



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**IMPACTO QUE GENERA LA AUSENCIA DE BENEFICIOS Y
COMPENSACIONES NO MONETARIAS EN EL PERSONAL
TÉCNICO DEL INSTITUTO NACIONAL PARA LA ATENCIÓN
A MENORES INFRACTORES (INAMI).**

SUSTENTADO POR:

MARCELA SUYAPA COREA ARTEAGA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

FEBRERO, 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**IMPACTO QUE GENERA LA AUSENCIA DE
BENEFICIOS Y COMPENSACIONES NO MONETARIAS
EN EL PERSONAL TÉCNICO DEL INSTITUTO
NACIONAL PARA LA ATENCIÓN A MENORES
INFRACTORES (INAMI).**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR

ALBERTINA NAVARRO

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MARIA ELENA MORAZÁN BARRIENTOS
MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL
JORGE MANUEL ZELAYA FAJARDO**

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

Estimados Señores:

Yo, Marcela Suyapa Corea Arteaga, con domicilio en la ciudad de Tegucigalpa, autor del trabajo de postgrado titulado: IMPACTO QUE GENERA LA AUSENCIA DE BENEFICIOS Y COMPENSACIONES NO MONETARIAS EN EL PERSONAL TÉCNICO DEL INSTITUTO NACIONAL PARA LA ATENCIÓN A MENORES INFRACTORES (INAMI), presentado y aprobado en Diciembre, 2021 como requisito previo para optar al título de Máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.



FACULTAD DE POSTGRADO

IMPACTO QUE GENERA LA AUSENCIA DE BENEFICIOS Y COMPENSACIONES NO MONETARIAS EN EL PERSONAL TÉCNICO DEL INSTITUTO NACIONAL PARA LA ATENCIÓN A MENORES INFRACTORES (INAMI).

Marcela Suyapa Corea Arteaga

Resumen

La presente tesis tiene como resultado la investigación del impacto que generan los beneficios y compensaciones no monetarias en los empleados técnicos del INAMI. Esta investigación se llevó a cabo con 125 colaboradores de dos Centros Pedagógicos de Internamiento y del Programa de Atención a Medidas Sustitutivas, sin segmentación de puesto. La investigación tiene un alcance descriptivo y un enfoque mixto. Los instrumentos para llevarla a cabo fueron la entrevista verbal dirigida a la Jefatura de Talento Humano y la encuesta aplicada a los antes mencionados. Todo esto con el objetivo de definir y documentar las políticas que sustentan la Compensación correspondiente al área de Gestión del Talento Humano de INAMI y con el fin de fortalecer la institucionalidad, apoyar la mejora continua de sus procesos y de preservar el talento humano de la institución. Por lo que, con los resultados obtenidos, se realizó la propuesta de un Manual de Políticas de Beneficios y Compensaciones No monetarias dirigida a este personal, mismo que contiene las políticas, procesos y formatos correspondientes a cada uno de estos beneficios.

Palabras claves: (Beneficios, Impacto, Manual, Políticas, Procesos)



GRADUATE SCHOOL

IMPACT THAT GENERATES THE ABSENCE OF BENEFITS AND NON-MONETARY COMPENSATIONS ON THE TECHNICAL STAFF OF THE NATIONAL INSTITUTE FOR THE ATTENTION OF MINOR OFFENDERS (INAMI).

Marcela Suyapa Corea Arteaga

Abstract

The present thesis has as a result the investigation of the impact generated by the benefits and non-monetary compensations in the technical employees of the INAMI. This research was carried out with 125 collaborators from two Internment Pedagogical Centers and the Substitute Measures Care Program, without job segmentation. The research has a descriptive scope and a mixed approach. The instruments to carry it out were the verbal interview addressed to the Human Talent Headquarters and the survey applied to the aforementioned. All this with the aim of defining and documenting the policies that support the Compensation corresponding to INAMI's Human Talent Management area and in order to strengthen the institutional framework, support the continuous improvement of its processes and preserve the institution's human talent. . Therefore, with the results obtained, a proposal was made for a Manual of Non-monetary Benefits and Compensation Policies addressed to these personnel, which contains the policies, processes and formats corresponding to each of these benefits.

Keywords: (Benefits, Impact, Manual, Policies, Processes)

DEDICATORIA

Dedico este gran logro a Dios, a mi familia, principalmente a mis padres, quienes han estado presente en todo momento de mi vida, me han apoyado y han sido quienes en momentos difíciles han logrado la calma de los mismos. Son quienes me dieron la posibilidad de cursar la educación primaria, secundaria y universitaria (pre-grado), lo que fue un impulso en mis aspiraciones y sin eso hoy no estaría redactando este documento.

AGRADECIMIENTO

Primero que todo, agradezco a Dios y a la Virgen María Auxiliadora, que son quienes han guiado y acompañado mi camino y me han permitido llegar hasta este momento sin ningún problema. Así mismo, agradezco a mi familia por su apoyo y comprensión durante el proceso, a las autoridades del INAMI por brindarme la confianza de acceder a sus más confidenciales datos y darme la oportunidad de contribuir con la institución directamente a través de mis conocimientos. Finalmente, a aquellos maestros que, con el don de la docencia, han transmitido su conocimiento y experiencia en pro de la educación y de formar profesionales distinguidos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	2
1.3 Definición del Problema.....	3
1.4 Objetivos del Proyecto	5
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la Situación Actual	7
2.1.1 Macroentorno	8
2.1.2 Microentorno	9
2.2 Conceptualización	10
2.3 Teorías de Sustento	14
2.3.1 Análisis de las metodologías	14
2.3.1.1 Desarrollo del Plan de Incentivos como parte del reconocimiento del colaborador.	14
2.3.1.2 Diagnóstico de motivación y necesidades dirigida a los colaboradores.....	16
2.3.2 Antecedentes de las metodologías.....	18
2.3.2.1 Antecedentes de las Metodologías del Plan de Incentivos	18
2.3.2.2 Antecedentes de las Metodologías del Diagnóstico de la Motivación y Necesidades.....	19
2.3.3 Análisis crítico de las metodologías.....	20
2.3.3.1 Análisis crítico de las metodologías del Plan de Incentivos	20
2.3.3.2 Análisis Crítico de la Metodología del Diagnóstico de la Motivación y Necesidades.....	21
2.4 Instrumentos Utilizados.....	21
2.4.1 Instrumentos Utilizados en el Plan de Incentivos	21
2.4.2 Instrumentos Utilizados en el Diagnóstico de Motivación y Necesidades	21

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	22
3.1 Congruencia Metodológica	22
3.1.1 Matriz de Congruencia	22
3.1.2 Esquema de Variables	23
3.1.3 Operacionalización de Variables.....	24
3.2 Alcance, Enfoque y Métodos de la Investigación.....	24
3.3 Diseño de la Investigación	25
3.3.1 Población.....	25
3.3.2 Muestra.....	25
3.3.3 Unidad de Análisis	26
3.4 Técnicas, Instrumentos y procedimientos aplicados	26
3.4.1 Instrumentos	26
3.4.2 Procedimientos	27
3.5 Fuentes de la Información.....	27
3.5.1 Fuentes Primarias	27
3.5.2 Fuentes Secundarias	27
3.6 Limitantes del Estudio.....	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	29
4.1 Informe de proceso de recolección de datos.	29
4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas.	30
4.2.1 Entrevista con el área de Talento Humano.....	30
4.2.2 Encuesta.....	32
4.2.2.1 Datos Demográficos.....	33
4.2.2.2 Ítems de contenido	35
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
5.1 Conclusiones	47
5.2 Recomendaciones.....	48
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	49
6.1. Nombre de la propuesta.....	49
6.2. Justificación de la propuesta	49
6.3 Alcance de la propuesta.....	50

6.4 Elaboración de la propuesta.	51
6.4.1 Descripción.....	51
6.4.2 Desarrollo de todos los elementos necesarios (Herramientas, instrumentos, procesos, etc.).....	51
6.4.2.1 Políticas	53
6.4.2.1.1 Reconocimientos por escrito.....	53
6.4.2.1.2 Formación educativa continua.....	54
6.4.2.1.3 Club de Descuentos.....	58
6.4.2.1.4 Días Profilácticos.....	58
6.4.2.2 Procesos.....	60
6.4.2.2.1 Reconocimientos por escrito.....	60
6.4.2.2.2 Formación Educativa Continua.....	61
6.4.2.2.3 Club de Descuentos.....	62
6.4.2.2.4 Días Profilácticos.....	65
6.4.2.3 Formatos	67
6.4.2.3.1 Reconocimientos por escrito.....	67
6.4.2.3.2 Formación Educativa Continua.....	68
6.4.2.3.3 Club de Descuentos.....	69
6.4.2.3.4 Días Profilácticos.....	70
6.4.3 Medidas de control.....	71
6.5 Cronograma de implementación y presupuesto.....	73
6.6 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS	76
Anexo 1: Entrevista.....	76
Anexo 2: Encuesta	77
Anexo 3: Manual de Procesos y Políticas de Beneficios No Monetarios.....	80

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La presente investigación indaga acerca de la situación actual del INAMI en relación a la aplicación de beneficios y compensaciones no monetarias ofrecidas a los empleados de nivel técnico, quienes, a la vez, son encargados del contacto y atención directa a los niños y jóvenes en conflicto con la ley. Por la naturaleza del quehacer de la institución y su papel esencial dentro de la sociedad hondureña, es necesario mantener su recurso humano debidamente motivado y satisfecho.

Este trabajo investigativo se llevó a cabo mediante la aplicación de una entrevista dirigida hacia la jefa de Talento Humano y una encuesta aplicada a los empleados de dos Centros Pedagógicos de Internamiento y del Programa de Atención a Medidas Sustitutivas, teniendo una participación positiva del 97%.

Es por esto, y en base a los resultados obtenidos, se procedió a la elaboración de políticas y procesos de beneficios no monetarios, con el fin de contribuir a la mejora continua de la institución y a la sistematización de estos procesos tan importantes que, en ocasiones, no se les da la relevancia que merecen, ya sea por factores internos como la indiferencia de los directivos o por factores externos como la poca disponibilidad presupuestaria, siendo este segundo el del caso a investigar.

1.2 Antecedentes del Problema

En el pasado, las prácticas de la remuneración se concentraban principalmente en la remuneración financiera directa y en la remuneración financiera indirecta (prestaciones). Sin embargo, esto ha cambiado con el tiempo y el nuevo énfasis ampliado se refleja en el cambio del nombre de las organizaciones profesionales relacionadas con la remuneración, como ejemplo: La American Compensation Association se llama ahora WorldAt Work; también existe la Asociación Profesional para las Remuneraciones, Prestaciones y Retribuciones Totales (Professional Association for Compensation, Benefits, and Total Rewards).

Michael Armstrong, consultor de Recursos Humanos y coautor de la obra *Reward Management and Strategic Reward*, comenta: “Existe una gran cantidad de modelos en el entorno, pero en esencia la retribución total tiene que ver con todas las formas en las cuales se recompensa a las personas cuando se presentan a trabajar lo que incluye salario, prestaciones y otras retribuciones no financieras y que se agrupan para formar un todo coherente e integrado”. Todo lo que una compañía o institución da a un empleado se incluye en las “retribuciones totales”, desde la remuneración básica y las prestaciones hasta la cultura y el ambiente de la organización.

La moral y la satisfacción laboral son directamente proporcionales a la compensación. A menudo hay una estabilidad (equidad) que debe alcanzarse entre el valor monetario que el empleador está dispuesto a pagar y lo que el colaborador valora y aprecia. En un esfuerzo por ahorrar dinero, los empleadores pueden optar por detener los sueldos o niveles salariales a expensas de la satisfacción y la moral. La compensación también puede usarse como un estímulo para un desempeño laboral excepcional. (Sistemas Humanos, s.f.)

A lo largo del tiempo en Honduras, se ha observado cierta inconformidad en los empleados de las Instituciones Públicas, Autónomas e Independientes, por el hecho de no sentirse

verdaderamente recompensados de manera justa. Esto, evidenciado en una investigación realizada el año en curso en el Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH), en donde se observó la falta de una política de compensación que fue una de las principales causas del surgimiento de Sindicato, que se crea con el fin de beneficiar a sus empleados por medio de un “Contrato Colectivo de Condiciones de Trabajo” a falta de iniciativa de los directivos. Este y otras consecuencias son generadas a partir de esa inconformidad interna y propicia insatisfacción, fuga de talentos, bajos niveles de desempeño, compromiso y sentido de pertenencia que interfieren en el cumplimiento de objetivos institucionales, personales y profesionales.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema:

Actualmente, en las Instituciones públicas, autónomas e independientes se presenta una desventaja, esta es que, el presupuesto anual es asignado por el Congreso Nacional, mediante la Secretaría de Finanzas, por lo que no cuenta con independencia económica y financiera por no ser autosostenible, ni generar un ingreso propio que le permita beneficiar o compensar a sus empleados monetariamente, además del salario fijo actual.

Se toma esto como una desventaja ya que, el empleado o colaborador, percibe la retribución económica como un ente motivador esencial, pero momentáneo, en el quehacer de sus labores. Al estar en esta situación forzosa, el empleador debe recurrir a los beneficios no monetarios para contribuir al equilibrio o balance que permita al empleado tener niveles de satisfacción y desempeño óptimo.

La falta de compensaciones dentro de una institución tan relevante como es el INAMI, puede afectar el rendimiento de los individuos que la conforman, también puede producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor

compensación puede disminuir el desempeño laboral, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte de los colaboradores y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Ante esta situación, si los sueldos actuales no son justos y adecuados, son desproporcionados, si las actividades del cargo exceden a las respectivas descripciones de los puestos, o no compensan las sobrecargas de trabajo que se realizan, puede darse dentro de la institución, que el personal no esté motivado y su desempeño laboral no sea el deseado y se encuentre insatisfecho con lo que recibe como retribución a cambio del esfuerzo.

También se puede dar que el personal apto y/o calificado emigre de su empleo y busque una institución que le brinde lo que necesita, y con la cual se sienta satisfecho. Como consecuencia es probable que las instituciones que pierden a sus colaboradores en estas condiciones, desaprovechen la oportunidad de desarrollarse y crecer de la mejor forma posible a través de su recurso humano.

1.3.2 Pregunta Problema:

Es aquí donde surge la pregunta principal ¿Cómo se relaciona un sistema de compensaciones no monetarias con el desempeño y satisfacción laboral?

Preguntas de Investigación:

1. ¿Cuáles son los beneficios y compensaciones con los que cuentan los empleados del INAMI?
2. ¿Cuál es la importancia o relevancia que tienen los beneficios y compensaciones para los empleados en el quehacer de su puesto de trabajo?

3. ¿Cuáles beneficios y compensaciones NO MONETARIAS creen los empleados que son necesarias para contribuir al mejoramiento de la productividad competitiva, el desempeño laboral y el compromiso institucional?
4. ¿De qué manera se podría contribuir al mejoramiento en cuanto a beneficiar y compensar a los empleados de manera justa y equitativa?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 **Objetivo General:** Definir cuál es el impacto que genera la falta de la política a través de una encuesta aplicada a los empleados del INAMI con el fin de conocer y proponer acciones de mejora.

1.4.2 **Objetivos Específicos:**

1. Determinar qué tipo de Beneficios y Compensaciones ofrece actualmente el INAMI a su personal.
2. Descubrir la relevancia de la compensación en la ejecución de las funciones de los empleados del INAMI.
3. Determinar cuáles son los Beneficios de interés de los empleados del INAMI.
4. Elaborar un Manual de Procesos y Políticas de Beneficios y compensaciones no monetarias, dirigido al Instituto Nacional para la atención a Menores Infractores (INAMI).

1.5 Justificación

El Instituto Nacional de Menores Infractores (INAMI) actualmente no ofrece a sus empleados/as, beneficios o compensaciones no monetarias que estén orientadas a contribuir con su bienestar personal, mental y/o familiar.

Estos beneficios o compensaciones son aplicadas con la finalidad de contribuir con el mejoramiento de la satisfacción del/a empleado/a, y por lo tanto impactan positivamente en el desempeño laboral y sentido de pertenencia institucional. Es importante destacar que el desempeño laboral tiene mucho que ver con aquellas acciones o comportamientos observados en los/as colaboradores/as, que son relevantes para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución y, por lo tanto, son de gran importancia por su nivel de contribución a la misma.

En un sondeo verbal, realizado en una de las áreas del INAMI, se pudo confirmar que el 85% de los colaboradores/as no se sienten satisfechos debido a que no existen formas de compensación no monetaria con la que puedan contar en caso de una emergencia o en caso de simplemente un reconocimiento por su desempeño, antigüedad y otros factores considerados de relevancia por ellos/as mismos/as. El 15% restante manifestó estar conforme con los beneficios de ley correspondientes.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación trata de responder a una necesidad evidente, con el objetivo de brindar una propuesta que incluye un sistema de compensaciones no monetarias, que vayan orientadas de manera coherente hacia el bienestar general de los/as colaboradores/as, que sean ejecutables, sostenibles en el tiempo y que contribuyan a mejorar los niveles de satisfacción y compromiso institucional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

Mediante Decreto Ejecutivo, PCM-061-2017 con fecha catorce (14) de septiembre del dos mil diecisiete (2017), publicado en el Diario Oficial “La Gaceta” No. 34450, derogó el Decreto Ejecutivo PCM-072-2016 de fecha siete de septiembre del 2016 y, creó el Instituto Nacional para la Atención a Menores infractores, en adelante INAMI, como un órgano desconcentrado de la Administración Pública, adscrito a la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, con personalidad jurídica y patrimonio propio, competencia y atribuciones a nivel Nacional, autonomía técnica-administrativa y financiera, cuya finalidad es la de liderar el Sistema de Justicia Especializada para los menores infractores, teniendo además a su cargo la organización y funcionamiento de los Centros Pedagógicos de Internamiento para los menores infractores (Instituto Nacional para la Atención a Menores Infractores INAMI, s.f.).

