV** → Nivel Jefatura
- **Grado V** → Nivel Gerencial

La suma de todos los puntos asignados representa el puntaje total del puesto, y sirve de base para su ubicación en la escala salarial.

#### 5. Tablas de Factores para las puntuaciones.

##### **Factor: Responsabilidad del Puesto**

- Peso en %: 30%
- Puntos: 300

##### **Tabla 16 16: Puntajes y resultados en la toma de decisiones.**

<b>Subfactor</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Puntos</b>	<b>Grado I</b>	<b>Grado II</b>	<b>Grado III</b>	<b>Grado IV</b>	<b>Grado V</b>
2.1 Toma de decisiones	35%	105	21	42	63	84	105
2.2 Impacto en los resultados de la empresa	35%	105	21	42	63	84	105
2.3 Supervisión de personas o equipos	30%	90	18	36	54	72	90

Fuente: Elaboración propia.

Factor: Competencias Técnicas y Experiencia

□ Peso en %: 25%

□ Puntos: 250

**Tabla 17 17: Puntajes y resultados en técnicas y experiencia.**

<b>Subfactor</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Puntos</b>	<b>Grado I</b>	<b>Grado II</b>	<b>Grado III</b>	<b>Grado IV</b>	<b>Grado V</b>
2.1 Conocimientos técnicos	40%	100	20	40	60	80	100
2.2 Experiencia laboral	35%	87.5	17.5	35	52.5	70	87.5
2.3 Certificaciones o formación especializada	25%	62.5	12.5	25	37.5	50	62.5

Fuente: Elaboración propia.

. Factor: Complejidad del Puesto

□ Peso en %: 20%

□ Puntos: 200

**Tabla 18 18: Puntajes y resultados en autonomía y dificultades.**

<b>Subfactor</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Puntos</b>	<b>Grado I</b>	<b>Grado II</b>	<b>Grado III</b>	<b>Grado IV</b>	<b>Grado V</b>
2.1 Nivel de autonomía	50%	100	20	40	60	80	100
2.2 Variedad y dificultad de las tareas	50%	100	20	40	60	80	100

Fuente: Elaboración propia.

Factor: Condiciones Laborales y Riesgos

- Peso en %: 15%
- Puntos: 150

**Tabla 19 19: Puntajes y resultados en riesgos y condiciones.**

Subfactor	Peso (%)	Puntos	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
2.1 Riesgo físico y accidentes	40%	60	12	24	36	48	60
2.2 Carga emocional o estrés laboral	30%	45	9	18	27	36	45
2.3 Condiciones ambientales	30%	45	9	18	27	36	45

Fuente: Elaboración propia.

Factor: Contribución Estratégica

- Peso en %: 10%
- Puntos: 100

**Tabla 20 20: Puntajes y resultados en aportes estratégicos.**

Subfactor	Peso (%)	Puntos	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
2.1 Aporte al logro de metas organizacionales	60%	60	12	24	36	48	60
2.2 Participación en decisiones estratégicas	40%	40	8	16	24	32	40

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Cálculo del Puntaje Total

- Paso 1: Leer cuidadosamente cada descripción de subfactor.
- Paso 2: Evaluar el puesto según las responsabilidades y características descritas en el subfactor.
- Paso 3: Cada subfactor tiene una escala de puntuación de 1 a 5 (Grado I a Grado V), dependiendo del nivel de responsabilidad, experiencia y complejidad
- Paso 4: Multiplica el puntaje obtenido en cada subfactor por su peso específico. Ejemplo: Si el subfactor "Toma de decisiones" tiene un grado de Grado III (puntaje 63) y su peso es del 35%, la ponderación será:

La ponderación será:  $63 \times 35\% = 22.05$

- Paso 4: Suma de Ponderaciones: sumar los puntajes finales de todos los subfactores de un factor. Ejemplo, si tienes tres subfactores en un factor, sumas sus puntajes ajustados por el peso.

Ejemplo:

Subfactor 1: 22.5 puntos

Subfactor 2: 20 puntos

Subfactor 3: 18 puntos

Puntaje final del factor =  $22.5 + 20 + 18 = 60.5$

- Paso 6: Sumar los puntos obtenidos en cada factor para obtener el puntaje total del puesto. Para obtener el puntaje total de cada puesto, se aplicará la siguiente fórmula de ponderación, multiplicando los puntajes obtenidos en cada criterio por su porcentaje correspondiente y sumando los resultados.

Fórmula: Puntaje Final = (Puntaje de Responsabilidad \* 30%) + (Puntaje de Competencias Técnicas \* 25%) + (Puntaje de Complejidad \* 20%) + (Puntaje de Condiciones Laborales \* 15%) + (Puntaje de Contribución Estratégica \* 10%)

- Paso 7: Determinación del Rango Salarial: El puntaje final obtenido será utilizado para determinar el rango salarial del puesto.



**Ilustración 20: Diagrama de seguimiento.**

Fuente: Elaboración propia

- Bandas salariales:** Cada puesto estará ubicado dentro de una banda salarial definida, la cual establece un rango mínimo y máximo acorde a la responsabilidad y complejidad del cargo. Para el año 2025 la banda salarial propuesta por cada nivel jerárquico es la siguiente:
  - o Alta Dirección: L80,000 - L350,000
  - o Gerencias y Jefaturas: L38,000 - L92,000
  - o Mandos Medios: L24,000 - L40,000
  - o Operativos y Administrativos: L16,910.90 - L34,000
  - o Servicios Generales: L16,910.90 - L18,000

**Tabla 21: Rangos salariales según el puesto.**

Nivel	Rango de Puntaje	Grupo Jerárquico	Descripción del Puesto	Rango Desde (HNL)	Rango Hasta (HNL)	Puestos
Nivel 5	851 – 1000	Alta Dirección	Máximo nivel de responsabilidad estratégica, visión corporativa y toma de decisiones clave.	L80,000	L350,000	Presidente, vicepresidente, director Financiero, Gerente Corporativo

Nivel 4	651 – 850	Gerencias y Jefaturas	Supervisión de áreas clave, liderazgo de equipos, gestión de recursos y metas operativas.	L38,000	L92,000	Jefe de Producción, Coordinador de RRHH, jefe de Seguridad
Nivel 3	451 – 650	Mandos Medios	Puestos técnicos, de análisis y ejecución operativa con cierto nivel de autonomía.	L24,000	L40,000	Analista de Producción, Fiscal de Producción, Planilleros
Nivel 2	251 – 450	Operativos y Administrativos	Tareas técnicas o administrativas, ejecución bajo supervisión, apoyo en operaciones.	L16,910.90	L34,000	Auxiliares contables, Operador de Montacarga, Gestores de Compras
Nivel 1	0 – 250	Servicios Generales	Funciones básicas de apoyo, operativas y rutinarias, bajo supervisión directa.	L16,910.90	L18,000	Conserjes, Limpieza, Bodeguero, Ayudante de Utilidad General

Fuente: Elaboración propia

### **Asignación:**

Las bandas salariales se asignarán en función del puntaje obtenido por cada puesto a través del sistema de valoración. A partir de ese puntaje, se determinará el rango dentro de la banda salarial correspondiente, ajustando las diferencias según la equidad interna y las normativas salariales.

- **Ajustes salariales:** Se aplicará un ajuste anual basado en el desempeño individual, los resultados de la empresa y la inflación registrada en el período correspondiente.
- **Promociones y méritos:** Los aumentos salariales se otorgarán en función de promociones, desempeño excepcional y adquisición de certificaciones o estudios adicionales que aporten valor a la organización.
- **Equidad y corrección de brechas salariales:** Se revisarán y ajustarán las diferencias salariales injustificadas entre puestos con funciones similares, garantizando una estructura equitativa.
- **Revisión periódica:** Se evaluará el cumplimiento y efectividad de la política mediante auditorías salariales, encuestas de satisfacción y análisis comparativos con el mercado.

**Tabla 22 21: Consideraciones para ajustes salariales.**

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable de Asignación</b>
Ajustes Salariales		
Desempeño Individual	Evaluated anualmente por los superiores directos según el desempeño del empleado durante el período.	Departamento de Recursos Humanos, con la colaboración de las Direcciones correspondientes.
Resultados de la Empresa	El ajuste se ve influenciado por la rentabilidad y desempeño general de la empresa, evaluado por Finanzas y Alta Dirección.	Área de Finanzas y Alta Dirección.
Inflación	Se considerará la inflación registrada durante el período, determinada por el Banco Central o entidades oficiales.	Departamento de Recursos Humanos y Finanzas.
Promociones y Méritos		
Promociones	Aumento salarial por ascenso a puesto de mayor responsabilidad dentro de la misma banda o una superior.	Departamento de Recursos Humanos, con colaboración de la Alta Dirección.
Desempeño Excepcional	Aumento por rendimiento sobresaliente durante el año, evaluado por el jefe inmediato y Recursos Humanos.	Jefe inmediato y Departamento de Recursos Humanos.
Certificaciones o Estudios	Aumento por la adquisición de formación certificada que aporta valor a la empresa. Evaluado por Recursos Humanos y área de formación.	Departamento de Recursos Humanos y el área de formación.
Equidad y Corrección de Brechas		
Brechas Salariales	Revisión de brechas salariales injustificadas entre puestos con funciones similares. Se corregirán para garantizar una compensación equitativa.	Departamento de Recursos Humanos, con recomendaciones a la Alta Dirección.
Revisión Periódica		
Revisión Periódica	Evaluación de la efectividad de la política mediante auditorías salariales, encuestas de satisfacción y análisis de mercado.	Departamento de Recursos Humanos, en colaboración con Finanzas y Alta Dirección.
Auditorías Salariales	Revisión interna de la equidad y competitividad salarial.	Departamento de Recursos Humanos.

Encuestas de Satisfacción	Encuestas de satisfacción laboral para conocer percepciones sobre la compensación.	Departamento de Recursos Humanos.
Análisis Comparativos de Mercado	Análisis anual para asegurar que las bandas salariales estén alineadas con las tendencias del mercado.	Departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.3 BENEFICIOS Y COMPENSACIONES VARIABLES

Además del salario base, Grupo Litoral S.A. fijará al inicio de cada año los valores de las bonificaciones e incentivos económicos en función de los objetivos financieros de la empresa incluyendo pero no limitándose al siguiente paquete de beneficios y compensaciones:

- **Bonificaciones por desempeño:** Incentivos económicos según el cumplimiento de objetivos individuales y corporativos.
- **Beneficios de bienestar:** Seguro médico, programas de formación y desarrollo profesional.
- **Plan de incentivos a largo plazo:** Opciones de crecimiento dentro de la empresa mediante planes de sucesión y promoción interna.
- **Subsidios y compensaciones adicionales:** Apoyos en transporte, alimentación y educación para empleados clave.

**Tabla 23 22: Compensaciones y beneficios.**

<b>Beneficio/ Compensación</b>	<b>Descripción Detallada</b>	<b>Responsable de Asignación</b>	<b>Valores Propuestos</b>
Bonificaciones por Desempeño	Incentivos económicos otorgados en función del cumplimiento de los objetivos individuales y corporativos.	Departamento de Recursos Humanos, con aprobación de la Alta Dirección.	15% - 20% del salario base (Desempeño Excelente) 10% - 15% del salario base (Desempeño Alto) 5% - 10% del salario base (Desempeño Satisfactorio)
Beneficios de Bienestar	Incluye seguro médico integral para empleados y sus familiares, programas de formación continua y desarrollo profesional.	Departamento de Recursos Humanos, con colaboración de la Dirección de Salud y Formación.	Seguro médico integral, cobertura completa (empleado + 3 familiares directos). Programas de formación con un presupuesto anual de L100,000 para capacitación.

Plan de Incentivos a Largo Plazo	Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa mediante planes de sucesión y promoción interna.	Departamento de Recursos Humanos, con la colaboración de la Alta Dirección.	Opciones de ascenso y promoción a un puesto superior cada 2-3 años, según desempeño.
			Bonificación adicional del 5% - 10% del salario base para promociones internas.
Subsidios y Compensaciones Adicionales	Apoyo económico en transporte, alimentación y educación para empleados clave.	Departamento de Recursos Humanos.	Subsidio de transporte de hasta L2,000 mensuales.
			Subsidio de alimentación hasta L2,500 mensuales.
			Ayuda educativa de hasta L5,000 anuales para estudios o formación.