Actualmente, el INAMI no cuenta con un manual ni una política de Beneficios y Compensaciones No Monetarias, ni con un ajuste salarial anual, debido a la dependencia financiera y presupuestaria de la Institución, expresada anteriormente. Es necesario resaltar que, por la importancia del rol que ejecuta en la sociedad, es necesario que su personal este capacitado, motivado y que cumpla sus funciones de manera adecuada y transparente.

2.1.1 Macroentorno

Algunas de las investigaciones realizadas a nivel global, arrojan resultados de la relación directa de la compensación no monetaria con la motivación y la satisfacción laboral. En ese sentido, Andrade (2018) en su investigación acerca del Salario Emocional menciona como parte de sus resultados que “los entrevistados alegan sentirse muy desmotivados y hasta frustrados con su situación laboral a nivel de la compensación como mecanismo de motivación y valoración del capital humano”. Generalmente estas investigaciones son realizadas mediante una escala de Likert y aplicadas a una muestra significativa de alguna empresa o institución para conocer el grado de influencia de estas compensaciones sobre el desempeño y además la influencia que mantiene en el clima laboral. Sin embargo, también se suelen realizar mediante entrevistas en profundidad y observación in situ (Andrade, 2018).

Según la investigación realizada por Torres-Florez y Forero (2020), las Instituciones Públicas de Salud de la ciudad de Villavicencio no utilizan salario emocional, aunque conocen el concepto, y manifiestan no aplicarlo por órdenes de los cargos más altos y otras simplemente manifiestan estar trabajando en esto debido a que es un concepto nuevo para ellos. Debido a esto, no están haciendo uso efectivo del salario emocional, aunque el concepto es conocido por las organizaciones, generando poca competitividad en el sector.

Marrugo y Pérez (2012), aseguran en su investigación que Testimonios y estudios realizados recientemente, de quienes trabajan al interior de organizaciones, han demostrado que la calidad de vida laboral depende de muchos factores, implicando no solo el horario, sino también el desarrollo profesional y la inserción en un ambiente apropiado de trabajo y contribución en la comunidad y el alcance de las expectativas personales.

2.1.2 Microentorno

En Honduras, son pocas las empresas o instituciones realmente comprometidas con el empleado, orientadas a la búsqueda de su bienestar integral; personal, económico, familiar y en su entorno social. Uno de los métodos más efectivos y conocidos dentro de la sociedad hondureña, se encuentra la Investigación de Clima Laboral, donde se evidencia la inequidad e inestabilidad que en ocasiones causa el descontento de los empleados respecto a su compensación o beneficios no monetarios.

Según la Investigación de Clima Laboral realizada por Webster y Tosta (2018) realizada en el Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH) que, tiene como resultado un análisis completo de la situación actual de la institución y un plan de acción coherente a estos resultados, menciona un problema de satisfacción de los empleados en general, independientemente de su modalidad de contratación, lo que concluyen es directamente interrelacionado con la falta de Oportunidades de Crecimiento.

Así mismo, empresas como FICOHSA Honduras, se preocupan por ofrecer a sus empleados beneficios y compensaciones monetarias y no monetarias para atraer talento y retenerlo, siendo esta una de las empresas más atractiva para los profesionales jóvenes dentro del país. Algunos de estos beneficios son: oportunidades de crecimiento, capacitación continua, aumentos salariales anuales, bonos, reconocimiento por desempeño, entre otros. Esto según un sondeo realizado de manera verbal a empleados de FICOHSA.

2.2 Conceptualización

2.2.1 Compensaciones:

Morales & Venandia, en su Libro Salarios, definen que: “La compensación es una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero” (p.6). Las no financieras o no monetarias son aquellas enfocadas en la satisfacción del empleado, incidiendo en su vida personal, profesional, familiar y social.

2.2.2 Satisfacción Laboral:

La satisfacción laboral depende íntegramente de las necesidades que la persona crea que le están siendo cubiertas, ya que podría realizar un trabajo óptimo si siente que las condiciones de trabajo le permiten cumplir con sus funciones de manera efectiva, es decir, alcanzando el quinto nivel de la pirámide de Maslow que es la autorrealización.

Locke (1976), define satisfacción laboral como el estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo.

2.2.3 Evaluación del Desempeño:

Chiavenato (2009) define la evaluación del desempeño como: “Una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.245).

La periodicidad de las Evaluaciones de desempeño puede variar según la empresa, institución u organización, sin embargo, sería recomendable realizarlo al menos anualmente, con la finalidad de dar esa retroalimentación necesaria a nuestro talento humano y no descuidar la operatividad ni el cumplimiento efectivo de las funciones, tomando como pilar fundamental la objetividad y claridad de lo que se va a evaluar.

2.2.4 Incentivo:

Son estímulos que el empleador entrega a sus colaboradores para conseguir comportamientos excepcionales e impulsar el cumplimiento de logros específicos.

La idea es aumentar la motivación y el rendimiento de sus equipos en una meta concreta, sabiendo de antemano que obtendrá un premio o recompensa por ello.

Los incentivos son parte esencial de la compensación, ya que por medio de ellos podemos llegar también a nuestros objetivos como gestores del bienestar de los colaboradores.

2.2.5 Compromiso organizacional:

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Es, además, uno de los factores que más debería de incidir en los resultados del empleado, ya que entre más comprometido este con su trabajo y con la organización, mejores serán sus resultados.

Chiavenato, (1992) expresa que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

2.2.6 Competitividad organizacional:

Es importante hablar de competitividad en estos estudios en donde se investiga acerca de la satisfacción del empleado, ya que son conceptos que se asemejan y relacionan de manera directa.

Montenegro y Álvarez (2011) en su artículo investigativo, sintetizan la

Competitividad Organizacional como “el uso eficaz, eficiente y efectivo de los recursos, soportados en procesos sistemáticos y flexibles para satisfacer las necesidades del mercado con productos y servicios innovadores y de calidad, generando valor a través del desarrollo integral de las personas, entendiendo que el ser humano resulta ser un integrante fundamental en la organización por su papel transformador y por ser el que energiza y permite que trasciendan las organizaciones” (p. 48).

2.2.7 Clima laboral:

El clima laboral está compuesto por los siguientes factores: ambiente físico, características personales como ser motivación, liderazgo, las satisfacciones que conllevan al comportamiento en el trabajo es decir la productividad, ausentismo y rotación.

Natalia Castillo (2014), con esto define el clima laboral como “el espacio en donde se realiza las actividades cotidianas por los colaboradores de una organización”.

2.2.8 Motivación:

Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977:162). Aquí ya entra en escena el “motivador”, por lo que es necesario plantear de manera adecuada y coherente los intereses de nuestros individuos para brindarles lo que necesiten o requieran, dentro de las posibilidades de la empresa, institución u organización.

2.2.9 Sentido de pertenencia:

Hagerty (1992) define Sentido de Pertenencia como “la experiencia de la participación personal en un sistema o entorno en donde las personas se sienten una parte integral de dicho sistema o el medio ambiente” (p.173). A medida la persona se sienta parte de la institución u organización, este más satisfecha y se sienta realmente compensada o valorada, su sentido de pertenencia irá en aumento, pudiendo incidir positivamente en los resultados deseados.

2.2.10 Sostenibilidad:

La sostenibilidad se refiere a la característica del desarrollo que comprende la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer la capacidad de la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras (Muiner, 2005). Por lo que es necesario que, al plantear una propuesta de cualquier magnitud, podamos asegurar su sostenibilidad en el tiempo, con el fin de que pueda perdurar sin depender de factores externos, aparte de la voluntad de acción.

2.3 Teorías de Sustento

La Compensación no monetaria tiene relación con diversos factores que inciden en la satisfacción y retribución de los colaboradores en las empresas e instituciones. Por ende, se ve reflejada la necesidad de analizar teorías y metodologías relacionadas que brinden o aporten contenido e ideas para la investigación presente. Por lo que, a continuación, se plantean dos metodologías específicamente.

2.3.1 Análisis de las metodologías

2.3.1.1 Desarrollo del Plan de Incentivos como parte del reconocimiento del colaborador.

Es una herramienta importante dentro del reconocimiento que se le brinda al empleado, es de gran ayuda para la motivación a los colaboradores, dicho plan cuenta con las remuneraciones o retribuciones destinadas a los colaboradores derivados de su trabajo. Un plan de incentivos bien elaborado es un motivo por el cual el talento humano desee quedarse en una empresa o bien ser un elemento para atraer nuevas personas.

El objetivo primordial del plan de incentivos es aumentar la productividad y el nivel de desempeño mediante la motivación al colaborador en tener un mejor rendimiento, contar con una sana competencia que beneficie a los resultados de la empresa manteniendo motivados a sus colaboradores, para ello es necesario que los incentivos beneficien a ambas partes y deben ser de fácil entendimiento para los colaboradores. Así como menciona Pérez (2017): “Una buena distribución de incentivos se basa en varias medidas las cuales hace referencia a toda la empresa, es decir busca impactar en la mayor parte del personal”.

El plan de incentivos trata 3 puntos: promueve el trabajo en equipo, incrementa el esfuerzo, reduce la rotación de personal y de igual manera se basa en 3 parámetros: resultados de la empresa, rendimientos del área y desempeño propio del colaborador.

Dicho plan está formado por incentivos salariales e incentivos no salariales o morales.

- Incentivo salarial: es cuando el colaborador recibe un pago monetario ya sea sueldo o bono a cambio del trabajo o funciones que realiza dentro de la empresa.
- Incentivo no salarial o moral: son todos aquellos beneficios que recibe el colaborador aparte de los económicos como ser: horarios flexibles, más días de vacaciones, reconocimiento de logros, capacitaciones, entre otros.

Meyers (2004), señala que la jerarquía de necesidades de Maslow explica mucho respecto a lo que un individuo necesita y quiere de la vida. Es necesario satisfacer primero las necesidades fisiológicas para ocuparse de las necesidades de seguridad, las que a su vez deben quedar satisfechas antes que llegue el afán por las necesidades sociales. Se ha dicho que para los miembros de una organización estos tres niveles inferiores de necesidades son factores de mantenimiento, no motivadores. Deben quedar satisfechos antes de buscar la concentración en las dos categorías superiores de necesidades. Los incentivos estimulan las necesidades del ego de la categoría D, que es el nivel de reconocimiento. (Satey, 2014)

Una manera de relacionar la pirámide de Maslow junto con el ambiente laboral es:

- Necesidades fisiológicas: contar con los espacios necesarios y adecuados, que suplan estas necesidades.
- Necesidades de seguridad: tener un trabajo estable y fijo con un buen sueldo.
- Necesidades de afiliación: tener buenas relaciones laborales con los compañeros.

- Necesidades de reconocimiento: Contar con poder de toma de decisión y reconocimientos por trabajos realizados, sean monetarios o no monetarios.
- Necesidades de autorrealización: asumir nuevos retos, aprender cosas nuevas, crecer como persona y profesionalmente.

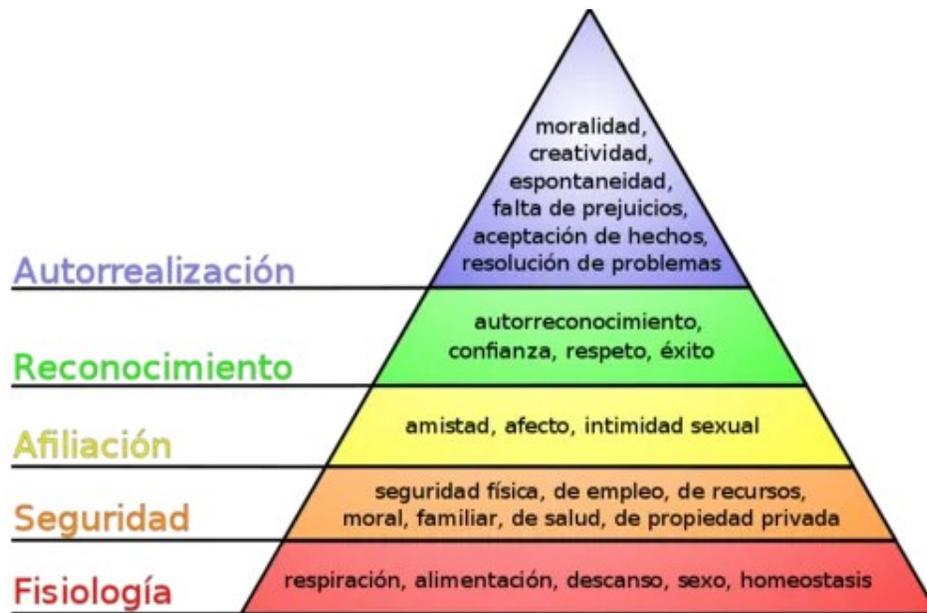


Figura 1. Pirámide de Maslow

Fuente: (Instituto Europeo de Posgrado, 2018)

2.3.1.2 Diagnóstico de motivación y necesidades dirigida a los colaboradores.

Para retener recurso humano valioso dentro de la empresa o institución, es necesario que este se sienta motivado y satisfecho dentro de su puesto de trabajo. En ocasiones, se enfoca más en cumplir con el estándar de sueldos, creyendo que es suficiente para atraer al nuevo talento o asegurar al que ya está dentro. Sin embargo, hoy en día se ha brindado apertura, por parte de los directivos y contratadores, hacia estudios de clima laboral, encuestas de satisfacción laboral, entre otros medios que nos permiten descubrir cual es la situación real en la que se encuentran los colaboradores.

Según la Teoría de Expectativas de Vroom (1964), denominada teoría de la Valencia (V), la Instrumentalidad (I) y la expectativa (E), se establece que el comportamiento de un individuo estará sujeto a la predisposición que tenga por alcanzar otra meta más, todo ello dependiendo de su rendimiento.

Los conceptos que Vroom propuso en su teoría, se pueden definir:

Valencia: Valor que el sujeto le atribuye al resultado de su esfuerzo en la realización de una determinada tarea. Existirán tantas valencias como resultados genere el sujeto, y demás serán positivas o negativas dependiendo del propio individuo.

Instrumentalidad: Relación entre el resultado deseado por el individuo y el rendimiento laboral de este. Cuanto mayor sea el rendimiento de un individuo, mayor será el resultado, y por lo tanto mejor y más motivado estará. Existirán tantas instrumentalidades como resultados se obtengan.

Expectativa: Relación entre el esfuerzo realizado por un sujeto en la consecución de una determinada tarea, y el rendimiento obtenido. Al valorar esta relación como una probabilidad, el aumento o disminución en el esfuerzo de un sujeto, no tiene por qué traducirse en un aumento o disminución de su rendimiento. En este caso solo habrá un valor de la expectativa.

Por lo tanto, se puede manifestar que se evalúa el trabajo (valencia), como mecanismo (Instrumentalidad) para poder obtener unos objetivos (expectativas). Por lo que, según esta teoría:

- Si el trabajador tiene la sensación de que su esfuerzo va a provocar un aumento del rendimiento laboral, se esforzará al máximo.

- Si el trabajador considera que un adecuado rendimiento laboral propiciará con toda seguridad el logro de los resultados deseados, se esforzará en conseguirlo.

- Si estos resultados se presentan como algo positivo para el trabajador, este se esforzará de nuevo, logrando repetir la acción y convirtiéndolo en un hábito.

2.3.2 Antecedentes de las metodologías

2.3.2.1 Antecedentes de las Metodologías del Plan de Incentivos

El plan de incentivos puede remontarse a muchos años atrás desde la época de la creación de la administración en donde hubo muchos cambios en la forma de dirigir una empresa.

El plan de incentivos surgió producto del movimiento de la administración creada por el padre de la administración como ser Frederick Taylor que tenía el pensamiento que entre más un empleado era incentivado tendría una mejor productividad.

Lo que buscaba Taylor era mejorar los niveles de producción, tomando en cuenta que el factor incentivo es la llave para obtener dicha meta. Esta técnica consistió en establecer una norma de cuota una para los obreros de más alta producción y otra para obrero de baja producción creando así una oportunidad de mejora por parte de los obreros de baja posición y alcanzar un mejor salario producto del incentivo que se le había dado, midiendo así la retribución que recibían los colaboradores versus el desempeño de sus funciones.

Arteaga y Cortés (2017), en su investigación buscaron determinar la relación que existe entre el plan de incentivos y la motivación laboral en los asesores de negocios de “Mi Banco” Banco de la Microempresa Agencia Virú, teniendo como resultados que, de acuerdo a las características del plan de incentivos comunicado de parte de los asesores de “Mi Banco”, se tuvo que desarrollar y describir el plan en base a su tipo y clase como económicos, educativos y laborales. Cabe mencionar que los resultados se obtuvieron por medio de los instrumentos y encuestas aplicadas a cada Asesor del Banco.

2.3.2.2 Antecedentes de las Metodologías del Diagnóstico de la Motivación y Necesidades.

Para conocer cuan motivados están nuestros empleados y que es aquello que hace falta para lograr el acometido, es necesario incurrir a un diagnóstico que nos permita conocer la perspectiva del colaborador, y que, mediante su propia experiencia nos manifieste cuales son las exigencias que se requieren para llevar a cabo sus funciones de manera óptima.

Los estudios de Clima Laboral nos permiten obtener una visión global de la situación actual de la empresa o institución en la que estamos, sin embargo, si se orientan en la motivación y el diagnóstico de necesidades, podremos ir de lo general hacia lo específico.

Anteriormente se han utilizado encuestas o cuestionarios, generalmente con la Escala de Likert, por su practicidad y ligereza. Domínguez (2013) en su Tesis realizó la investigación por medio de una boleta de opinión, con una escala de likert de 17 ítems la cual determinó la presencia o no de los incentivos no monetarios, si existe motivación, y si hay algún programa de incentivos no monetarios. La investigación fue de tipo descriptiva, en donde se obtuvo como resultado que los incentivos no monetarios no influyen de manera directa en la motivación para el desempeño laboral ya que la motivación está determinada por factores integrales del ser humano, y no solamente por un refuerzo positivo programado por la organización, sin embargo, contribuyen en el bienestar psicosocial de los mismos.