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.3.1 REVISIÓN Y AJUSTE SALARIAL

1. Se realizarán auditorías anuales para garantizar que los salarios se mantengan competitivos y alineados con el mercado.
2. Se revisarán los sueldos de acuerdo con la inflación y la situación financiera de la empresa.
3. Se establecerá un comité de compensaciones encargado de evaluar y proponer ajustes salariales basados en desempeño, mercado y condiciones económicas.

#### 6.4.3.2. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. Se comunicará la política de compensaciones a todos los colaboradores para garantizar transparencia.
2. Se brindará capacitación a los líderes de la empresa para que apliquen la política de manera objetiva y justa.
3. Se realizará un seguimiento constante del impacto de la política en la satisfacción y desempeño de los empleados.

#### 6.4.3.3. EVALUACIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

### 6.5 MEDIDAS DE CONTROL

**Tabla 24 23: Medidas de control de la propuesta.**

Descripción	Indicador (%) Recomendado	Responsable	Valores Recomendados	Criterios de Evaluación
-------------	---------------------------	-------------	----------------------	-------------------------

Supervisión de la Implementación: Se realizará un seguimiento semanal del avance en la aplicación de la propuesta, asegurando que se cumplan los plazos establecidos.	90.-100 % de cumplimiento del cronograma	Gerencia de Recursos Humanos	90%-100% cumplimiento dentro del cronograma propuesto.	Positivo: > 90% cumplimiento. Negativo: < 80% cumplimiento.
Capacitación del Personal: Se impartirán talleres sobre la nueva estructura de compensaciones y beneficios.	100% de empleados capacitados	Gestora de RR. HH.	100% de los empleados que reciban la capacitación requerida.	Positivo: 100% de empleados capacitados. Negativo: < 80% capacitados.
Auditoría Interna: Se ejecutarán revisiones trimestrales para evaluar la correcta aplicación de la propuesta.	100% de auditorías anuales (4 auditorías)	Coordinadora de Planillas	Mínimo 1 auditoría trimestral.	Positivo: 4 auditorías anuales. Negativo: < 3 auditorías anuales.
Encuestas de Satisfacción: Se aplicarán encuestas anuales a los empleados para medir la percepción de equidad y satisfacción laboral.	80% de satisfacción general en encuestas	Gerencia de Recursos Humanos	Mínimo 80% de satisfacción general en las encuestas.	Positivo: > 80% de satisfacción. Negativo: < 60% de satisfacción.
Evaluación de Impacto Financiero: Se realizará un análisis anual para determinar la sostenibilidad económica de la propuesta.	≤ 5% de variación en costos de compensación	Departamento Financiero	Variación de costos de compensación ≤ 5% respecto al año anterior.	Positivo: < 5% de incremento en costos. Negativo: > 10% de incremento en costos.
Revisión y Ajustes Periódicos: Se evaluará anualmente la estructura salarial y se realizarán ajustes conforme al mercado y necesidades internas.	90% de ajustes salariales necesarios realizados	Comité de Compensaciones	Al menos 1 ajuste salarial por banda salarial cada año.	Positivo: > 90% de ajustes necesarios realizados. Negativo: < 70% de ajustes realizados

Fuente: Elaboración propia.

## 6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

El cronograma de implementación que a continuación se detalla se llevará a cabo durante un periodo de 12 meses. El objetivo es asegurar la correcta ejecución de cada fase de la propuesta de ajuste salarial y beneficios, garantizando que se cumplan los plazos establecidos y se logre el impacto esperado en la organización.

**Fase I: Planificación:** Esta fase se realiza en el primer mes y se enfoca en la preparación y organización para la implementación de la nueva estructura salarial y de beneficios. Las actividades son las siguientes:

1. **Creación del plan de acción y asignación de recursos:** Durante este mes se desarrollará el plan estratégico para implementar la propuesta de ajustes salariales y beneficios. Se asignarán los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo cada una de las fases.
2. **Establecimiento de objetivos claros y metas a corto y largo plazo:** Se definirán los objetivos específicos que se quieren alcanzar con la implementación de la nueva estructura de compensaciones.
3. **Identificación de recursos humanos y materiales necesarios:** Se determinarán los recursos, tanto humanos como materiales, que serán necesarios para la correcta ejecución de cada fase.
4. **Definición de cronograma detallado de implementación:** Se desarrollará un cronograma detallado para cada actividad y tarea de la propuesta, asegurando que todos los plazos sean cumplidos.

2) Fase II: Socialización: Esta fase se llevará a cabo en los meses 2 y 3, con el objetivo de socializar la propuesta entre los directivos, empleados y demás colaboradores clave de la empresa. Las actividades se centran en la capacitación y la comunicación de los beneficios de la propuesta.

1. **Capacitación a directivos sobre la nueva estructura salarial y beneficios:** Durante el mes 2, se impartirán sesiones de capacitación a los directivos, donde se les explicará en detalle la nueva estructura salarial y los beneficios asociados.
2. **Capacitación a empleados sobre la nueva estructura de compensación:** A partir del mes 3, se realizarán sesiones de formación para los empleados, donde se les detallará cómo se verá reflejada la nueva estructura en sus salarios y beneficios.
3. **Comunicación formal de la propuesta a todos los niveles de la empresa:** Se realizará una campaña informativa, en la que se comunicará formalmente la propuesta a todos los colaboradores de la empresa, resaltando los cambios y beneficios más relevantes.

4. **Realización de sesiones informativas sobre cambios y beneficios:** Se llevarán a cabo reuniones informativas en las que se aclararán dudas y se explicarán los aspectos más importantes de la nueva estructura salarial.

Fase III: Implementación: Esta fase se realiza entre los meses 4 y 6, donde se aplicarán los ajustes salariales y beneficios, y se llevarán a cabo las primeras evaluaciones de la implementación.

1. **Aplicación de ajustes salariales y beneficios:** En el mes 4, se procederá con la implementación de los ajustes salariales y la activación de los nuevos beneficios para los empleados.
2. **Actualización de registros salariales y ajustes según la nueva estructura:** Durante el mes 5, se actualizarán los registros salariales de todos los empleados, reflejando los ajustes correspondientes.
3. **Implementación de nuevas políticas de compensación:** En el mes 5, se pondrán en marcha las nuevas políticas que regirán la estructura salarial y de beneficios de la empresa.
4. **Monitoreo inicial de la implementación y ajuste según sea necesario:** En el mes 6, se realizará un monitoreo de la implementación de los ajustes salariales y beneficios, con el fin de ajustar cualquier aspecto que lo requiera.

Fase IV: Seguimiento y Evaluación: Esta fase se llevará a cabo entre los meses 7 y 12, y tiene como objetivo evaluar el impacto de la implementación, realizar ajustes y generar informes finales sobre la efectividad de la propuesta.

1. **Realización de encuestas de satisfacción laboral:** En los meses 7 y 8, se llevarán a cabo encuestas para medir el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a los ajustes salariales y beneficios implementados.
2. **Auditorías internas para verificar la correcta implementación:** Se realizarán auditorías internas en los meses 7 y 8 para asegurar que los ajustes se han aplicado correctamente y en tiempo.

3. **Evaluación del impacto de los ajustes salariales en la productividad:** Durante el mes 9, se evaluará cómo los cambios salariales y los nuevos beneficios impactan la productividad de los empleados.
4. **Revisión y análisis de los resultados financieros de la implementación:** En los meses 9 y 10, se llevará a cabo una revisión de los resultados financieros de los ajustes, asegurando que sean sostenibles y beneficiosos para la empresa.
5. **Informe final sobre la efectividad de la propuesta y ajustes a futuro:** En los meses 11 y 12, se elaborará un informe final sobre la efectividad de los ajustes salariales y de beneficios, recomendando posibles ajustes a futuro según los resultados obtenidos.

**Tabla 25 24: Cronograma de actividades.**

CRONOGRAMA		MESES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b><u>Fase 1: Planificación</u></b>														
1	Creación del plan de acción y asignación de recursos													
2	Establecimiento de objetivos claros y metas a corto y largo plazo													
3	Identificación de recursos humanos y materiales necesarios													
4	Definición de cronograma detallado de implementación													
<b><u>Fase 2: Socialización</u></b>														
1	Capacitación a directivos sobre la nueva estructura salarial y beneficios													
2	Capacitación a empleados sobre la nueva estructura de compensación													
3	Comunicación formal de la propuesta a todos los niveles de la empresa													
4	Realización de sesiones informativas sobre cambios y beneficios													
<b><u>Fase 3: Implementación</u></b>														
1	Aplicación de ajustes salariales y beneficios													
2	Actualización de registros salariales y ajustes según la nueva estructura													
3	Implementación de nuevas políticas de compensación													
4	Monitoreo inicial de la implementación y ajuste según sea necesario													
<b><u>Fase 4: Seguimiento y Evaluación</u></b>														
1	Realización de encuestas de satisfacción laboral													
2	Auditorías internas para verificar la correcta implementación													
3	Evaluación del impacto de los ajustes salariales en la productividad													



<b>Fase 4: Seguimiento y Evaluación</b>	Realización de encuestas de satisfacción laboral	Equipo de RRHH	20	5 horas	L6,000.00
	Auditorías internas para verificar la correcta implementación	Consultor Externo	10	8 horas	L15,000.00
	Evaluación del impacto de los ajustes salariales en la productividad	Equipo de RRHH	5	6 horas	L0.00
	Revisión y análisis de los resultados financieros	Consultor Externo	10	7 horas	L10,000.00
	Informe final sobre la efectividad de la propuesta y ajustes a futuro	Equipo de RRHH	8	10 horas	L0.00
<b>Total Fase 4</b>					<b>L31,000.00</b>
<b>GRAN TOTAL</b>					<b>L106,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Diseño de política de compensaciones y estructura salarial en Grupo Litoral S. A. (Holding)	Proponer una política de compensaciones y una estructura salarial equitativa en Grupo Litoral S.A., basada en el análisis y reestructuración de los sistemas salariales actuales, buscando la equidad interna, mejorar la motivación y retención del talento humano.	a) Analizar el estado actual de las políticas de compensaciones y la estructura salarial en Grupo Litoral, identificando las principales desigualdades y áreas de mejora.	Valuación de puestos	VD: Políticas de compensación VI1: Satisfacción laboral VI2: Equidad salarial VI3: Retención del talento VI4: Desempeño laboral	Empleados de División Holding	Encuesta	El análisis del estado actual de las políticas de compensaciones y estructura salarial en Grupo Litoral S.A. evidenció brechas significativas entre puestos con responsabilidades similares, así como la ausencia de un sistema formal de valoración de cargos. Estas desigualdades, basadas en criterios tradicionales como antigüedad y jerarquía, generan percepciones de inequidad interna y afectan la satisfacción laboral.	Política de compensaciones y estructura salarial para Grupo Litoral S.A. (División Holding)	Establecer una estructura salarial equitativa y transparente basada en un análisis detallado de los puestos de trabajo.
		b) Investigar las teorías y modelos de compensación salarial más efectivos para asegurar la equidad interna y la alineación con las responsabilidades y competencias del personal.	Grados predeterminados		Directivos de División Holding	Entrevista	La investigación teórica identificó que modelos como la valuación de puestos por competencias, alineación con estándares del mercado y evaluación periódica del desempeño son claves para garantizar equidad interna. Sin embargo, Grupo Litoral carece de una metodología que integre estos elementos, lo que limita su competitividad en retención de talento.		Optimizar la motivación y retención del talento humano, reduciendo la rotación de personal mediante una política de compensaciones competitiva en el mercado.