2.3.3 Análisis crítico de las metodologías

2.3.3.1 Análisis crítico de las metodologías del Plan de Incentivos

Es importante mencionar las ventajas que conllevan tener un plan de incentivos enfocándose tanto en beneficios monetarios como no monetarios.

Ventajas:

- Retención del talento humano y disminución en la rotación de personal
- Incrementa la motivación
- Ayuda al trabajo en equipo
- Crea sentido de pertenencia y lealtad por parte de los colaboradores hacia la empresa.
- Brindan una motivación y esfuerzos para cumplir las metas de desempeño que benefician a la empresa y al colaborador.
- Promueven el trabajo en equipo cuando las metas se basan en resultados por equipo.
- Son una manera de distribuir el éxito entre las personas involucradas y responsables de generarlo.

Desventajas:

- Insatisfacción por parte de los colaboradores cuando el plan de incentivos no es atractivo.
- Utilizar el plan de incentivos para contrarrestar efectos negativos.

2.3.3.2 Análisis Crítico de la Metodología del Diagnóstico de la Motivación y Necesidades.

Para llevar a cabo un Diagnóstico de esta magnitud es necesario contar con factores externos que no dependen de la voluntad del Investigador, ya que la disposición de los colaboradores encuestados, la apertura de las autoridades para brindar el apoyo, entre otros factores pueden incidir en el desarrollo del mismo. Sin embargo, la información recolectada suele ser muy confiable al ser anónima y tomada como el empleado como un medio u oportunidad para expresarse.

Las ventajas que trae consigo este diagnóstico son:

- Claridad para los directivos acerca de las verdaderas necesidades de los empleados.
- Conocer el grado de motivación de los empleados y cuales factores inciden en ello.
- Panorama completo para poder realizar una Política o Manual de Compensaciones no monetarias que influyan directamente en el desempeño y satisfacción laboral.

2.4 Instrumentos Utilizados

2.4.1 Instrumentos Utilizados en el Plan de Incentivos

Las metodologías utilizadas por Arteaga y Cortez (2017), es el cuestionario basado en la confidencialidad de los datos con las características siguientes:

- Cuestionarios de Incentivos laborales y test de motivación.
- Técnica: documental y observación.

2.4.2 Instrumentos Utilizados en el Diagnóstico de Motivación y Necesidades

Domínguez (2013) en su tesis aplicó un cuestionario en escala de líkert de 17 ítems, utilizando una investigación de tipo descriptiva, orientada a determinar la existencia de incentivos monetarios y no monetarios y que factores en la motivación.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia Metodológica

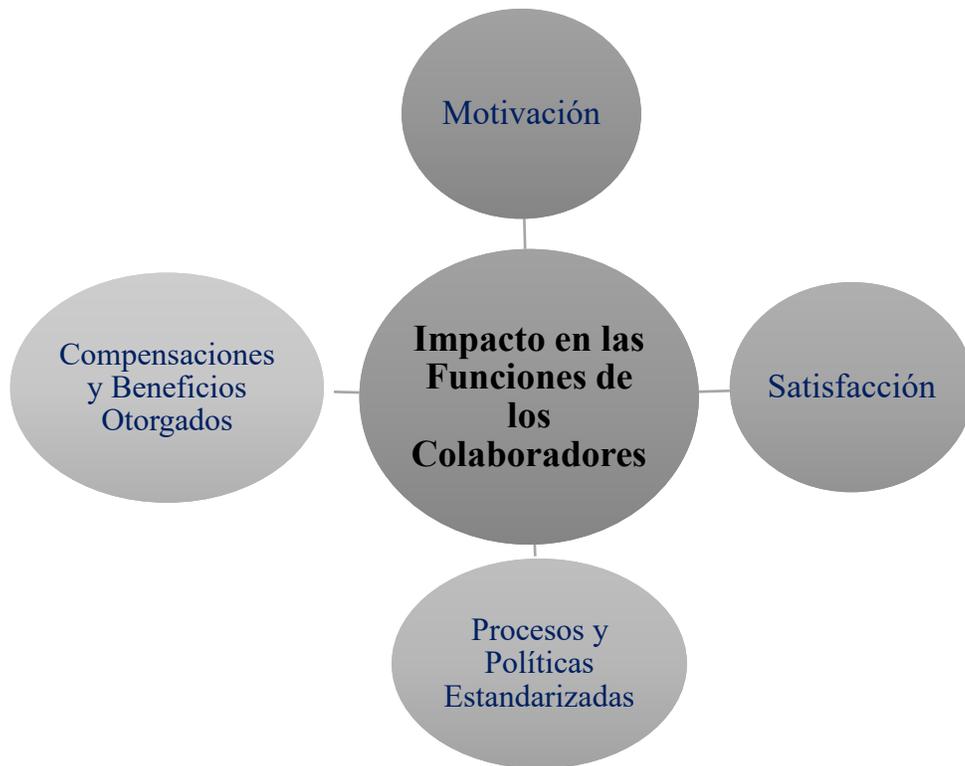
3.1.1 Matriz de Congruencia

A continuación, se presenta la Matriz de Congruencia referente a la investigación. Misma que permite conocer el grado de congruencia que tienen los diferentes elementos definidos para una investigación.

TÍTULO	PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES		ENFOQUE	ALCANCE
				INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE		
IMPACTO QUE GENERA LA AUSENCIA DE BENEFICIOS Y COMPENSACIONES NO MONETARIAS EN EL PERSONAL TÉCNICO DEL INSTITUTO NACIONAL PARA LA ATENCIÓN A MENORES INFRACTORES (INAMI)	FALTA DE UNA POLÍTICA DE COMPENSACIONES NO MONETARIAS.	1. ¿Cuáles son los beneficios y compensaciones con los que cuentan los empleados del INAMI?	1. Determinar con que Beneficios y Compensaciones ofrece actualmente el INAMI a su personal.	Beneficios y Compensaciones ofrecidas	Impacto en el quehacer de las funciones de los empleados	Mixto: debido a que en la recolección de datos, se tabulan con fórmulas estadísticas y matemáticas que nos permitirán medir los resultados obtenidos que so cualitativos.	Descriptivo: ya que se busca especificar cual es el impacto y de que manera se podría abordar eficazmente.
		2. ¿Cuál es la importancia o relevancia que tienen los beneficios y compensaciones para los empleados en el quehacer de su puesto de trabajo?	2. Descubrir la relevancia de la compensación en la ejecución de las funciones de los empleados del INAMI.				
		3. ¿Qué beneficios y compensaciones NO MONETARIAS creen los empleados que son necesarias para contribuir al mejoramiento de la productividad competitiva, el desempeño laboral y el compromiso institucional?	3. Determinar cuáles son los Beneficios no monetarios de interés de los empleados del INAMI.	Satisfacción			
		4. ¿De qué manera se podría contribuir al mejoramiento en cuanto a beneficiar y compensar a los empleados de manera justa y equitativa?	4. Elaborar un Manual de Procesos y Políticas de Beneficios y compensaciones no monetarias, dirigido al INAMI.	Procesos y Políticas estandarizadas			
							Correlacional: se analizarán variables y su influencia e interacción con el problema

3.1.2 Esquema de Variables

A continuación, se presenta el esquema de variables que simboliza la relación de las variables independientes: motivación, satisfacción, compensaciones y beneficios otorgados, procesos y políticas estandarizadas, con la variable dependiente que es el Impacto de estas en las funciones de los colaboradores.



3.1.3 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	
Beneficios y Compensaciones ofrecidas	Es la remuneración y condiciones favorables que recibe un colaborador, a cambio de realizar su trabajo.	Incentivar a los empleados, con beneficios de carácter monetario o no monetario.	Análisis del impacto beneficios y compensaciones ofrecidas	Beneficios Otorgados	¿Con cuales beneficios y compensaciones cuenta actualmente? Describe	¿Siente que su trabajo es compensado justamente?
Motivación	Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.	Son las actitudes con las que el empleado desempeña su trabajo según su estado de ánimo.	Recompensas Reconocimiento Afilación	Ambiente Laboral Aspiraciones Laborales Cultura Organizacional	¿Recibe actualmente alguna recompensa o reconocimiento basada en su desempeño?	¿Se siente realmente apoyado y parte de su equipo de trabajo?
Satisfacción	Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.	Valoración de los trabajadores respecto hacia su propio trabajo.	Condiciones físicas del entorno. Alegria en el Trabajo	Ergonomía del trabajo.	¿Cuenta con los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo?	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?
Estandarización de Procesos	Unificar la forma en la que se ejecuta un trabajo en una empresa.	Familiarizar a los empleados con todos los procedimientos de la Institución	Manuales de Políticas y procedimientos	Procesos definidos y socializados.	¿Cree que la Institución cuenta con procesos claramente definidos y estandarizados?	¿Conoce los procesos internos de la Institución relacionados a sus beneficios?

3.2 Alcance, Enfoque y Métodos de la Investigación

La presente investigación cuenta con un alcance de Tipo Descriptivo ya que se busca descubrir cual es el impacto en el desarrollo de las funciones de los empleados del INAMI a nivel de Tegucigalpa (mediante una encuesta) y de qué manera se podría abordar eficazmente, siempre en pro del bienestar del colaborador y dentro de las posibilidades de la institución.

La investigación tiene un enfoque mixto, debido a que, en la recolección de datos, es necesario hacer la validación mediante técnicas y fórmulas matemáticas, es decir, la manera en la que se tabularán los datos es utilizando rangos de medición y, de igual manera porque se realizarán algunas preguntas abiertas las cuales tienen el fin de descubrir la opinión personal de cada uno de los colaboradores.

El método de la Investigación es Inductivo, ya que va de los casos particulares, en este caso las personas que serán encuestadas o entrevistadas, a lo general. En este caso, se partirá de los datos o elementos individuales y, por semejanzas, se sintetizará y se llegará a un enunciado general que explica y comprende esos casos particulares. En consonancia con lo anterior, también se incluirá el método Descriptivo debido a que este contribuirá en descubrir cómo es una determinada parte de la realidad actual de los empleados del INAMI.

3.3 Diseño de la Investigación

La presente investigación cuenta con un Diseño no experimental tipo transversal/ causal.

3.3.1 Población

La Población suma un total de 367 empleados permanentes a nivel Nacional, distribuidos en los Centros de Internamiento, Programas Institucionales y Oficina Central.

3.3.2 Muestra

Se utilizó el Muestreo Sistemático Aleatorio, ya que todos los colaboradores tuvieron la oportunidad de participación, evitando así la predisposición de los mismos y el sesgo que pudiera generarse.

Se tomaron en cuenta únicamente los colaboradores de los Centros Pedagógicos de Internamiento (CPI) “Sagrado Corazón de María”, “Jalteva” y del Programa de Atención a Medidas Sustitutivas a la Privación de Libertad (PMS).

Tomando como muestra: N (Total de colaboradores) = 127, de los cuales hubo un porcentaje de participación del 98.4% correspondiente a 125 personas encuestadas, entre los cuales se encuentran las siguientes profesiones: psicólogos, pedagogos, trabajadores sociales, educadores, abogados, doctores y enfermeras.

3.3.3 Unidad de Análisis

Esta investigación incluye solamente dos Centros Pedagógicos de Internamientos y el Programa de Atención a Medidas Sustitutivas, sin segmentación de puesto, para recibir la respuesta y opiniones de diversos colaboradores sin importar el cargo que desempeñen.

3.4 Técnicas, Instrumentos y procedimientos aplicados

3.4.1 Instrumentos

La investigación cuenta con dos instrumentos de recolección de información.

El primero es una Entrevista semi-estructurada dirigida a la jefe de Talento Humano del INAMI, la cual nos dará un panorama acerca de la situación actual de la Institución en cuanto al Tema de interés. La Entrevista se divide en dos partes, la primera consta de nueve (9) preguntas, en donde se indagarán los datos generales de la Institución y de la entrevistada. Con esta técnica se logrará recabar toda la información necesaria de la Institución para conocer con que documentos cuenta la institución, número de empleados, modalidad de contratación, entre otros.

La segunda parte, consta de diez (10) preguntas que engloban las prestaciones y compensaciones con las que cuenta la institución actualmente. Siendo la última interrogante una pregunta abierta, con el fin de conocer que beneficios o compensaciones, ha considerado el Departamento de personal, se pueden implementar en la Institución por medio de un manual, queriendo lograr la sincronización de la presente investigación con la visión de las autoridades (ver anexo 1).

El segundo instrumento de recolección será la encuesta, cuyas respuestas se recogen por medio del cuestionario con la modalidad de respuesta “Si, No, ¿Por qué?”. La encuesta se divide en 3 tipos de preguntas. Para el primer tipo, la técnica consta de 11 preguntas, en ellas se evalúan la Motivación, Satisfacción, Beneficios y Compensaciones Ofrecidas y el conocimiento del colaborador de todas aquellas Políticas y Procesos estandarizados con los que cuenta la Institución

actualmente. El segundo tipo consta de una pregunta, en la cual el colaborador deberá enumerar del 1 al 4, siendo la opción 1 la menos importante y la 4 la más importante, los beneficios de su interés. De esta manera se logrará indagar en que están más interesados los empleados. Esta selección fue sugerida de acuerdo a la Entrevista aplicada en la Jefatura de Talento Humano.

Finalmente, cuenta con una pregunta abierta que ayudará a determinar cualquier otro beneficio de interés para el empleado según el quehacer de sus funciones (ver anexo 2).

3.4.2 Procedimientos

La entrevista se aplicó de manera presencial, ya que se contó con la apertura y oportunidad de realizarlo de esta manera.

La encuesta se aplicó mediante el servidor Google Forms. Se envió por medio de correo electrónico a los jefes inmediatos, quienes fueron los encargados de transmitir a sus subordinados el instrumento para el llenado del mismo.

3.5 Fuentes de la Información

3.5.1 Fuentes Primarias

Esta investigación cuenta con dos fuentes primarias: la primera es el Régimen Especial Laboral de los empleados y funcionarios del INAMI, el cual contiene la base de la operatividad de la Institución incluyendo todas las categorías de empleados, funcionamiento de los diferentes departamentos administrativos, centros, programas, etc. La segunda, es el Manual de Puestos y funciones, de este solo se incluye la escala salarial, específicamente la categorización de los colaboradores, ya que debido a la confidencialidad no se puede tener acceso a la totalidad del mismo.

3.5.2 Fuentes Secundarias

No cuenta con fuentes secundarias debido a que no hay estudios previos en la institución.

3.6 Limitantes del Estudio

Ninguna. Sin embargo, una limitación que pudiera surgir o se debe de considerar, es el tiempo de los empleados a los cuales se les aplicará el instrumento de investigación. Por lo que, es recomendable que el mismo no deberá ser muy extenso, por el contrario, tendrá que ser conciso y amigable.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de acuerdo a la aplicación de los instrumentos de investigación, la entrevista dirigida al área de Talento Humano y la encuesta aplicada a los colaboradores en los Centros Pedagógicos de Internamiento y Programa de Atención a Medidas Sustitutivas.

Ambos instrumentos proporcionaron información valiosa que contribuyó a analizar e indagar acerca de la situación actual de la institución y a conocer la percepción de los empleados en relación al tema estudiado. Cada instrumento cuenta con su apartado en donde se detalla claramente cuáles son los hallazgos más relevantes y como ayudaron a la consecución de los objetivos planteados.

4.1 Informe de proceso de recolección de datos.

La entrevista (ver anexo 1) fue aplicada a la jefe del Área de Talento Humano, de manera presencial, se desarrolló en una sola sesión, en la cual se dio respuesta de manera satisfactoria e inmediata a todas las interrogantes expuestas. Brindando así mismo, los documentos solicitados (escala salarial con categorías de los empleados y Régimen Especial del INAMI), mismos que serían de gran utilidad para el análisis de los resultados de la encuesta.

La encuesta (ver anexo 2) fue enviada a los colaboradores por medio de sus jefes inmediatos, quienes enviaron el instrumento por medio de correo electrónico. Al completar la encuesta, cada colaborador iba añadiéndola de manera automática al servidor “Google Forms”.

De esta manera, se logró recabar la información necesaria para llevar a cabo la investigación, teniendo la participación del 97.6% de la muestra requerida (125 colaboradores).

Posteriormente, se procedió a realizar el análisis crítico de los resultados obtenidos según los objetivos de investigación y variables planteados en capítulos anteriores.

4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas.

A continuación, se presentan los resultados y análisis de la Entrevista (cualitativo) y encuesta (cuantitativo) y su relación con los objetivos y variables planteadas.

4.2.1 Entrevista con el área de Talento Humano.

Por medio de la Entrevista aplicada a la jefe de Talento Humanos, Licenciada Essie Pino, se dio a conocer un panorama general de la situación actual de la institución respecto a los beneficios y compensaciones que reciben sus colaboradores, alineado al Objetivo número uno de la investigación y con la variable de Beneficios y compensaciones ofrecidas.

Sumado a esto y, por medio de la documentación solicitada por la investigadora y brindada por el área de Talento Humano, se dieron a conocer los siguientes hallazgos más relevantes que, para mejor comprensión del análisis de resultados se dividió la información en dos grandes categorías con sus respectivas subcategorías:

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
Datos Generales	Rubro de la Institución
	Visión y Misión
	Estructura Organizacional
	Modalidades de Contratación
	Categoría de los empleados
	Escala Salarial
	Horarios y Jornadas
Beneficios y Compensaciones	Beneficios de Ley
	Beneficios Adicionales
	Vacaciones y Permisos
	Plan de Incentivos o Reconocimiento
	Política interna de nivelación salarial
	Seguro médico y de vida
Pregunta Abierta	Necesidades Detectadas por el área

1. Datos Generales

En cuanto a Datos Generales, se concluye que: el INAMI es la Institución encargada del Sistema de Justicia Especializada para Menores Infractores, en donde maneja de manera total los Centros Pedagógicos de Internamiento. Su presupuesto depende directamente de la Secretaría de Finanzas, por lo que presenta limitantes en cuanto a su presupuesto, debido a que no es una institución autosostenible.