		Diseñar una estrategia integral de compensación salarial que promueva la equidad interna, alineando los salarios con las responsabilidades, habilidades y el desempeño del personal.	Método de alineación			La propuesta de una estrategia integral debe priorizar la vinculación de salarios con desempeño individual, la creación de incentivos económicos periódicos y planes de desarrollo profesional. Los resultados cuantitativos y cualitativos respaldan que estas acciones mejorarían la motivación, equidad y retención del talento en la empresa.	Garantizar el cumplimiento normativo y la responsabilidad social empresarial, alineando las prácticas salariales con las regulaciones laborales vigentes y estándares internacionales de equidad. <sup>88</sup>
--	--	--	----------------------	--	--	---	---

**6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA**

**Tabla 27 26: Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez Carrasco, S. M., & Niquén Aguilar, T. d. (2019). *Diseño de estructura salarial para una empresa de construcción del rubro inmobiliario*. Lima, Peru.
- Arenilla Sáez, M., Llorente Márquez, J., & Redondo Lebrero, J. C. (2023). La equidad retributiva en las Administraciones públicas españolas. Un estudio comparado. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. , 24-43.
- ARRIETA, J. A. (s.f.). *ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES*. COLOMBIA: MC GRAW HILL.
- ASTURIAS CORPORACION UNIVERSITARIA. (s.f.). ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.
- BANCO MUNDIAL. (s.f.). Obtenido de EL ROL DEL CAPITAL HUMANO EN HONDURAS: <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/publication/mejores-empleoshonduras>
- Bardales, G., & Bardales, M. (2022). *Sistema de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles*. La Ceiba.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico: Octava edición.
- CHIAVENATO, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: MC GRAW HILL.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE HONDURAS. (1982). Tegucigalpa, Honduras.
- CÓRDOVA, R. S. (2022). *DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE ESCALAS SALARIALES SEGUN LA LEY 30709 DE EQUIDAD REMUNERATIVA A UNA EMPRESA DEL SECTOR INMOBILIARIO DE LA LIMA METROPOLITANO* . LIMA, PERU .
- Cosio, K. P. (2021). *ROTACIÓN DE PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD*. Lima Peru.
- Cruz, A. (2022). *Planes de compensación y beneficios aplicados a las organizaciones de servicios*, Ministerio Público de Guatemala. Guatemala: Escuela de ciencias psicológicas .
- DIRECCION GENERAL DE EMPLEO. (2016). INFORME SOBRE EL MERCADO LABORAL DE LA CEIBA.
- Garay, M. V. (2004). *Sistema de valoración de puesto de trabajo para Peusso S.A*. Argentina.
- Hernanández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México:

- McGraw Hill. Retrieved from [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (primera ed.). México, Ciudad de México, México: McGraw Hill. Retrieved from [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (primera ed.). México, Ciudad de México, México: McGraw Hill. Retrieved from [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Isaula, A. (2023). *Análisis de la legislación laboral en Honduras: Evaluación de su eficacia en la protección de los derechos de los trabajadores en el ámbito empresarial*. San Pedro Sula: UNITEC.
- Juárez, R. A. (2013). *Administración de La Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones*. Ciudad de Mexico: Segunda Edición.
- Juárez, R. A. (2018). *Administración de la Compensación*. Mexico DF: Segunda Edición.
- López, J., & Rodríguez, J. (2022). *Evaluación de puestos de los cargos de confianza en la dirección regional de agricultura Huancavelica, 2020*. Huacavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- MARTINEZ, M. F. (2025). *CODIGO DE TRABAJO*. TEGUCIGALPA, HONDURAS: EDITORIAL OIM.
- Méndez, T., Amador, W., Elvir, S., & Menjívar, J. (2020). Brechas de género en el mercado laboral Honduras 2010-2019. *Revista economía y administración*, 9-23.
- Merchán, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 81-86.
- MONDY, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Decimoprimera edición.
- Montoya, N. F. (2023). *Clima Laboral y rotación de personal en una empresa del sector financiero*. Lima, Peru. Obtenido de

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0c972b8a-38e4-4822-a49be04c46c8d65b/content>

- Ordoñez, G. (2023). *Diseño del sistema de compensación salarial para Compañía Azucarera Tres Valles*. 2023: UNITEC.
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Informe Mundial de Salario*. OIT.
- Pascual, R. (2024). LOS SALARIOS REALES SE RECUPERAN EN TODO EL MUNDO. *DIARIO EL PAIS*.
- ROSARIO, H. U. (2021). *DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA BASCOSTA LTDA*. SANTA MARTA, COLOMBIA.
- Salcedo, B. (2020). *La influencia de la política de compensaciones y beneficios como clave en la captación y fidelización del talento de acuerdo a la diversidad generacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. (1 de enero de 2025). *Tabla de salario mínimo vigente a partir del 01 de enero de 2025*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.hn/tabla-de-salariominimo/>
- SETRASS, S. D. (2024). *INFORMA ANUAL MERCADO DE TRABAJO Y SALARIOS 2023-2024*. TEGUCIGALPA: SETRASS.
- Tagre, M. (2023). *COMPENSACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE LA ESCALA SALARIAL PARA MANTENER LA EQUIDAD, ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Guatemala: Universidad de Galileo.
- Tovar, L. (2018). *¿Cómo hacer una tesis?* México: Instituto politécnico nacional.
- TRABAJO, O. I. (1949). *CONVENIO SOBRE LA PROTECCION DEL SALARIO*. Tegucigalpa, Honduras.
- William B Werther, K. D. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Sexta Edición.
- Zuta, K. (2023). Evolución de la igualdad salarial desde la jurisprudencia y la normativa, en el Perú. *SPDTSS*, 143-163.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

Enlace: <https://forms.gle/vDmnFvFwRSvYSVcb9>

**Objetivo:** Esta encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre la percepción de los empleados respecto a la equidad salarial, la compensación y su impacto en la motivación y retención del talento en Grupo Litoral S.A. La información será utilizada exclusivamente para fines de investigación.

**INSTRUCCIONES:**

- Por favor, responda todas las preguntas con sinceridad.
  - Sus respuestas serán completamente anónimas.
  - Marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión.
1. **Edad**  Menos de 25 años  25 - 34 años  35 - 44 años  45 - 54 años  55 años o más
  2. **Género**  Masculino  Femenino
    - Prefiero no decirlo
  3. **Tiempo en la empresa**  Menos de 1 año  1 - 3 años
    - 4 - 6 años  7 - 10 años
    - Más de 10 años
  4. **Área de trabajo**  Contabilidad  Recursos Humanos  Informática  Compras  Seguridad  Presidencia  Otra: \_\_\_\_\_
  5. **¿En qué medida considera que su salario actual influye en su nivel de satisfacción laboral?**
    - Totalmente en desacuerdo
    - En desacuerdo
    - Neutral  De acuerdo
    - Totalmente de acuerdo

6. **¿Cree que recibir incentivos económicos periódicos aumentaría su satisfacción laboral?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo ○
- Neutral

De acuerdo

Totalmente de

acuerdo

7. **¿Hasta qué punto la posibilidad de recibir un aumento salarial le motiva a mejorar su desempeño laboral?**  Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo

Neutral  De acuerdo  Totalmente de acuerdo

8. **¿Cree que existen diferencias salariales injustificadas dentro de la empresa?**

Totalmente en

desacuerdo  En

desacuerdo

Neutral  De

acuerdo  Totalmente

de acuerdo

9. **¿Considera que las diferencias salariales entre puestos similares son razonables?**

Totalmente en

desacuerdo  En

desacuerdo

Neutral  De

acuerdo  Totalmente

de acuerdo

10. **¿Su decisión de permanecer en la empresa está influenciada por su salario?**

•

- 

- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo

- Neutral

- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

11. **¿Cree que una mejora en la política de compensación aumentaría la retención de talento en la empresa?**

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo

- Neutral

- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

12. **¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe?**

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo

- Neutral

- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

13. **¿Considera que su salario es adecuado en comparación con otras empresas del sector?**

- Totalmente en desacuerdo

-

- 
- En desacuerdo • Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

**14. ¿Considera que su salario refleja adecuadamente sus competencias y habilidades?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**15. ¿Cree que la empresa tiene en cuenta la complejidad y exigencia de su puesto al determinar su salario?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**16. ¿Considera que su salario influye en su nivel de desempeño?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

•

•

17. **¿El reconocimiento económico impacta en su productividad laboral?**

- Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

•

- 

Neutral

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

## ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

1. ¿Cómo se definen actualmente las políticas de compensación en Grupo Litoral S.A.?
2. ¿Qué factores considera la empresa para establecer los salarios de los diferentes puestos?
3. ¿Existen diferencias salariales significativas entre puestos similares? Si es así, ¿cuál cree que es la causa?
4. ¿Se han realizado estudios de equidad salarial dentro de la empresa? ¿Cuáles han sido los hallazgos más relevantes?
5. ¿Cómo se compara la estructura salarial de la empresa con otras del sector?
6. ¿Cree que la estructura salarial actual influye en la motivación de los empleados?  
¿Cómo?
7. ¿Ha notado que la política de compensaciones afecta la productividad o desempeño del personal?
8. ¿En qué medida cree que la estructura salarial influye en la retención del talento dentro de la empresa?
9. ¿Se han implementado estrategias para reducir la rotación de personal debido a motivos salariales?
10. ¿Existe un sistema formal de valoración de puestos en la empresa? ¿Cómo se lleva a cabo?
11. ¿Cree que los salarios reflejan adecuadamente la responsabilidad y complejidad de cada puesto?
12. ¿Se han implementado incentivos económicos o beneficios adicionales para mejorar la percepción de equidad salarial?
13. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en la implementación de una estructura salarial equitativa?

14. ¿Cuáles considera que serían las mejores estrategias para mejorar la equidad y competitividad salarial en la empresa?
15. ¿Existen planes de revisión o ajuste de la política de compensaciones en el corto o mediano plazo?
16. ¿Cuáles cree que son las principales áreas de mejora en la política de compensaciones de la empresa?
17. ¿Qué sugerencias o recomendaciones haría para optimizar la estructura salarial y el sistema de compensaciones en Grupo Litoral S.A.?

## **ANEXO 3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

### **1. ¿Cómo se definen actualmente las políticas de compensación en Grupo Litoral S.A.?**

Los directivos explicaron que la política de compensación se basa en criterios tradicionales como la antigüedad y el puesto, aunque han identificado la necesidad de incorporar factores como el desempeño y las tendencias del mercado para mejorar la equidad salarial. Si bien la empresa busca cumplir con la normativa legal, reconocen que existe margen de mejora para estructurar una política más justa y competitiva.

### **2. ¿Qué factores considera la empresa para establecer los salarios de los diferentes puestos?**

Se consideran la experiencia, la responsabilidad del cargo y la carga laboral. Sin embargo, han identificado que algunos puestos con mayores exigencias pueden recibir menor salario que otros con menos responsabilidades. Esto evidencia la falta de alineación con un sistema formal de valoración de puestos y la necesidad de definir criterios más objetivos para la asignación salarial.

### **3. ¿Existen diferencias salariales significativas entre puestos similares? Si es así, ¿cuál cree que es la causa?**

Sí, los directivos admitieron que existen diferencias salariales entre puestos con responsabilidades similares, estas discrepancias se deben a decisiones históricas y a la ausencia de un esquema estandarizado de compensaciones, también mencionaron que en algunos casos, ciertos cargos administrativos tienen salarios inferiores a otros con menor nivel de responsabilidad.

### **4. ¿Se han realizado estudios de equidad salarial dentro de la empresa? ¿Cuáles han sido los hallazgos más relevantes?**

Los estudios internos han revelado que existen brechas salariales significativas, mientras que algunos puestos reciben salarios por encima del promedio del mercado, otros apenas superan el salario mínimo, esto ha generado preocupaciones entre los empleados y ha impactado la percepción de justicia dentro de la empresa.