Cuenta con 367 empleados a nivel nacional, divididos en 10 categorías, mismas que definen las escalas salariales de la Institución establecidas a partir de la Ley de Servicio Civil del Estado de Honduras. Esta última, no pudo ser brindada por el área debido a protocolos internos. La gran mayoría de sus empleados son permanentes. El área administrativa está asignada a un horario de lunes a viernes de 9:00 am a 5:00 pm. El personal de los centros labora de 8:00 am a 4:00 pm y los médicos, enfermeras, custodios y orientadores realiza turnos de 24 horas, rigiéndose por una planificación previa.

2. Beneficios y Compensaciones

El INAMI ofrece a sus empleados permanentes los beneficios de ley correspondientes: Seguro Social, Bono de Vacaciones (correspondiente a un salario mínimo), Aguinaldo, Décimo cuarto salario, Cesantía, Licencias Remuneradas y no remuneradas, permiso de 3 días hábiles por duelo (1er grado de consanguinidad y afinidad) y por matrimonio, dos días hábiles por paternidad, horas de lactancia, Pre y post natal, Feriados nacionales, vacaciones.

No cuenta con política de Beneficios ni Programa de Incentivos para sus empleados. Igualmente, debido a su dependencia presupuestaria, no ofrece nivelaciones salariales ni aumento salarial anual, solamente en casos aislados y bien justificados.

3. Pregunta Abierta

En este apartado se realizó la pregunta abierta orientada a descubrir que necesidades ha detectado el INAMI desde el área de Talento Humano para compensar no monetariamente a sus empleados, dando como respuesta el Tiempo compensatorio para el personal que trabaja horas extras y capacitaciones dirigidas al personal técnico de baja categoría: orientadores y educadores, ya que actualmente solo se capacita al psicólogo, pedagogo, abogado y Trabajador social.

4.2.2 Encuesta

Como anteriormente se describe, la encuesta consta de dos partes: la primera correspondiente a los datos demográficos: Género, Edad, Antigüedad, Rango Salarial y Personal a cargo. La segunda parte consta de trece (13) ítems. Ocho (8) preguntas responden de la siguiente manera:

Si___ No___ Medianamente: ___ ¿Por qué? _____

Esto como petición de la Dirección Ejecutiva de la Institución, ya que se mostraron interesados en buscar las causas de las interrogantes expuestas.

La última interrogante es una pregunta abierta, la cual expresa el deseo de los colaboradores de beneficios no monetarios de su interés.

Esta encuesta responde directamente a los objetivos dos y tres planteados en los capítulos anteriores y, a las variables de Motivación, Satisfacción y Estandarización de Procesos.

4.2.2.1 Datos Demográficos

A continuación, se presentan los gráficos relevantes correspondientes a la primera parte del

Instrumento en mención:

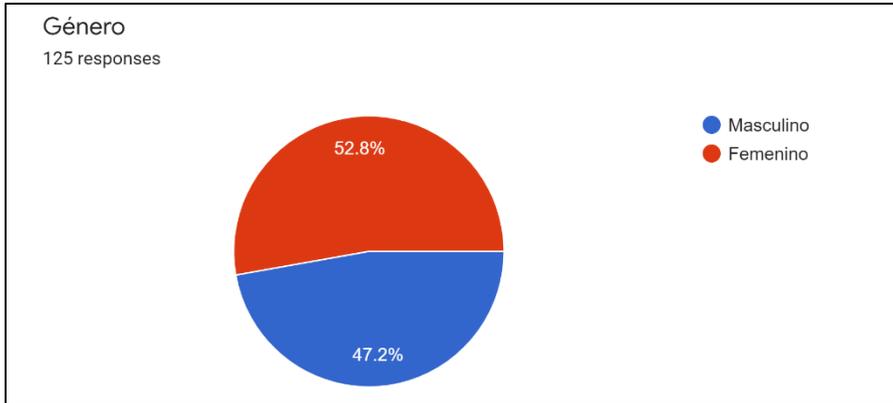


Gráfico 1. Género de los encuestados.

De la población total encuestada, 66 personas son mujeres correspondientes al 52.8% y 59 son hombres, correspondiendo al 47.2% de la muestra, lo que denota cierta tendencia femenina, sin embargo, también significa que los resultados obtenidos serán significativos a nivel global, sin discriminación de género, debido a la diferencia mínima entre ambos.

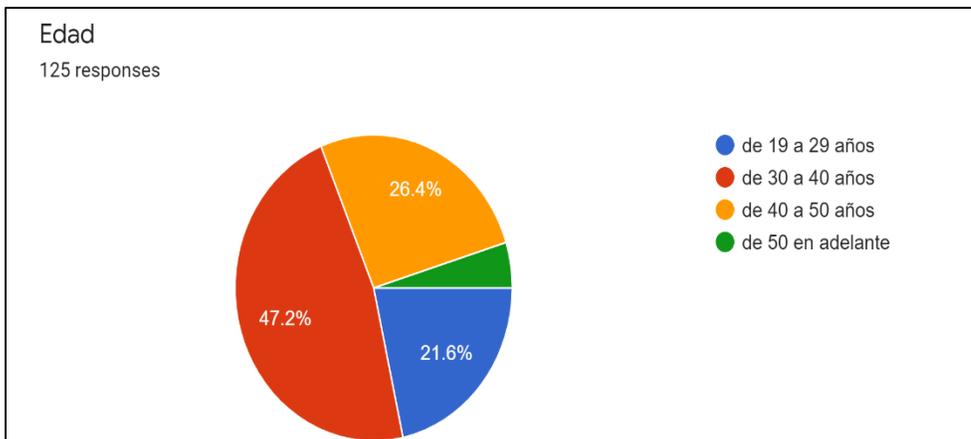


Gráfico 2. Edad de los encuestados.

Se observa que la mayoría de encuestados (47.2%) oscila entre los 30 y 40 años de edad. Seguido el 26.4% que sería de 40 a 50 años. Contra un 21.6% entre 19 y 29 años.

Restando un 4.8% correspondiente a colaboradores mayores de 50 años. Lo que plantea una población menor a los 50 años de edad. Siendo en su mayoría, colaboradores jóvenes que atienden los Centros de Internamiento y el Programa de Medidas Sustitutivas.

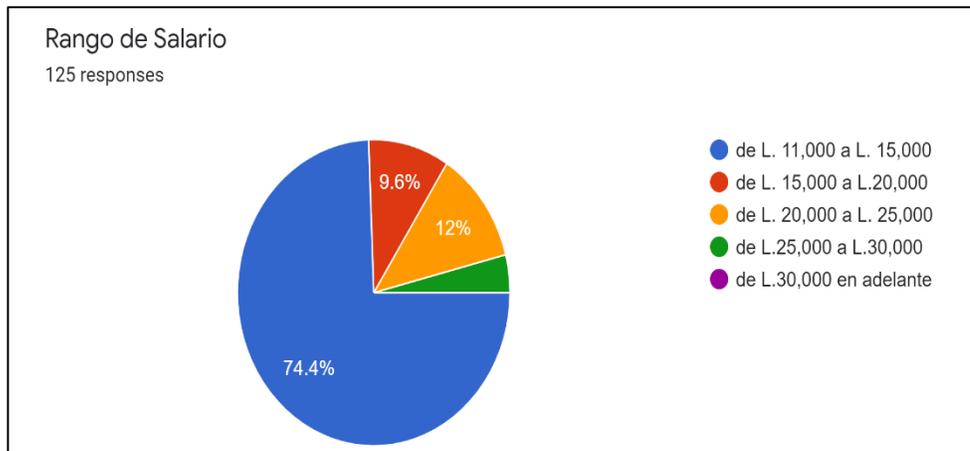


Gráfico 3. Rango Salarial

El 74.4% representa la mayoría de los encuestados con un salario entre L.11,000 y L.15,000, lo que indica que en su mayoría os encuestados son orientadores, educadores, consejeros, enfermeras, custodios. Es decir, los empleados que están más de cerca con los jóvenes. Cabe destacar que esta pregunta fue realizada con el fin de que, sin que el empleado se sienta expuesto, saber cuál es su verdadera opinión, ya que al preguntarle su posición o categoría podría haber causado temor e interferir en su respuesta. Sin embargo, con la Escala Salarial proporcionada por el área de Talento Humano, se puede deducir cuales son los cargos según sus salarios.

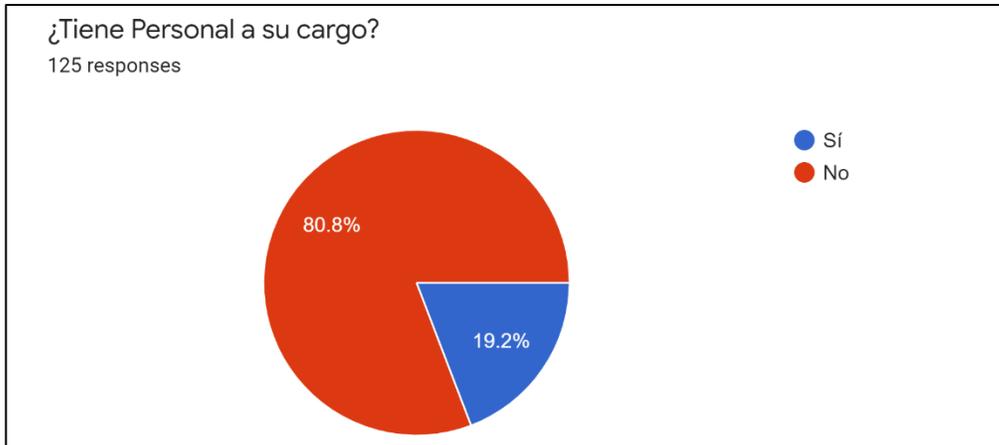


Gráfico 4. Personal a su cargo

El 80.8% de los encuestados poseen un cargo medio, sin personal a su cargo, contra el 19.2% que son directores, jefes, coordinadores. Contando así con la minoría de entrevistados con cargos directivos.

4.2.2.2 Ítems de contenido

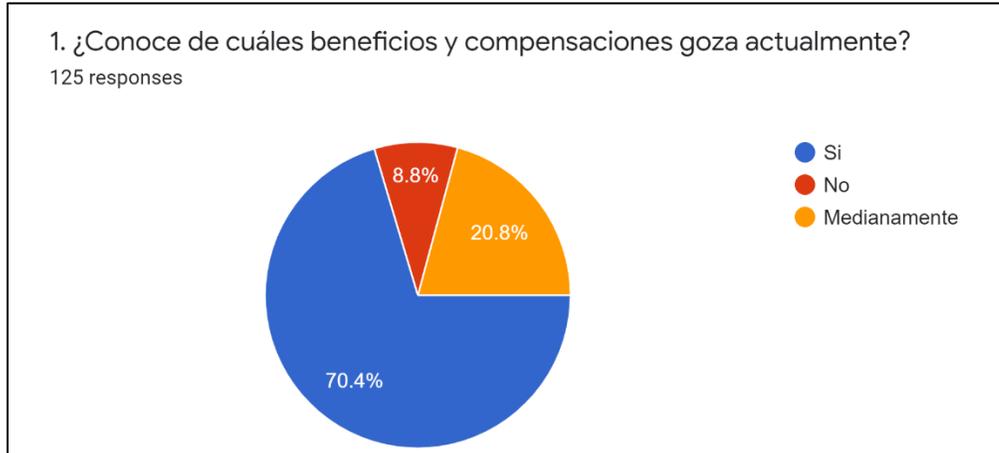


Gráfico 5. Pregunta número uno.

El 70.4% de los encuestados manifiesta conocer sus beneficios como actual empleado del INAMI, frente a un 20.3% que expresa medianamente conocerlos y un 8.8% que no los conoce. Pudiendo deducir que la mayoría de los empleados conoce cuales son los beneficios que posee.

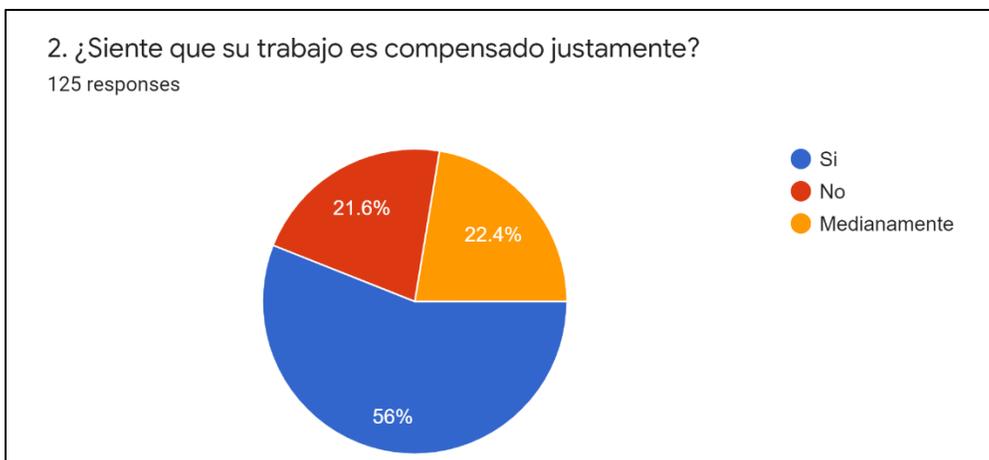


Gráfico 6. Pregunta número dos.

El 56% de los encuestados manifiesta que su trabajo es compensado justamente, sin embargo, un 22.4% se siente medianamente conforme y un 21.6% expresa no ser compensado de manera adecuada. Teniendo como tendencia que el 78.4% sienten ser compensados de alguna manera como empleados del INAMI.

Además, se indagó cuáles son los motivos por los que los colaboradores no se sienten compensados justamente, siendo los siguientes los más relevantes:

1. Inconformidad con el salario ya que no se hacen nivelaciones ni incrementos salariales anuales. Además, en relación a la carga y riesgo por la naturaleza de trabajo, los colaboradores no se sienten bien remunerados.
2. No se reconocen las horas extra, no hay tiempo compensatorio ni vacaciones profilácticas, a pesar de las largas jornadas de trabajo que en ocasiones se realizan.



Gráfico 7. Pregunta número tres.

El 67.2% manifiesta que no recibe ningún reconocimiento basado en su buen desempeño, contra un 28% que menciona si recibirlo y un 4.8% que responde medianamente recibirlo. Pudiendo denotar que la mayoría de los empleados de primera línea sienten que su trabajo no es reconocido por sus superiores. Lo que se pudiera interpretar, a la vez, como un liderazgo inadecuado en los Centros encuestados.

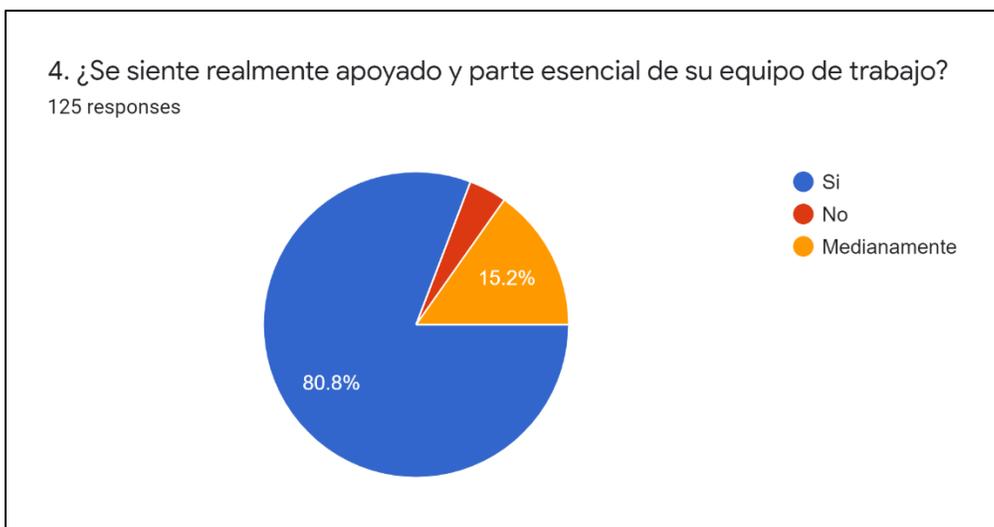


Gráfico 8. Pregunta número cuatro.

El 80.8% de los encuestados manifiesta sentirse apoyado y parte esencial de su equipo de trabajo versus el 4% que menciona lo contrario. Denotando un clima laboral adecuado en la mayoría de las áreas. Concordando así con la pregunta abierta realizada de

¿por qué consideran su respuesta? En la cual se deduce que existe un clima laboral favorable que propicia las buenas relaciones y el trabajo en equipo dentro de los centros y del programa en análisis. Sin embargo, la minoría opina que en ocasiones no existe el apoyo por parte del equipo y de sus jefes, dificultando en ocasiones la convivencia y el desarrollo de labores al no tomar en cuenta a algunos colaboradores por su orientación profesional.



Gráfico 9. Pregunta número cinco.

El 47.2% manifiesta que, si cuentan con los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo, sumado al 32.8% que menciona contar medianamente con ello. Esto en contra del 20% que expone no contar con los insumos necesarios. Denotando así una disparidad en las opiniones, mismas que podrían incidir en el quehacer de las funciones y en la motivación al realizar su trabajo de manera efectiva. Para lo que se analizaron las causas por las que los colaboradores perciben su respuesta negativa, siendo las más relevantes:

1. No se cuentan con los espacios adecuados en las oficinas ni equipo tecnológico.

2. No hay recursos necesarios en las diferentes áreas y los que existen son de mala calidad.
3. Poca o deficiente gestión de los jefes/coordinadores.
4. En el área educativa de los centros, espacios poco adecuados e insumos insuficientes para realizar el trabajo.
5. Falta equipo de seguridad (como, por ejemplo, radios intercomunicadores).

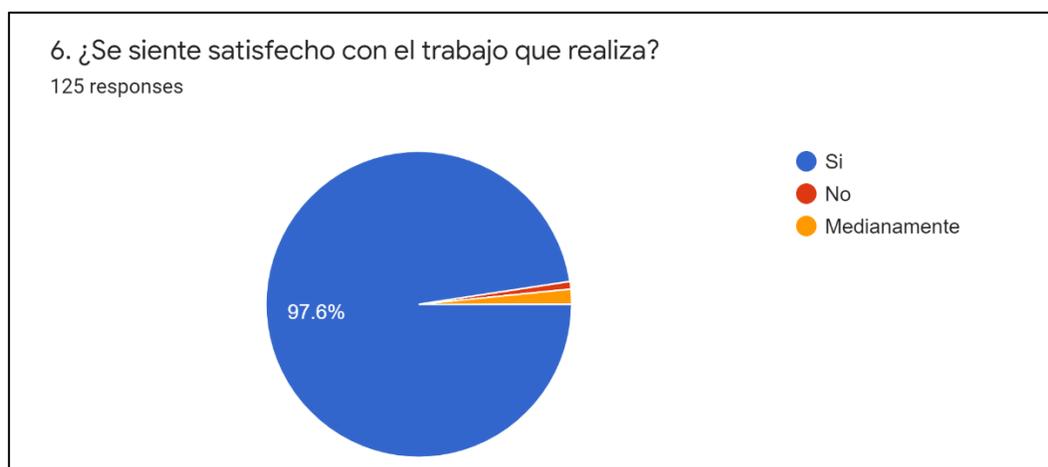


Gráfico 10. Pregunta número seis.

El 97.6% manifiesta sentirse satisfecho con el trabajo que realiza, pudiendo deducir que el personal del INAMI, a pesar de las limitaciones que tiene en los Centros y en el Programa de Medidas, considera no relevantes estos obstáculos para el cumplimiento de sus funciones ya que se siente realizado, por sus pagos puntuales por parte de la institución y por la experiencia que se adquiere.

Las respuestas restantes, hacen referencia a la falta de insumos necesarios y la falta de aumentos salariales. Concluyendo que existen factores intrínsecos relacionados a los altos niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.

7. ¿Cree que la Institución cuenta con procesos internos claramente definidos, socializados y estandarizados?

125 respuestas

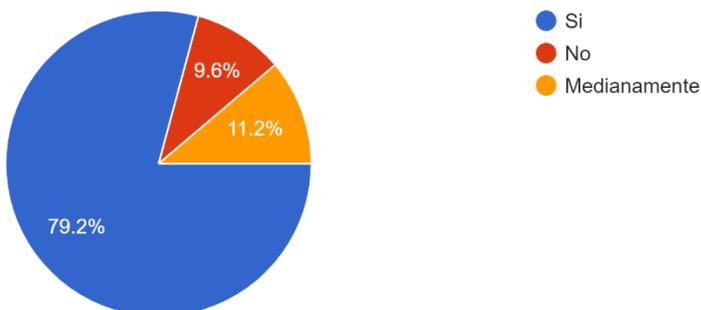


Gráfico 11. Pregunta número siete.

El 79.2% considera que la Institución cuenta con procesos internos claramente definidos, socializados y estandarizados. Contra un 9.6% que manifiesta lo contrario. Siendo los factores más relevantes en la respuesta negativa el que no son socializados correctamente por lo que son los compañeros quienes se encargan de compartirlos. Pudiendo deducir cierta debilidad en los procesos de comunicación interna por parte de las autoridades centrales hacia los nuevos colaboradores.

8. ¿Conoce los procesos internos de la Institución relacionados con sus beneficios?

125 respuestas

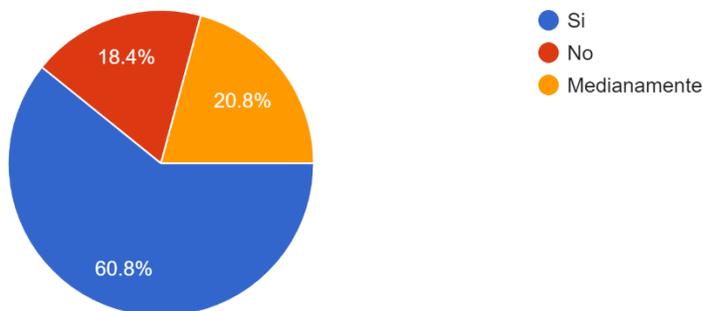


Gráfico 12. Pregunta número ocho.

El 60.8% manifiesta conocer los procesos internos relacionados con sus

beneficios, el 20.8% menciona conocerlos medianamente contra un 18.4% que expresa no conocerlos en su totalidad. Vinculado a la pregunta anterior, se puede deducir que la institución presenta cierta dificultad en la socialización de los procesos internos, según la percepción de sus empleados.

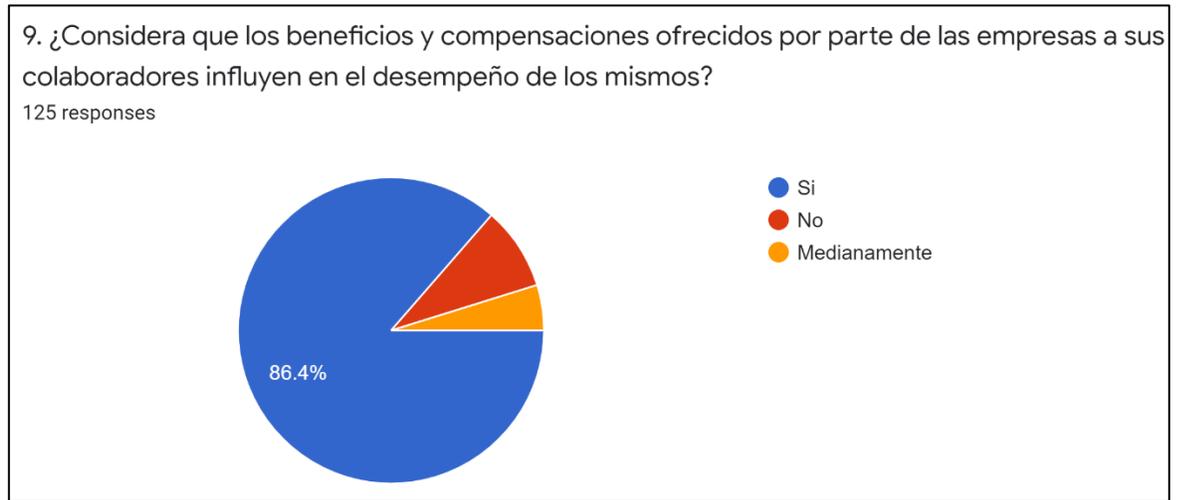


Gráfico 13. Pregunta número nueve.

El 86.4% de los encuestados considera que los beneficios y compensaciones influyen en el desempeño de los colaboradores. Demostrando así que su desempeño podría ser impulsado o reforzado a través de estos elementos compensadores. Siendo las principales razones expuestas que:

1. Son parte de la motivación e incentiva a continuar realizando su trabajo de manera satisfactoria.
2. Da una percepción positiva al empleado de que su trabajo es reconocido y valorado.

10. ¿Considera que los beneficios y compensaciones ofrecidos por parte de las empresas a sus colaboradores influyen en el nivel de compromiso institucional de los mismos?

125 responses

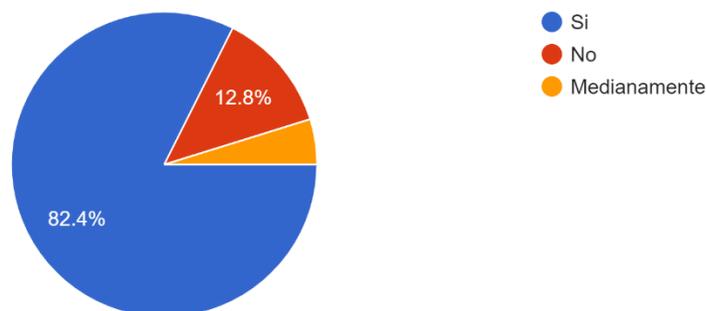


Gráfico 14. Pregunta número diez.

El 82.4% de los colaboradores considera que los beneficios y compensaciones si influyen en el nivel de compromiso institucional de los empleados, contra un 12.8% que manifiesta lo contrario. Al igual que la pregunta anterior, los colaboradores destacan la relevancia que la compensación pudiera tener en su nivel de compromiso con sus funciones y con el INAMI. Las razones más significativas expuestas fueron las siguientes:

1. Influyen en la lealtad del empleado hacia la institución
2. Son tomados como incentivos para aumentar su nivel de desempeño al querer sobresalir no solamente a nivel personal, sino también que sobresalga la institución o empresa.

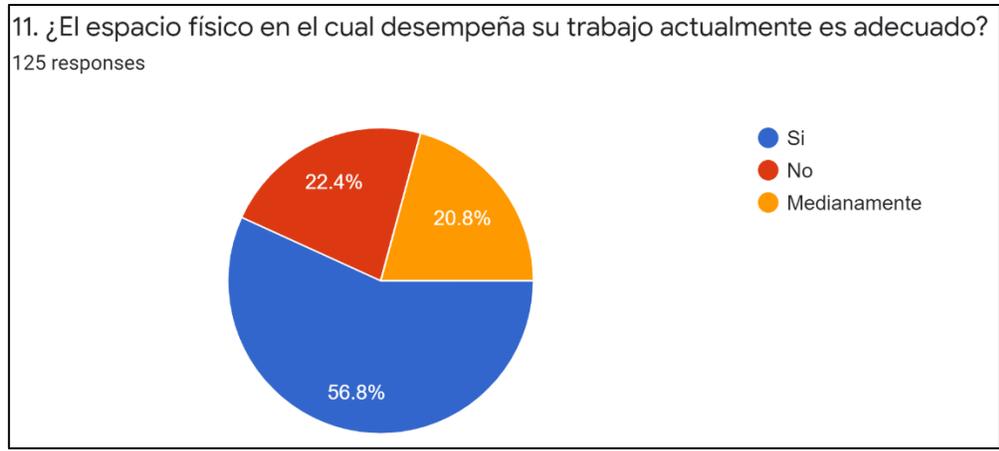


Gráfico 15. Pregunta número once.

El 56.8% considera que el espacio físico en el que desempeña sus funciones es adecuado, el 20.8% lo considera medianamente adecuado, contra un 22.4% que responde lo contrario. Concluyendo así en que, dentro de los Centros y del Programa de Medidas Sustitutivas cuentan con espacios medianamente adecuados, mismos que interfieren en el quehacer de sus funciones limitándoles en ocasiones el poder realizar actividades en pro de la población con la que se trabaja.

Así mismo, los dormitorios para las personas que realizan turnos en los centros no son adecuados ni están bien acondicionados, lo que genera incomodidad. Además, la comida que les proporcionan es en ocasiones insuficiente y/o poco variada.

12. En escala del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante ¿Cuáles de estos beneficios no monetarios considera que podría mejorar el desempeño del empleado en sus funciones?

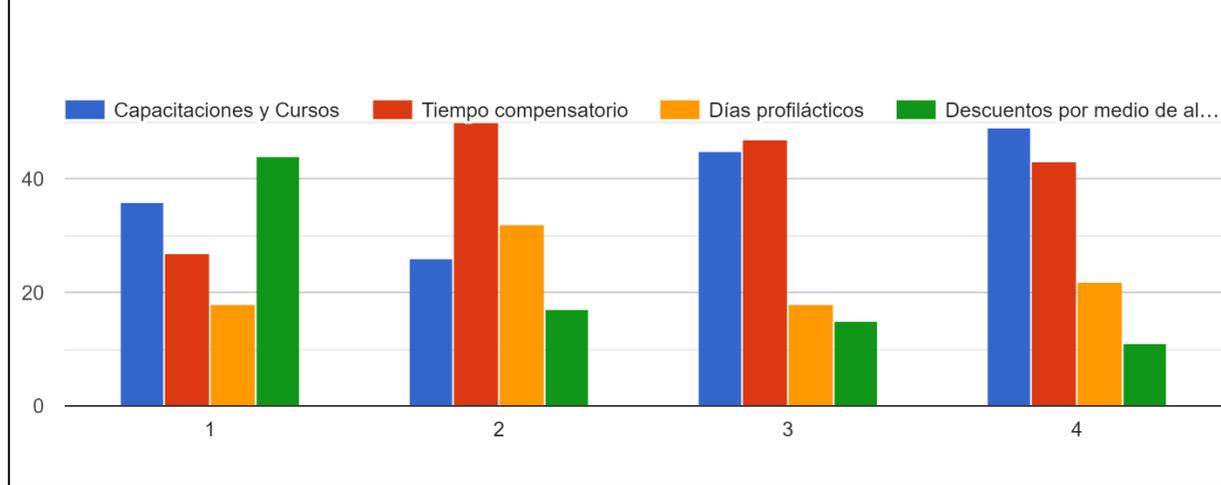


Gráfico 16. Pregunta número doce.

Según el nivel de importancia planteado en la pregunta, los encuestados seleccionaron en el siguiente orden el interés hacia los beneficios planteados:

1. Descuentos por medio de alianzas estratégicas (gimnasio, servicios odontológicos, educación, cine, tiendas, entre otros).
2. Tiempo compensatorio.
3. Días profilácticos.
4. Capacitaciones y cursos.

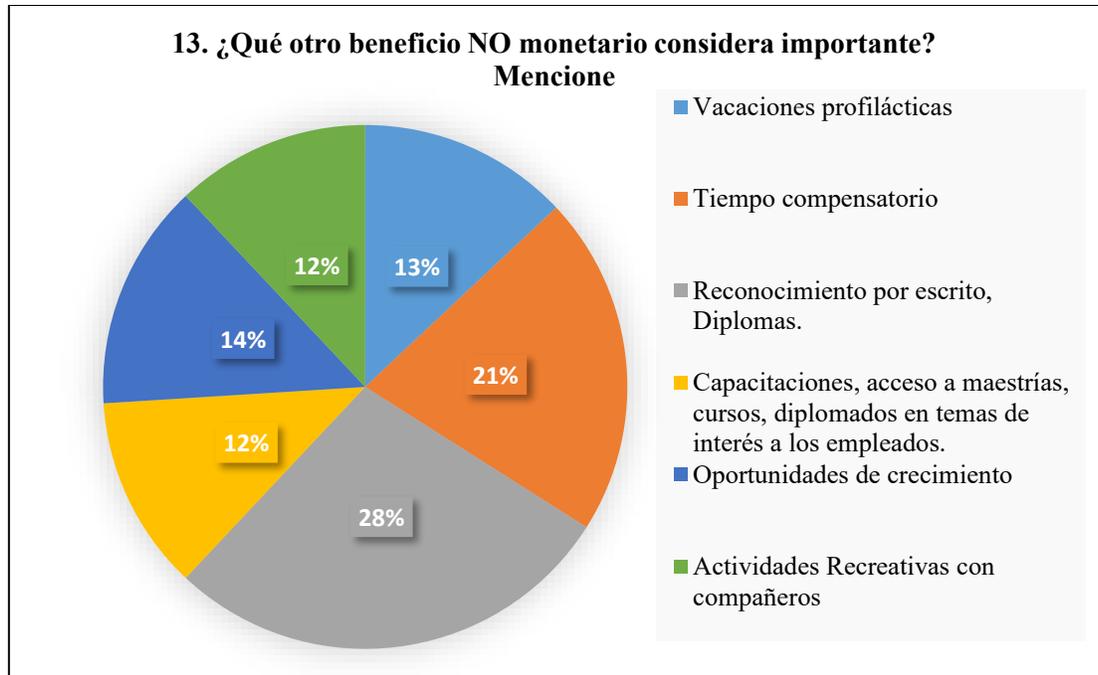


Gráfico 17. Pregunta número trece.

Finalmente, se preguntó a los colaboradores que otro beneficio no monetario consideran importante dentro del INAMI. Tomando en cuenta las respuestas adecuadas a la pregunta se pueden agrupar de la siguiente manera, por orden de importancia:

1. Reconocimientos por escrito, diplomas, reforzamientos verbales por parte de los jefes. Todo esto a nivel institucional para que de esta manera el empleado se sentiría más valorado y su trabajo sería reconocido por todos, incentivándolo a continuar con su buen desempeño.
2. Tiempo compensatorio: es necesario para aquellos empleados que laboran por varias horas extras y que no les son reconocidas económicamente por la falta de recursos económicos de la institución.
3. Oportunidades de crecimiento: refiriéndose a impulsar más el reclutamiento interno, dándole la oportunidad al empleado a superarse y crecer dentro de la institución.

4. Vacaciones profilácticas: es importante, para el empleado que mantiene contacto directo con los empleados, poder descargarse emocional y físicamente por la naturaleza del trabajo que se realiza.
5. Acceso a la educación: promover el crecimiento académico de sus empleados, respetando la hora de estudio, gestionando becas para maestría, especialización, diplomados, certificados y cursos que vayan dirigidos a las verdaderas necesidades de los empleados.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el sondeo verbal realizado antes de la investigación, la entrevista y la encuesta se puede concluir lo siguiente:

1. Actualmente el INAMI ofrece a los empleados los beneficios que por ley les son otorgados, basándose en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil del Estado de Honduras. Sin embargo, estos no son comunicados ni socializados de manera efectiva por lo que el empleado nuevo lo desconoce. Además, no se cuenta con un Plan de Incentivos ni Política de Beneficios y compensaciones monetarias y no monetarias.
2. Los empleados del INAMI ubicados en los Centros Pedagógicos de Internamiento y en el Programa de Medidas Sustitutivas en el Departamento de Francisco Morazán, consideran que el no gozar de beneficios y compensaciones necesarias es importante y tiene un impacto en el desempeño efectivo de sus funciones, sin embargo, la motivación que proporciona la naturaleza del trabajo es, en su mayoría, intrínseca.
3. Los empleados del INAMI consideran necesario que se inicie a dar reconocimiento verbal, escrito y a nivel institucional para sentir que su trabajo es valorado y tomarlo como un reforzador en su día a día. Así mismo, su interés va orientado hacia gozar de tiempo compensatorio, vacaciones profilácticas (por la naturaleza del trabajo), oportunidades de crecimiento dentro de la institución y mayor interés por parte de las autoridades por formar académicamente según le convenga al empleado y a la institución.