### **5. ¿Cómo se compara la estructura salarial de la empresa con otras del sector?**

Los directivos señalaron que si bien en algunos niveles los salarios de Grupo Litoral S.A. son competitivos, la falta de una estructura salarial clara los pone en desventaja frente a otras empresas que cuentan con escalas mejor definidas, esta situación puede afectar la atracción y retención de talento en la compañía

**6. ¿Cree que la estructura salarial actual influye en la motivación de los empleados?**

¿Cómo? Coincidieron en que la percepción de inequidad en los salarios afecta directamente la moral

y el compromiso del personal, los trabajadores que sienten que su salario no es justo tienden a mostrar menor motivación, lo que eventualmente impacta su desempeño y productividad

**7. ¿Ha notado que la política de compensaciones afecta la productividad o desempeño del personal?**

Explicaron que han observado una relación directa entre el reconocimiento económico y la productividad laboral, los empleados que consideran que sus salarios no son adecuados pueden disminuir su rendimiento y compromiso con la empresa

**8. ¿En qué medida cree que la estructura salarial influye en la retención del talento dentro de la empresa?**

Los directivos coincidieron en que las discrepancias salariales han provocado que algunos empleados busquen oportunidades en otras empresas con estructuras más equitativas y competitivas.

**9. ¿Se han implementado estrategias para reducir la rotación de personal debido a motivos salariales?**

Se han explorado incentivos y beneficios adicionales, aunque aún no se ha desarrollado una estrategia integral para abordar el problema de la rotación relacionada con la percepción de inequidad salarial

**10. ¿Existe un sistema formal de valoración de puestos en la empresa? ¿Cómo se lleva a cabo?**

Actualmente, la empresa no cuenta con un sistema estructurado de valoración de puestos. Esta falta de metodología ha contribuido a la existencia de diferencias salariales que no siempre reflejan la responsabilidad y complejidad de cada cargo

**11. ¿Cree que los salarios reflejan adecuadamente la responsabilidad y complejidad de cada puesto?**

Los directivos mencionaron que en algunos casos los salarios están alineados con la carga laboral, pero en otros se han identificado inconsistencias que deben ser corregidas para garantizar mayor equidad dentro de la empresa

**12. ¿Se han implementado incentivos económicos o beneficios adicionales para mejorar la percepción de equidad salarial?**

Algunas iniciativas han sido implementadas, como bonificaciones y beneficios adicionales, pero aún queda trabajo por hacer para que estos incentivos sean equitativos y accesibles para todos los empleados

**13. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en la implementación de una estructura salarial equitativa?**

Los directivos señalaron que la falta de un sistema formal de valoración de puestos y la resistencia al cambio son los principales obstáculos para lograr una estructura salarial más equitativa.

**14. ¿Cuáles considera que serían las mejores estrategias para mejorar la equidad y competitividad salarial en la empresa?**

Coincidieron en que la adopción de un modelo de compensación basado en competencias y desempeño, junto con evaluaciones periódicas del mercado laboral, ayudaría a establecer una estructura más justa y competitiva

**15. ¿Existen planes de revisión o ajuste de la política de compensaciones en el corto o mediano plazo?**

Confirmaron que actualmente están trabajando en la revisión y ajuste de la política de compensaciones para corregir las desigualdades y mejorar la equidad salarial en la empresa

**16. ¿Cuáles cree que son las principales áreas de mejora en la política de compensaciones de la empresa?**

Los directivos mencionaron la necesidad de definir criterios más claros para la asignación de salarios y establecer un sistema de revisión periódica que garantice mayor transparencia y equidad

**17. ¿Qué sugerencias o recomendaciones haría para optimizar la estructura salarial y el sistema de compensaciones en Grupo Litoral S.A.?**

Recomendaron la elaboración de un manual de políticas salariales que establezca lineamientos claros sobre la asignación de sueldos, la realización de estudios salariales periódicos y la aplicación de mecanismos de ajuste basados en desempeño y competencias.



## ANEXO 4. COTIZACIONES



### Facultamiento Empresarial

Centro de capacitación y Desarrollo

"Preparamos a su personal  
para un futuro seguro"

San Pedro Sula., a 2 de abril del 2025

Atención: *Lic. Keylin Fuentes*  
Puesto: *Jefe Control de Personal*  
Compañía: *Grupo Litoral*

Por medio de la presente, nos permitimos presentar la siguiente cotización que gratamente fue solicitada:

Evento	Duración (hrs.)	Numero de personas	Costo por participante			Sub total LEMPIRAS.
Capacitación a directivos sobre la nueva estructura salarial	4	10	L 2,500.00			L 25,000.00
Capacitación a empleados sobre la nueva estructura de compensación	4	20	L 2,000.00			L 40,000.00

- Manual de apoyo.
- Entrenamiento para el uso del nuevo sistema de compensaciones.

El participante recibirá:

- Un certificado de participación.
- Todo el material de apoyo necesario para los participantes.

Sin más por el momento y en espera de vernos favorecidos quedamos de ustedes.

A t e n t a m e n t e

*MSc. Raúl G. Sánchez Beltrán*  
Director General



## Facultamiento Empresarial

Centro de capacitación y Desarrollo

"Preparamos a su personal  
para un futuro seguro"

San Pedro Sula., a 2 de abril del 2025

**Atención:** *Lic. Keylin Fuentes*  
**Puesto:** *Jefe Control de Personal*  
**Compañía:** *Grupo Litoral*

Por medio de la presente, nos permitimos presentar la siguiente cotización que gratamente fue solicitada:

Evento	Duración (hrs.)	Numero de personas	Costo por participante	Sub total LEMPIRAS.
Implementación de nuevas políticas de compensación	8	10	L 1,000.00	L 10,000.00

- Manual de apoyo.
- Entrenamiento para el uso del nuevo sistema de compensaciones.

El participante recibirá:

- Un certificado de participación.
- Todo el material de apoyo necesario para los participantes.

Sin más por el momento y en espera de vernos favorecidos quedamos de ustedes.

A t e n t a m e n t e

*M.P. Raúl E. Sánchez Estrada*  
Director General



## Facultamiento Empresarial

Centro de capacitación y Desarrollo

"Preparamos a su personal  
para un futuro seguro"

San Pedro Sula., a 2 de abril del 2025

Atención: *Lic. Keylin Fuentes*  
Puesto: *Jefe Control de Personal*  
Compañía: *Grupo Litoral*

Por medio de la presente, nos permitimos presentar la siguiente cotización que gratamente fue solicitada:

Evento	Duración (hrs.)	Numero de personas	Costo por participante	Sub total LEMPIRAS.
Auditorías internas para verificar la correcta implementación	8	10	L 1,500.00	L 15,000.00

- Manual de apoyo.
- Entrenamiento para el uso del nuevo sistema de compensaciones.

El participante recibirá:

- Un certificado de participación.
- Todo el material de apoyo necesario para los participantes.

Sin más por el momento y en espera de vernos favorecidos quedamos de ustedes.

A t e n t a m e n t e

*M.P. Raúl G. Estrella Beltrán*  
Director General



ANEXO

5. AUTORIZACION DE LA EMPRESA

ANEXOS

ANEXO I: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

La Ceiba Atlántida 03/02/2025  
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Jose Adalberto Cordova  
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Director Financiero  
(Puesto Laboral)

Grupo Litoral S.A.  
(Empresa o Institución)

La Ceiba, Atlántida  
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Jose Adalberto Cordova Fletes

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de RRHH

Hemos seleccionado como tema Propuesta de Diseño de una Política de Compensaciones y Estructura Salarial., por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuestas, sondeos, Evaluaciones, etc.

(encuestas, sondeos, etc.)

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,

Roger Eduardo Bardalos Franco

Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: 12313051

Keylin Paola Fuentes Arias

Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: 12313028

Por este medio, Grupo Litoral S.A. (Holding).  
(empresa / institución)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



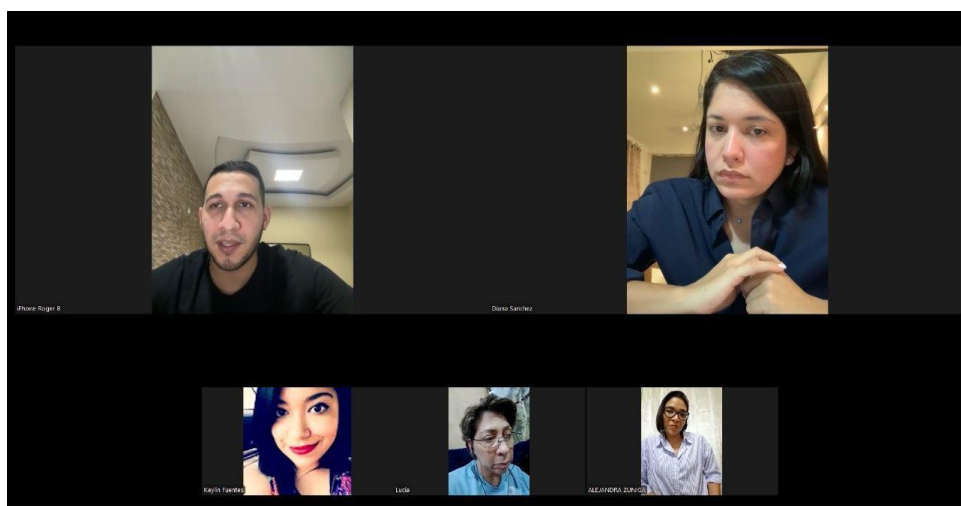
## ANEXO

### 6. GUIA DE PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL

#### DISCUSIÓN DEL TEMA (60 min)

Bloque 1: Percepción de la Compensación Actual (15 min) ○ ¿Cómo describirían la política de compensaciones y beneficios actual en la empresa?

- ¿Perciben que la estructura salarial es equitativa para los diferentes niveles jerárquicos y funciones?
  - ¿Cómo se comunica la política de compensación a los empleados?
- Bloque 2: Equidad Interna y Competitividad Externa (15 min) ○ ¿Consideran que los salarios en Grupo Litoral S.A. están alineados con los del mercado?
- ¿Se han identificado diferencias salariales significativas entre puestos similares en distintas áreas?
  - ¿Existen criterios claros y transparentes para el ajuste de sueldos?
- Bloque 3: Impacto en la Motivación y Retención (15 min) ○ ¿Cómo influyen los salarios y beneficios en la motivación y satisfacción de los empleados?
- ¿Han identificado casos en los que la compensación ha sido un factor clave para la rotación de personal?
  - ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa para retener talento clave?



**ANEXO**

**7. ANÁLISIS DE EQUIDAD SALARIAL**

**Tabla 2827: Equidad salarial en la empresa.**

<b>Puesto</b>	<b>Departamento</b>	<b>Salario (L)</b>	<b>Observación de Inequidad</b>
Director Financiero	Finanzas	Confidencial	El salario no es revelado, lo que dificulta la comparación con otros puestos de nivel similar.
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	28,000.00	Responsabilidades similares a las del Analista de Cuentas (L86,500) y Analista Financiero (L69,500), pero con salario significativamente menor.
Auxiliares Contables (1, 2, 4)	Contabilidad	17,000.00	Mismo salario independientemente del número o posible antigüedad o funciones.
Auxiliar Contable 3	Contabilidad	30,000.00	Disparidad de L13,000 respecto a los demás auxiliares (L17,000), sin justificación clara.
Controlador de Archivo	Contabilidad	27,000.00	Menos responsabilidad que los auxiliares contables, pero salario casi igual.
Recepcionistas (1 y 2)	RRHH	14,000 - 18,400	Disparidad de salario debido a la antigüedad, con diferencia entre los dos puestos.
Programadores (1 y 2)	Informática	30,000 / 24,000	Diferencia de L6,000, sin clara diferencia en puesto.
Asistentes de Presidencia (1-4)	Presidencia	20,520 - 37,800	Aunque tienen funciones similares, hay una diferencia salarial de más de L17,000 entre ellos.
Conserjes (1, 2 y 3)	Servicios Generales	13,000 - 17,700	Salario desigual con más de L4,700 de diferencia.
Gerente Corp. IT vs. Jefe de Seguridad	Informática / Seguridad	40,000 / 38,000	Salario casi igual, pese a diferentes niveles jerárquicos.
Auxiliar de Soporte Técnico	Informática	12,000.00	Muy por debajo de otros del mismo departamento.
Jefe de Compras	Compras	22,500.00	Inferior al Auxiliar de Compras Internacionales (L40,000).