4. La necesidad de establecer una política de beneficios no monetarios se ve evidenciada dentro de la encuesta. El empleado se preocupa por crecer y desarrollarse dentro de la institución, pero también reconoce que para ello en ocasiones necesita ser incentivado y motivado.

5.2 Recomendaciones

1. Analizar y reforzar los canales de comunicación, socialización y los procesos de inducción al nuevo personal, con el fin de que todos los empleados se sientan familiarizados con los mismos y puedan gozar de manera correcta sus beneficios actuales.
2. Promover la cultura de reconocimiento y refuerzo constante para que el empleado se sienta valorado y su nivel de motivación sea favorable.
3. En la medida de lo posible, dotar a las áreas especializadas los materiales y equipo necesario para el cumplimiento de sus funciones. promoviendo así que sus niveles de satisfacción crezcan a nivel extrínseco y también que su rendimiento se mantenga o mejore.
4. Poner en vigencia la Política de Beneficios y Compensaciones No monetarias, con el fin de contribuir a la estandarización de procesos y a la mejora continua de la institución y sus colaboradores.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo contiene la propuesta de mejora, que corresponde a un Manual de Procesos y Políticas de Beneficios y Compensaciones No Monetarias, basado en las necesidades reales de los empleados técnicos de los Centros de Internamiento y Programa de Atención a Medidas Sustitutivas del INAMI y adecuado a la situación actual presupuestaria de la Institución. Adicionalmente, el manual incluye los formatos que se emplearán para cada uno de los procesos plasmados en el documento.

Esta propuesta también se enlaza con la teoría de los factores de Frederick Herzberg, basándose específicamente en los factores de motivación (reconocimientos, logro de metas, desarrollo en el trabajo) y factores de higiene (políticas de dirección de la institución, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo). Destacando así el verdadero compromiso con el empleado, fortaleciendo los conocimientos de los colaboradores y buscando mejorar su productividad. Además, se plasma el Cronograma de socialización de los procesos y formatos, con el fin de que los colaboradores y sus jefes inmediatos conozca y estén familiarizados con los beneficios.

6.1. Nombre de la propuesta

Manual de Procesos y Políticas de Beneficios y Compensaciones No Monetarias.

6.2. Justificación de la propuesta

La satisfacción de los empleados o colaboradores, en su lugar de trabajo, es clave para el desempeño y desarrollo de cualquier organización. Esta satisfacción funciona como combustible para alimentar la capacidad y fuerza productiva en los lugares de trabajo por lo cual es muy importante que todo departamento de recursos humanos adopte la administración de los beneficios y compensaciones no monetarias para crear programas de retribución y motivación y que sean utilizados como herramientas de la gestión del talento humano.

Es así como con el presente manual, más allá de pretender que se implementen los descubrimientos y recomendaciones resultantes de la investigación, lo que se espera obtener como resultado es que el INAMI, a falta de programas de beneficios y compensaciones, reconozca la importancia de la gestión de compensaciones para implementarla como herramienta para el crecimiento de sus colaboradores y de la institución que, por su naturaleza, tiene un papel de actuación relevante para la sociedad hondureña.

6.3 Alcance de la propuesta.

La aplicación de la propuesta va dirigido a todos los empleados del INAMI en la modalidad de contratación Permanente de los Centros Pedagógicos de Internamiento y del Programa de Atención a Medidas Sustitutivas: psicólogos, pedagogos, trabajadores sociales, orientadores, maestros y demás personal implicado en la atención directa con los jóvenes.

El Manual de Procesos y Políticas, tiene como objetivo fundamental la definición y documentación de las políticas que sustentan la Compensación correspondiente al área de Gestión del Talento Humano de INAMI, con el fin de fortalecer la institucionalidad y apoyar la mejora continua de sus procesos.

Además, servirá para:

- Proporcionar una herramienta para facilitar el proceso de Compensación del personal del INAMI.
- Contribuir al enriquecimiento de Políticas y por ende al fortalecimiento institucional de procesos operativos y administrativos referentes a la administración del personal.
- Impulsar el desempeño superior y ético, así como la satisfacción del personal que impactaría de manera directa al logro de los objetivos institucionales.

6.4 Elaboración de la propuesta.

6.4.1 Descripción.

Mediante el Manual de Procesos y Políticas de Beneficios y Compensaciones No monetarias, elaborado a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se implementarán los procesos correspondientes para otorgar a los empleados el goce adecuado de los mismos. En este, se incluirán aquellos aspectos no monetarios más significativos para los colaboradores y que van de la mano con las posibilidades actuales de la institución.

A lo largo del desarrollo y creación del Manual se ha mantenido comunicación directa y de manera simultánea con el Área de Talento Humano, teniendo así la aprobación de esta en cada uno de los puntos desarrollados dentro del mencionado documento. En este sentido y, como instrucción inmediata del área en mención, se propuso la selección de CUATRO (4) propuestas, las más significativas, para lograr la aceptación de las autoridades correspondientes e iniciar progresivamente la adaptación a los cambios significativos que llegasen a surgir a partir de la puesta en práctica de este manual. Proponiendo también la adhesión de más estrategias a mediano plazo y de acuerdo a los resultados obtenidos.

Al tener la aprobación por parte del área encargada, pasa a revisión de la Dirección Ejecutiva, lugar donde se oficializará el documento y se dará visto bueno para la socialización del mismo. Este proceso de socialización, se realizará primero con los directores de Centros Pedagógicos de Internamiento (CPI) y Coordinadores del Programa de Atención a Medidas Sustitutivas (PMS), mismos que serán los encargados de replicar esta capacitación con sus subordinados y de facilitar los formatos cuando sean requeridos. De esta manera, se realizará jerárquicamente, siendo este un método usual de comunicación en la institución, reforzando la cultura institucional. A continuación, se plasma el Plan de Acción correspondiente:

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLE
1. Premiar y motivar a sus empleados, para acentuar el desempeño laboral y satisfacer la necesidad de reconocimiento.	Realizar reconocimientos por escrito de acuerdo al desempeño de los colaboradores.	1. Diplomas de reconocimiento por su buen desempeño. 2. Correos electrónicos, enviados a nivel institucional, mencionando a aquellos empleados más destacados por su trabajo. 3. Envío de Felicitaciones el día de cumpleaños.	1. Número de diplomas entregados. 2. Número de Correos electrónicos enviados semestralmente. 3. Porcentaje de felicitaciones enviadas al mes.	1. Jefes inmediatos. 2. Jefatura de Talento Humano. 3. Área de Comunicación Social.
2. Contar con fuerza laboral capacitada y actualizada en el ejercicio de sus labores, brindándoles los medios y herramientas necesarias para el aprendizaje continuo de acuerdo al área en la cual se desempeñan en el INAMI.	Formación educativa continua.	1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. 2. Plan de Capacitación Anual. 3. Socialización de oferta de cursos y capacitaciones. 4. Selección y aprobación de participantes.	1. Número de participantes beneficiados y capacitaciones ejecutadas.	1. Programa de Educación Formal y No Formal. 2. Jefatura de Talento Humano. 3. Jefes inmediatos de CPI y PMS.
3. Generar un beneficio adicional a los colaboradores de INAMI, mediante descuentos exclusivos en diferentes comercios.	Club de Descuentos (Alianzas estratégicas)	1. Nombramiento de persona responsable de establecer los convenios. 2. Selección de tres rubros en los que se realizarán las alianzas estratégicas. 3. Realizar las visitas y propuestas a los negocios. 4. Socialización de alianzas (anualmente).	1. Número de rubros participantes. 2. Porcentaje de empleados que gozan del beneficio semestralmente.	1. Dirección Ejecutiva. 2. Jefatura de Talento Humano. 3. Encargad(a) de Alianzas Estratégicas.

4. Prevenir enfermedades físicas y/o psicológicas, lo que ayudará a mantener la salud de los colaboradores, asegurando un mejor desempeño y en consecuencia un mejor servicio a la población atendida.	Días Profilácticos	1. Calendario de otorgamiento de días según la política establecida.	1. Cantidad de días gozados versus días pendientes, por centro y programa.	1. Jefes inmediatos. 2. Jefatura de Talento Humano.
--	--------------------	--	--	--

6.4.2 Desarrollo de todos los elementos necesarios (Herramientas, instrumentos, procesos, etc.)

En el siguiente apartado, se presentan las políticas y procesos correspondientes a las estrategias plasmadas en el numeral anterior, acompañado de los formatos necesarios para solicitud y registro de Talento Humano.

6.4.2.1 Políticas

6.4.2.1.1 Reconocimientos por escrito.

Los reconocimientos por escrito serán los siguientes:

1. Diplomas de reconocimiento por su buen desempeño.
2. Correos electrónicos, enviados a nivel institucional, mencionando a aquellos empleados más destacados por su trabajo.
3. Envío de Felicitaciones el día de cumpleaños.

Los diplomas de reconocimiento por buen desempeño se otorgarán en físico al colaborador y su entrega será en presencia de sus compañeros de área, módulo o en general, quedando a criterio de su superior. Estos serán en base a las evaluaciones de desempeño que actualmente se realizan en la institución mediante un formato ya establecido.

Este formato mide cuantitativamente al empleado en base a las funciones establecidas para

cada puesto. El jefe inmediato es el encargado de otorgar el puntaje de acuerdo a esos parámetros. Seguidamente, le comunica al colaborador, en privado, la puntuación obtenida en cada criterio, lo que generará un promedio de calificación enmarcado en los siguientes niveles:

1. Insatisfactorio.
2. Medianamente satisfactorio.
3. Satisfactorio.
4. Supera las expectativas
5. Excepcional.

De esta manera, el jefe inmediato seleccionará a los tres (3) primeros lugares con puntuaciones más elevadas en estas evaluaciones, quienes serán los que obtendrán el reconocimiento.

Los incisos dos (2) y tres (3) estarán a cargo del Área de Talento Humano.

6.4.2.1.2 Formación educativa continua.

Las capacitaciones y cursos son aprobados dentro del presupuesto anual incluido en el Informe de Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria Física y Financiera publicada anualmente por la secretaria de Finanzas para el INAMI.

El costo total anual por capacitaciones y cursos no excederá el presupuesto anual aprobado.

Las capacitaciones son aprobadas de acuerdo con las necesidades de cada área o puestos, para lo que previamente se deberá realizar un Diagnóstico de Capacitación.

En caso de solicitar algún curso o capacitación fuera de este Diagnóstico, ya sea por alguna institución que lo esté brindando o, que sea de necesidad para el personal en general del CPI o PMS y deseen sea la institución la encargada de impartirlo, se deberá completar el formulario C-01 en el cual se debe justificar el motivo de la capacitación o curso y contar con al menos 15 colaboradores interesados en recibir la misma. Esta solicitud deberá ser aprobada por el jefe

inmediato del área en la cual se desempeña y entregado a la Jefatura de Talento Humano para la socialización de este con el Director Ejecutivo para obtener la aprobación final.

El colaborador debe contar con el mínimo de dos meses desempeñándose en el área o departamento en donde existe la necesidad de capacitación.

El colaborador contará con la libertad de proponer la capacitación o curso en el cual están interesados, siempre y cuando esta sea impartida por INFOP, Cámara de Comercio de Honduras o por un colaborador del INAMI certificado en el tema, con el fin de no incurrir en costos adicionales. Además, deberá realizarse dentro de la jornada laboral ordinaria.

Los colaboradores se comprometen a cumplir con el total de horas requeridas en la capacitación o curso.

Ausencias injustificadas no permitirán que reciba el correspondiente certificado y/o diploma por la capacitación o curso.

El Departamento de Talento Humanos archiva correctamente una copia de la forma C-01 aprobada.

A continuación, se muestra la propuesta de capacitaciones, según lo observado durante la investigación y en el tiempo laborando en la institución:

Nombre de la Capacitación	Sub temas	Dirigida a	Duración	Responsables
Técnicas de abordaje en Justicia Juvenil	Período de adaptación a la Privación de Libertad	Orientadores de CPI	20 horas	Directores CPI
	Primeros Auxilios Psicológicos			
	Intervención en Crisis			
Pénsum educativo y formativo de los CPI	Introducción a los métodos de enseñanza-aprendizaje con jóvenes en Privación de Libertad.	Educadores	40 horas	Directores CPI
	Adaptación de la currícula académica			
	Proceso de integración al año escolar			
	Principales problemas de aprendizaje			
Manejo del Estrés laboral	Consecuencias negativas del manejo inadecuado del estrés	Todo el personal de los CPI y PMS	4 horas	Directores CPI y Coordinadores PMS
	Principales técnicas y métodos para manejar el estrés			
	Relajación guiada			

En este sentido, se expone a continuación la ficha correspondiente a cada capacitación propuesta:

1. TÉCNICAS DE ABORDAJE EN JUSTICIA PENAL JUVENIL			
OBJETIVO:	Fortalecer conocimientos y habilidades para brindar las atenciones necesarias y específicas orientadas cada situación, desde una perspectiva técnico-científica.		
DESCRIPCIÓN:	La capacitación cuenta con subtemas orientados a suplir las necesidades básicas de los centros en cuanto a atención en los momentos de mayor implicación emocional para los jóvenes. Se realizará de manera presencial en el horario que las autoridades estipulen convenientes según las particularidades de cada Centro. Además, se realizarán por grupos, cada CPI tendrá capacitación para su personal. se realizará en las instalaciones del Centro.		
TEMARIO:	Período de adaptación a la Privación de Libertad Primeros Auxilios Psicológicos Intervención en Crisis		
DURACIÓN	20 horas	PERSONAL OBJETIVO:	Orientadores de los CPI
PERSONAL POR CAPACITACIÓN:	Según CPI	NO. DE CAPACITACIONES ANUALES:	5
CAPACITADOR:	Empleado del INAMI Designado por Autoridades	COSTO:	Ninguno

2. PÉNSUM EDUCATIVO Y FORMATIVO DE LOS CPI'S

OBJETIVO:	Dotar de los conocimientos y herramientas actualizadas a los educadores y maestros de los CPI's y el Programa de Medidas Sustitutivas con el fin de brindar información actualizada y apropiada a los jóvenes.		
DESCRIPCIÓN:	La capacitación será realizada de manera presencial y/o virtual según sea conveniente. Estará dirigida a dotar de las herramientas de enseñanza-aprendizaje más adecuadas. Además, se realizará por grupos, cada CPI tendrá una capacitación para su personal. Se realizará en las instalaciones de cada Centro.		
TEMARIO:	Introducción a los métodos de enseñanza-aprendizaje con jóvenes en Privación de Libertad.		
	Adaptación del currículo académico y Proceso de integración al año escolar		
	Principales problemas de aprendizaje		
DURACIÓN:	40 horas	PERSONAL OBJETIVO:	Educadores y Pedagogos
PERSONAL POR CAPACITACIÓN:	Según CPI	NO. DE CAPACITACIONES ANUALES:	5
CAPACITADOR:	De las Instituciones mencionadas	COSTO:	Ninguno

3. MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL

OBJETIVO:	Contribuir a la mitigación de los efectos negativos del Estrés Laboral y dotar de técnicas a los empleados para que puedan realizarlas desde su lugar de trabajo y en los momentos en los que requiera.		
DESCRIPCIÓN:	El Taller contará con el componente teórico-práctico. Se realizará en el Centro de Cultura Hispánica (con quien se mantiene convenio de préstamo de instalaciones). Todo el personal deberá asistir según la calendarización previamente notificada a cada colaborador. Es de carácter presencial. Los costos están calculados en base a los precios actuales de la empresa proveedora del servicio de alimentación. Los fondos se sacarán de la partida presupuestaria asignada.		
TEMARIO:	Consecuencias negativas del manejo inadecuado del estrés		
	Principales técnicas y métodos para manejar el estrés		
	Relajación guiada		
HORAS:	4 horas	PERSONAL OBJETIVO:	327 empleados
PERSONAL POR CAPACITACIÓN:	25	NO. DE CAPACITACIONES ANUALES:	13
CAPACITADOR:	De las Instituciones mencionadas o empleado de INAMI voluntario	COSTO:	Merienda L. 8,175
			Almuerzo: L. 13,080

6.4.2.1.3 Club de Descuentos.

El INAMI ha definido un priorizar diversos comercios para brindar un beneficio económico a sus colaboradores y familiares de primer grado de consanguinidad. Los comercios afiliados al paquete serían los siguientes:

- Imagen Beauty Salón & Barbershop
- Platinum Gym & Fitness
- Grupo INTUR

Los colaboradores del INAMI podrán presentar su carné institucional para obtener un 10% de descuento en los productos o servicios de cada uno de los comercios aliados, quienes, a cambio, figurarán como patrocinadores en los eventos realizados por la institución, como estrategia de marketing en beneficio de la empresa. De igual manera, el colaborador deberá ser acompañado de su familiar escogido, quien figurará bajo el término “Dependiente”, cada vez que se visite el establecimiento, debiendo esta persona solicitar un servicio, el cual tendrá el 5% de descuento del valor real (No aplica en Grupo INTUR).

De esta manera, la empresa se da a conocer, atrae clientes nuevos y mantiene usuarios fijos.

6.4.2.1.4 Días Profilácticos.

El personal de los CPI y PMS que sean de primera línea o atención al público podrán gozar de este beneficio, siendo: orientadores, psicólogos, pedagogos, trabajadores sociales, educadores, médicos generales, enfermeras, abogados y demás personal que tenga atenciones directas, jornadas de trabajo extraordinarias o que así se vea reflejado en sus funciones.

Teniendo una duración según la antigüedad:

1 año = 3 días

2 años o más = 5 días

Esto deberá programarse en el mes de enero en acuerdo con su superior inmediato, de

manera que no se vean afectadas las funciones de los CPI y PMS a lo largo del año.

El jefe inmediato deberá presentar un reporte acompañado de un memorándum al área de Talento Humano para su aprobación.

Seguidamente, pasará a Dirección ejecutiva para el Visto Bueno.

Queda a criterio del jefe inmediato definir cuáles de estos puestos estarán recibiendo esta compensación.

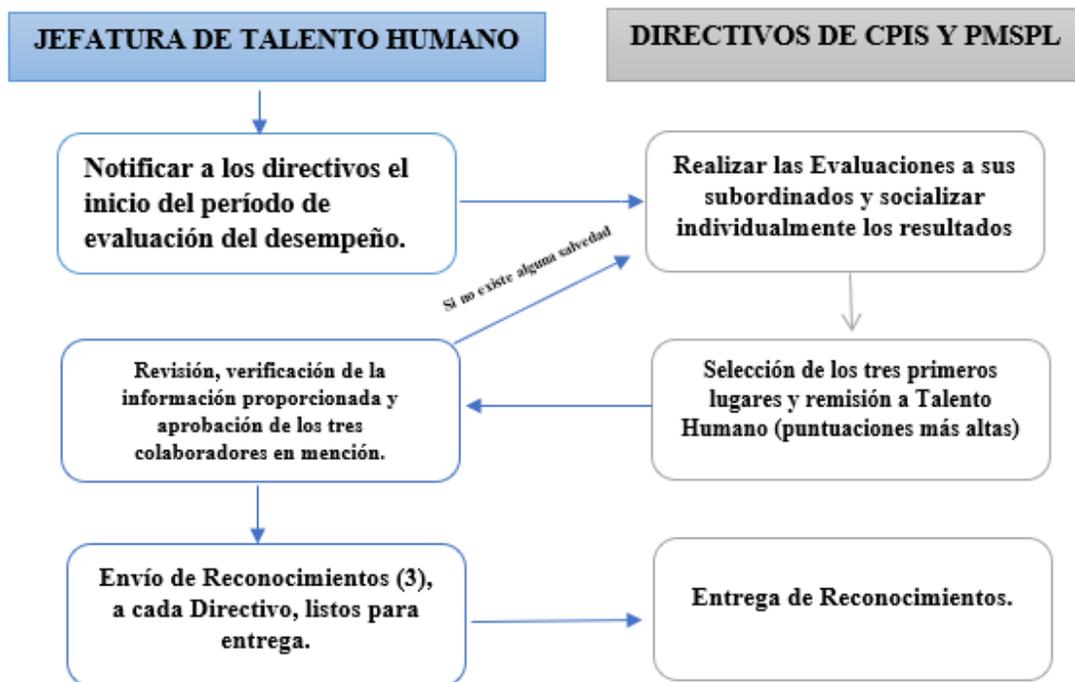
6.4.2.2 Procesos

6.4.2.2.1 Reconocimientos por escrito.

Macroproceso:



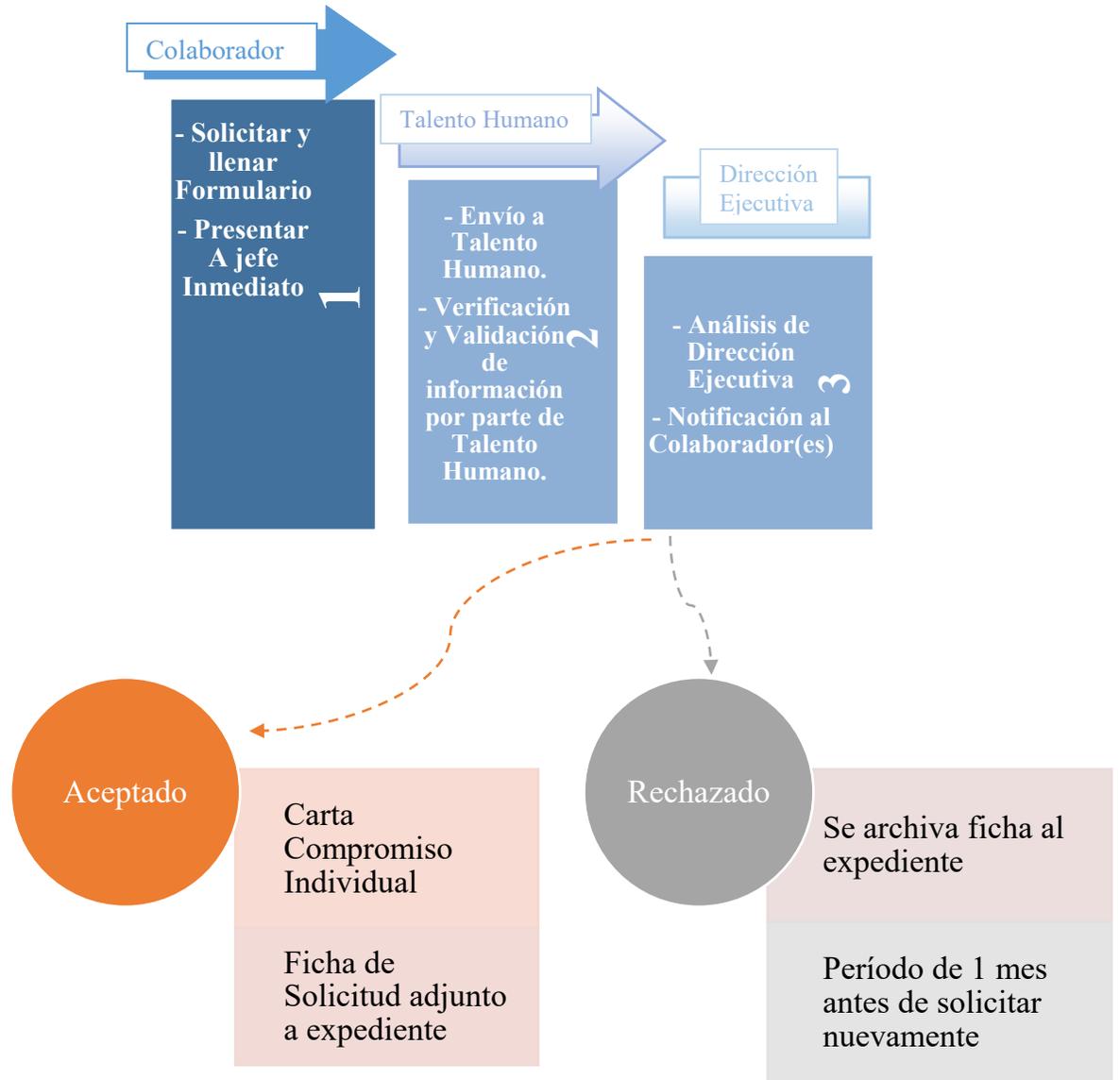
Diagrama:



- Se deberán realizar las evaluaciones de desempeño actuales a los colaboradores mediante los formatos vigentes de la Institución.
- En base a los resultados obtenidos se seleccionarán los tres (3) primeros lugares y se gestionará por parte del jefe inmediato la entrega en físico de los mismos.
- El jefe inmediato ya con los diplomas en su poder, procederá a reunir al equipo para la entrega de los reconocimientos.

6.4.2.2.2 Formación Educativa Continua.

Solicitud de Capacitación no incluida en el Plan de Capacitación Anual:



- a. Solicitar la versión digital o copia física del formulario C-01 al Departamento de Talento Humano.
- b. Completar el formulario. Mismo que deberá ser secundado por al menos 15 colaboradores, indicando en una hoja anexa el nombre, área y cargo de los mismos, para iniciar la gestión.

- c. Presentar formulario completo a su jefe inmediato para aprobación.
- d. El jefe inmediato envía el formulario firmado y sellado al área de Talento Humano.
- e. El Área de Talento Humano verifica presupuesto, confirma la información brindada por el colaborador.
- f. El formulario C-01 aprobado por la jefatura de Talento Humano es enviado al Director Ejecutivo para aprobación final.
- g. El colaborador responsable de la solicitud es notificado sobre la respuesta a la misma. Si es aprobada, realiza el llenado de “Carta Compromiso Individual”. Si es rechazada, se archiva la solicitud de la forma y el colaborador podrá solicitar nuevamente pasado un mes de la última solicitud realizada.
- h. El área de Talento Humano archiva correctamente una copia de la forma C-01.

6.4.2.2.3 Club de Descuentos.

Macroproceso:



Diagrama:



- a. El colaborador del INAMI deberá presentar su carné de identificación en los comercios afiliados y acompañado de su dependiente oficial para obtener el beneficio.
- b. Procedimientos adicionales varían de acuerdo con políticas de cada comercio.

6.4.2.2.4 Días Profilácticos.

Macroproceso:

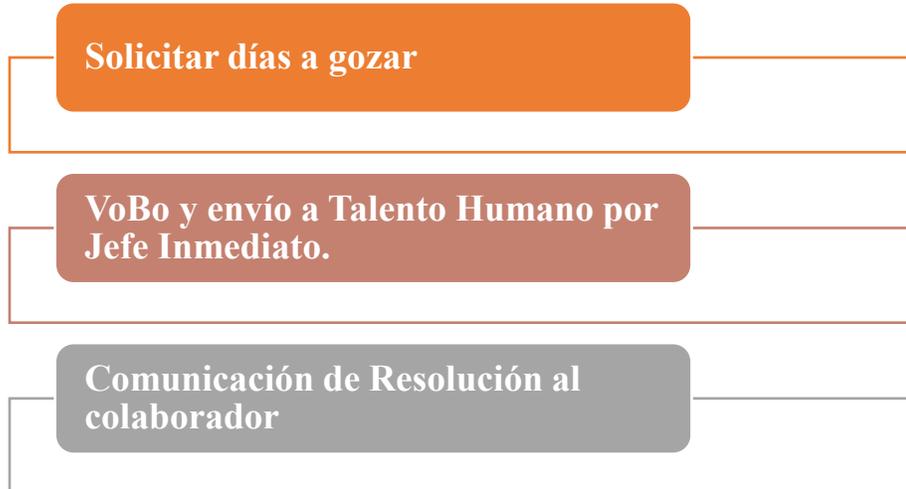
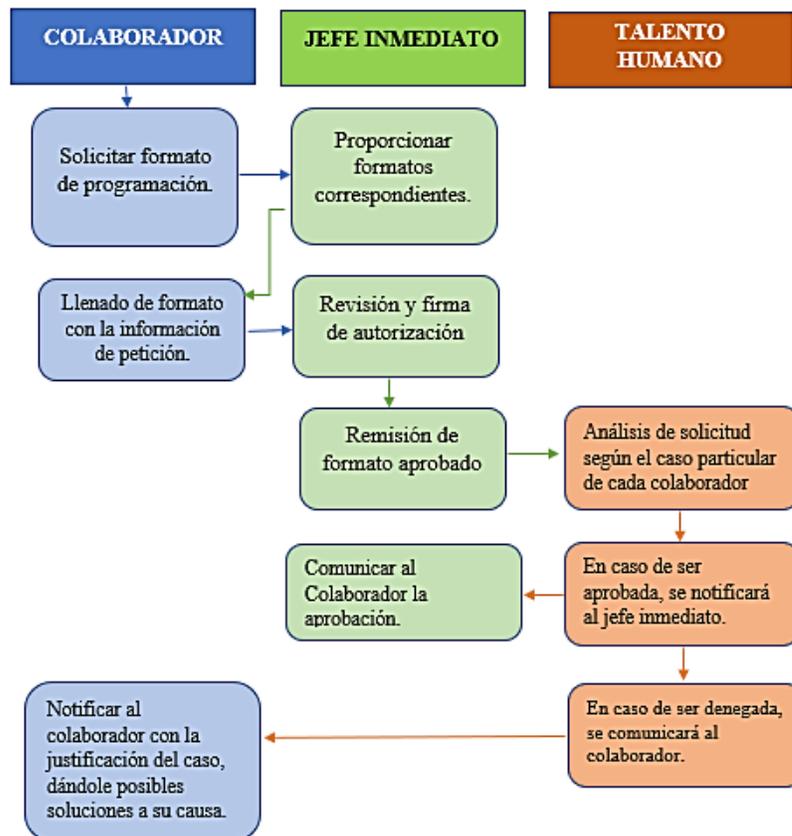


Diagrama:



- a. El empleado se abocará a su jefe inmediato o superior para solicitar la programación de los días correspondientes.
- b. Este le proporcionará los formatos correspondientes, mismos que serán llenados y firmados por el colaborador y con el visto bueno de su superior.
- c. El superior/jefe dirigirá la solicitud a la Gerencia de Talento Humano para su análisis y aprobación o denegación de la misma.
- d. De ser aprobada, se notificará al jefe inmediato para que comunique al colaborador.
- e. De ser rechazada, se comunicará al colaborador con la justificación del caso, dándole posibles soluciones a su causa.

6.4.2.3 Formatos

6.4.2.3.1 Reconocimientos por escrito.

A continuación, se plasma un formato genérico correspondiente al Diploma de Reconocimiento. Este podrá ser modificado por las autoridades y responsables competentes.

El formato es un documento rectangular con un fondo gris claro y un borde azul. En el centro, hay un recuadro negro con el título "DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO" en mayúsculas. Debajo del título, se indica "El INAMI otorga el presente reconocimiento a:" seguido de una línea horizontal para el nombre. Luego, se menciona "Por su destacado desempeño de sus funciones dentro de la Institución." En la parte inferior, hay dos líneas horizontales para la "FIRMA" y la "FECHA".

6.4.2.3.2 Formación Educativa Continua.

6.4.2.3.2.1 Formulario de Solicitud

FORMULARIO C-01: SOLICITUD DE CAPACITACIONES O CURSOS	
Nombres y Apellidos:	
CPI o Programa:	
Cargo:	
Antigüedad:	
Tema de interés:	
Intitución u Organización	
Justificación sobre la Necesidad de Capacitación	
Firma del Colaborador	
Fecha:	
Nombre Jefe Inmediato	
Firma de Jefe Inmediato	
Fecha:	
Aprobación por Talento Humano	
Fecha de aprobación:	
Nombre	Firma
VoBo Dirección Ejecutiva	

6.4.2.3.2 Carta Compromiso Individual

Yo: _____ como participante, ASUMO EL COMPROMISO y me doy por ENTERADO(A) de la responsabilidad y condiciones del Curso/Capacitación

_____ asumiendo la responsabilidad de cumplir con los requisitos del mismo y en las asignaciones con el fin de terminar con éxito y servir al país con los conocimientos adquiridos.

Compromisos:

- Asistir y participar activamente en las clases estimadas según planificación, ya sea en aula de clase, virtual o presencial.
- Cumplir con el desarrollo de todas las actividades, asignaciones presenciales y virtuales, evaluaciones y/u otras tareas definidas por el/los facilitadores.
- Me comprometo a participar y cumplir con todas las actividades del Curso/Capacitación hasta su finalización.
- Replicar lo aprendido en mis actividades y/o en mi lugar de trabajo.

Nombre: _____

Firma: _____

Lugar y fecha: _____

6.4.2.3.3 Club de Descuentos.

No requiere de formatos internos.

6.4.2.3.4 Días Profilácticos.

SOLICITUD DE VACACIONES PROFILÁCTICAS

SR. SRA.

COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

Yo: _____ por este medio solicito a usted, me conceda _____ días de vacaciones profilácticas correspondientes al periodo _____, Deseando que sean efectivas a partir del ____/____/____.

 Firma del Empleado Cargo que Desempeña Centro/Programa Vo. Bp. jefe Inmediato

Para uso exclusivo de la Gerencia de Talento Humano	
Fecha de Ingreso:	/ /
Goce de sus últimas vacaciones	/ /
Días Pendientes:	
Observaciones:	
Nombre y Firma de quien proporciona la información	

Se autorizan las vacaciones solicitadas por un periodo de: _____ días laborales a partir de: ____/____/____ hasta el ____/____/____. Debiendo el empleado presentarse a sus labores el
Observaciones:
Vo. Bp. De Talento Humano

6.4.3 Medidas de control.

6.4.3.1 Reporte Trimestral de Ejecución

A continuación, se presenta el cuadro reporte que se presentará por cada director y Coordinador de los CPI y PMS. Este se presentará trimestralmente y deberá ir acompañado del Memorándum correspondiente y dirigido al área de Talento Humano, con el fin de corroborar el cumplimiento de las funciones asignadas a los mismos.

REPORTE SEMESTRAL	
Fecha:	
CPI O PMS:	
Jefe Inmediato que proporciona información:	
Período correspondiente:	

Tipo de reconocimiento	Empleados participantes	No. de reconocimientos esperados	No. de reconocimientos brindados	Estado de Actividad
Felicitaciones por cumpleaños				
Listado de empleados con mejor desempeño.				
Diplomas de Reconocimiento				

6.4.3.2 Encuesta de Satisfacción

La siguiente encuesta irá dirigida a los empleados técnicos de los CPI y programa de Medidas sustitutivas con el fin de descubrir el nivel de satisfacción en los mismos y comparar el posible impacto positivo que las acciones implementadas pudiesen generar.

En general, ¿qué tan satisfecho está usted con su posición en esta institución?

- Insatisfecho
- De alguna manera insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

¿Siente que el trabajo de los empleados es reconocido por la institución?

- Siempre
- Generalmente
- A veces
- Raramente
- Nunca

¿Qué tan motivado se encuentra actualmente en su puesto de trabajo?

- Muy motivado
- Motivado
- Medianamente motivado
- No me siento motivado

¿La Institución le comunica claramente sus objetivos y estrategias?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Qué tan flexible es la institución con respecto a sus responsabilidades familiares?

- muy poco flexible
- un tanto inflexible
- Neutral
- algo flexible
- Muy flexible

¿Cómo empleado del INAMI cree que existen programas o beneficios que suplan algunas de sus necesidades adicionales?

- Sí
- No

¿Siente que la institución muestra interés en su crecimiento y formación profesional y personal?

- Seguro
- Probablemente
- No es seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

6.5 Cronograma de implementación y presupuesto.

A continuación, se plasman las actividades pendientes para la implementación de la propuesta. Las actividades se iniciarán en enero del 2022 debido a que varios de los colaboradores de los CPI y PMS no estarán presencialmente en las oficinas el mes de diciembre ya que el período de vacaciones estipulado por la institución inicia en mencionado mes.

Cabe resaltar que el presupuesto con el que se realizaran las movilizaciones a los CPI y los documentos que deban imprimirse, van dentro de lo brindado por la institución y destinado para los colaboradores, es por eso que se coloca “No Aplica”.

ACTIVIDAD	INICIO	FIN	DURACIÓN	MODALIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO
Aprobación por la Dirección Ejecutiva y Consejo Consultivo	Febrero 2022	Febrero 2022	10 días hábiles	Presencial	Datashow/ Documento impreso	No Aplica
Socialización de Procesos, Políticas y Formatos en CPI y PMS	Marzo 2022	Marzo 2022	7 días hábiles	Semi - Presencial	Datashow / Transporte	No Aplica
Reconocimientos por Escrito (Diplomas)	Abril 2022	Diciembre 2022	A partir de la puesta en vigencia hasta segunda Evaluación anual	Presencial	Diplomas	L. 630 Anuales
Capacitación de Estrés Laboral	Abril 2022	Diciembre 2022	52 horas (al año)	Presencial	Coffee Break Almuerzo Datashow Computadora Manuales	L. 30,000

TOTAL	L. 30,630
--------------	-----------

6.6 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
<i>Título Investigación</i>	<i>Objetivo General</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Teorías/Metodologías de sustento</i>	<i>Variables</i>	<i>Población</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Nombre de la propuesta</i>	<i>Objetivos propuesta</i>
Impacto que genera la ausencia de beneficios y compensaciones no monetarias en el personal del instituto nacional para la atención a menores infractores (inami).	Definir cuál es el impacto que genera la falta de la política a través de una encuesta aplicada a los empleados del INAMI con el fin de conocer y proponer acciones de mejora.	Determinar con que Beneficios y Compensaciones ofrece actualmente el INAMI a su personal.	Diagnóstico de Necesidades y Motivación	Beneficios y Compensaciones ofrecidas	127 empleados ubicados en Francisco Morazán	Sondeo Verbal	No se cuenta con un Plan de Incentivos ni Política de Beneficios y compensaciones No monetarias	Manual de Procesos y Políticas de Beneficios No Monetarios	Proporcionar una herramienta para facilitar el proceso de Compensación del personal del INAMI.
		Descubrir la relevancia de la compensación en la ejecución de las funciones de los empleados del INAMI.		Motivación		Entrevista			Contribuir al enriquecimiento de Políticas y por ende al fortalecimiento institucional de procesos operativos y administrativos referentes a la administración del personal.
		Determinar cuáles son los Beneficios de interés de los empleados del INAMI.	Satisfacción			Motivación intrínseca de los empleados a causa de la ausencia de beneficios y compensaciones			
		Elaborar un Manual de Procesos y Políticas de Beneficios y compensaciones no monetarias, dirigido al INAMI.	Plan de Incentivos	Estandarización de Procesos		Encuesta	Importancia de alto nivel al reconocimiento escrito hacia los empleados, capacitación y días compensatorios.		Impulsar el desempeño superior y ético, así como la satisfacción del personal que impactaría de manera directa al logro de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias

- Andrade, S. M. (Junio de 2018). *El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana*. Obtenido de ProQuest:
<https://www.proquest.com/docview/2073290571/47B0875434DB4126PQ/20?accountid=35325>
- Arteaga, D., & Cortez, W. (2017). *Repositorio: Universidad Privada del Norte*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13009/Arteaga%20Aranda%20Dalia%20Edith%20-%20Cortez%20Fernandez%20William%20Eduardo%20%281%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Dominguez, T. O. (Julio de 2013). *Universidad Rafael Landivar*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Instituto Europeo de Posgrado*. (2018). Obtenido de Las 5 fases de la pirámide de Maslow: <https://www.iep.edu.es/las-5-fases-de-la-piramide-de-maslow/>
- Instituto Nacional para la Atención a Menores Infractores INAMI*. (s.f.). Obtenido de <http://inami.gob.hn/>
- Marrugo, M., & Pérez, B. (Enero de 2012). *Repositorio: Univesidad de Cartagena*. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/527/Analisis%20de%20la%20teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20victor%20vroom.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perez, F. (14 de Febrero de 2017). Obtenido de Ventajas de un Plan de Incentivos: <http://cmigestion.es/2017/02/14/ventajas-de-un-plan-de-incentivos/>
- Satey, E. P. (2014). *Tesis Incentivos Laborales y Clima Organizacional*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Sistemas Humanos*. (s.f.). Obtenido de La importancia de tener una estrategia de Compensación Total en tu empresa: <https://www.shdemexico.com/la-importancia-de-tener-una-estrategia-de-compensacion-total-en-tu-empresa/>
- Torres-Florez, D., & Forero, A. C. (Diciembre de 2020). *SALARIOS, AUMENTOS E INCENTIVOS EN INSTITUCIONES DE SERVICIOS DE SALUD: CASO VILLAVICENCIO*. Obtenido de ProQuest:
<https://www.proquest.com/docview/2575926257/95156C97C2C0408BPQ/32?accountid=35325>
- Webster, H., Tosta, D., & Tosta, A. (2018). *Consultoría de Clima Laboral*. Tegucigalpa.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, EE.UU.: Wiley.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista

I. Datos Generales

Nombre de la Institución:

Nombre de la Entrevistada:

Cargo:

1. ¿Cuál es el rubro de la institución?
2. ¿Cuál es la Visión y Misión?
3. Estructura Organizacional
4. Número de Empleados:
5. Categorías de los empleados:
6. ¿Posee Descriptor de Puestos?
7. ¿Con que modalidades de contratación cuenta actualmente la Institución?
8. ¿En qué horarios y/o jornadas labora la empresa? ¿Quiénes son asignados a estas jornadas?
9. ¿Cuáles son los Rangos de Salarios actuales? ¿Cómo han sido establecidos?

II. Prestaciones y compensaciones

10. ¿Qué beneficios de Ley se mantienen dentro de la Institución?
11. ¿Con qué beneficios adicionales al salario cuentan los empleados?
12. ¿Quiénes tienen acceso a estos beneficios?
13. ¿Existe algún plan de incentivos o premios relacionados con la productividad?
14. ¿Cuál es la política interna para definir el presupuesto de aumentos de sueldos?
15. ¿Existe un plan de Jubilación? Si su respuesta es positiva, ¿Cuál es el porcentaje de aporte de la empresa?
16. ¿Cuenta la empresa con un Seguro médico? ¿Cuál es su alcance?
17. Mencione cuales son las políticas en cuanto a permisos, vacaciones e incapacidades.
18. ¿Existe alguna compensación adicional cuando los días de descanso obligatorio coinciden con sábado o domingo?
Sí ___ No ___ Explique:
19. ¿Qué otros beneficios han considerado incluir dentro de la empresa? ¿Por qué?

Anexo 2: Encuesta

ENCUESTA BENEFICIOS Y COMPENSACIONES NO MONETARIAS

Soy estudiante del postgrado de Dirección Empresarial con orientación en Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). El objetivo de esta encuesta es contribuir con una investigación académica, correspondiente al Proyecto de Graduación (Tesis), y proveer insumos necesarios para la mejora continua de la Institución.

Por favor, dedique unos minutos para completar esta encuesta. La información que proporcione será utilizada con fines académicos.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Agradezco de antemano su colaboración sincera y objetiva.

Datos Demográficos:

1. Género: Masculino _____ Femenino _____
2. Edad:
De 19 a 30 años _____
De 30 a 40 años _____
De 40 a 50 años _____
De 50 en Adelante _____
3. Antigüedad:
Menos de 1 año _____ 1 año _____ 2 años _____ 3 años _____ Más de 3 años _____
4. Rango de Salario:
De L. 11,000 a L. 15,000 _____
De L. 15,000 a L.20,000 _____
De L. 20,000 a L. 25,000 _____
De L. 25,000 a L. 30,000 _____
De L. 30,000 en adelante _____
5. ¿Tiene Personal a su cargo?
Si _____ No _____

Indicaciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales deberá responder seleccionando la opción que le parezca más acertada. Al finalizar cada pregunta, podrá justificar su respuesta brevemente.

1. ¿Conoce de cuáles beneficios y compensaciones goza actualmente?
Si__ No__ Medianamente__
2. ¿Siente que su trabajo es compensado justamente?
Si__ No__ Medianamente__
¿Por qué?: _____
3. ¿Recibe actualmente algún reconocimiento basado en su buen desempeño?
Si__ No__ Medianamente__
4. ¿Se siente realmente apoyado y parte esencial de su equipo de trabajo?
Si__ No__ Medianamente__
¿Por qué? _____
5. ¿Cuenta con los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo?
Si__ No__ Medianamente__
¿Por qué?: _____
6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?
Si__ No__ Medianamente__
¿Por qué?: _____
7. ¿Cree que la Institución cuenta con procesos claramente definidos, socializados y estandarizados?
Si__ No__ Medianamente__
¿Por qué?: _____
8. ¿Conoce los procesos internos de la Institución relacionados con sus beneficios?
Si__ No__ Medianamente__
9. ¿Considera que los beneficios y compensaciones ofrecidos por parte de las empresas a sus colaboradores influyen en el desempeño de los mismos?
Si__ No__ Medianamente__
¿Por qué?: _____

10. ¿Considera que los beneficios y compensaciones ofrecidos por parte de las empresas a sus colaboradores influyen en el nivel de compromiso institucional de los mismos?

Si__ No__ Medianamente__

¿Por qué?: _____

11. ¿El espacio físico en el cual desempeña su trabajo actualmente es adecuado?

Si__ No__ Medianamente__

¿Por qué?: _____

12. En escala del 1 al 4, siendo 1 el menos importante y 4 el más importante ¿Cuáles de estos beneficios no monetarios considera que podría mejorar el desempeño del empleado en sus funciones?

Capacitaciones y Cursos	
Tiempo compensatorio	
Días profilácticos	
Descuentos por medio de alianzas estratégicas (cine, gimnasio, universidades, escuelas, tiendas, etc)	

13. ¿Qué otro beneficio NO monetario considera importante? Mencione

Anexo 3: Manual de Procesos y Políticas de Beneficios No Monetarios.

MANUAL DE PROCESOS Y POLÍTICAS DE BENEFICIOS NO MONETARIOS

**INSTITUTO NACIONAL PARA LA
ATENCIÓN A MENORES INFRACTORES
(INAMI)**

Tegucigalpa MDC, 2021

I. ALCANCE Y OBJETIVOS

La aplicación de este manual va dirigido a todos los empleados del INAMI en la modalidad de contratación Permanente de los Centros Pedagógicos de Internamiento y del Programa de Atención a Medidas Sustitutivas: psicólogos, pedagogos, trabajadores sociales, orientadores, maestros y demás personal implicado en la atención directa con los jóvenes.

El Manual de Procesos y Políticas, tiene como objetivo fundamental la definición y documentación de las políticas que sustentan la Compensación correspondiente al área de Gestión del Talento Humano de INAMI. Con el fin de fortalecer la institucionalidad y apoyar la mejora continua de sus procesos.

Además, servirá para:

- Proporcionar una herramienta para facilitar el proceso de Compensación del personal del INAMI.
- Contribuir al enriquecimiento de Políticas y por ende al fortalecimiento institucional de procesos operativos y administrativos referentes a la administración del personal.

II. RESPONSABLES

- Corresponde al Director Ejecutivo y autoridades superiores de las áreas involucradas, la aplicación del presente manual.
- La jefatura de Talento Humano asesorará y dará su visto bueno oportunamente a los directores de los CPI y PMS en todo lo relacionado a la administración y gestión correcta del Manual.
- Las reformas al manual solo podrán realizarse con la aprobación previa de las autoridades superiores correspondientes.

III. POLÍTICAS

A continuación, se presentan cada una de las políticas correspondientes a los beneficios ofrecidos a los colaboradores, por las cuales se registrará el cumplimiento de cada uno de ellos:

3.1 Reconocimientos por escrito.

Los reconocimientos por escrito serán los siguientes:

- a. Diplomas de reconocimiento por su buen desempeño.
- b. Correos electrónicos, enviados a nivel institucional, mencionando a aquellos empleados más destacados por su trabajo.
- c. Envío de Felicitaciones el día de cumpleaños.

Los diplomas de reconocimiento por buen desempeño se otorgarán en físico al colaborador y su entrega será en presencia de sus compañeros de área, módulo o en general, quedando a criterio de su superior. Estos serán en base a las evaluaciones de desempeño que actualmente se realizan en la institución mediante un formato ya establecido.

Este formato mide cuantitativamente al empleado en base a las funciones establecidas para cada puesto. El jefe inmediato es el encargado de otorgar el puntaje de acuerdo a esos parámetros. Seguidamente, le comunica al colaborador, en privado, la puntuación obtenida en cada criterio, lo que generará un promedio de calificación enmarcado en los siguientes niveles:

6. Insatisfactorio.
7. Medianamente satisfactorio.
8. Satisfactorio.
9. Supera las expectativas
10. Excepcional.

De esta manera, el jefe inmediato seleccionará a los tres (3) primeros lugares con

puntuaciones más elevadas en estas evaluaciones, quienes serán los que obtendrán el reconocimiento.

Los incisos dos (2) y tres (3) estarán a cargo del Área de Talento Humano.

3.2 Formación educativa continua.

Las capacitaciones y cursos son aprobados dentro del presupuesto anual incluido en el Informe de Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria Física y Financiera publicada anualmente por la secretaria de Finanzas para el INAMI.

El costo total anual por capacitaciones y cursos no excederá el presupuesto anual aprobado.

Las capacitaciones son aprobadas de acuerdo con las necesidades de cada área o puestos, para lo que previamente se deberá realizar un Diagnóstico de Capacitación.

En caso de solicitar algún curso o capacitación fuera de este Diagnóstico, ya sea por alguna institución que lo esté brindando o, que sea de necesidad para el personal en general del CPI o PMS y deseen sea la institución la encargada de impartirlo, se deberá completar el formulario C-01 en el cual se debe justificar el motivo de la capacitación o curso y contar con al menos 15 colaboradores interesados en recibir la misma. Esta solicitud deberá ser aprobada por el jefe inmediato del área en la cual se desempeña y entregado a la Jefatura de Talento Humano para la socialización de este con el Director Ejecutivo para obtener la aprobación final.

El colaborador debe contar con el mínimo de dos meses desempeñándose en el área o departamento en donde existe la necesidad de capacitación.

El colaborador contará con la libertad de proponer la capacitación o curso en el cual están interesados, siempre y cuando esta sea impartida por INFOP, Cámara de Comercio de Honduras o por un colaborador del INAMI certificado en el tema, con el fin de no incurrir en costos adicionales. Además, deberá realizarse dentro de la jornada laboral ordinaria.

Los colaboradores se comprometen a cumplir con el total de horas requeridas en la

capacitación o curso.

Ausencias injustificadas no permitirán que reciba el correspondiente certificado y/o diploma por la capacitación o curso.

El Departamento de Talento Humanos archiva correctamente una copia de la forma C-01 aprobada.

A continuación, se muestra la propuesta de capacitaciones, según lo observado durante la investigación y en el tiempo laborando en la institución:

Nombre de la Capacitación	Sub temas	Dirigida a	Duración	Responsables
Técnicas de abordaje en Justicia Juvenil	Período de adaptación a la Privación de Libertad	Orientadores de CPI	20 horas	Directores CPI
	Primeros Auxilios Psicológicos			
	Intervención en Crisis			
Pénsum educativo y formativo de los CPI	Introducción a los métodos de enseñanza-aprendizaje con jóvenes en Privación de Libertad.	Educadores	40 horas	Directores CPI
	Adaptación de la currícula académica			
	Proceso de integración al año escolar			
	Principales problemas de aprendizaje			
Manejo del Estrés laboral	Consecuencias negativas del manejo inadecuado del estrés	Todo el personal de los CPI y PMS	4 horas	Directores CPI y Coordinadores PMS
	Principales técnicas y métodos para manejar el estrés			
	Relajación guiada			

En este sentido, se expone a continuación la ficha correspondiente a cada capacitación propuesta:

TÉCNICAS DE ABORDAJE EN JUSTICIA PENAL JUVENIL			
OBJETIVO:	Fortalecer conocimientos y habilidades para brindar las atenciones necesarias y específicas orientadas cada situación, desde una perspectiva técnico-científica.		
DESCRIPCIÓN:	La capacitación cuenta con subtemas orientados a suplir as necesidades básicas de los centros en cuanto a atención en los momentos de mayor implicación emocional para los jóvenes. Se realizará de manera presencial en el horario que las autoridades estipulen convenientes según las particularidades de cada Centro. Además, se realizarán por grupos, cada CPI tendrá capacitación para su personal. se realizará en las instalaciones del Centro.		
TEMARIO:	Período de adaptación a la Privación de Libertad		
	Primeros Auxilios Psicológicos		
	Intervención en Crisis		
DURACIÓN	20 horas	PERSONAL OBJETIVO:	Orientadores de los CPI
PERSONAL POR CAPACITACIÓN:	Según CPI	NO. DE CAPACITACIONES ANUALES:	5
CAPACITADOR:	Empleado del INAMI Designado por Autoridades	COSTO:	Ninguno

PÉNSUM EDUCATIVO Y FORMATIVO DE LOS CPI'S			
OBJETIVO:	Dotar de los conocimientos y herramientas actualizadas a los educadores y maestros de los CPI's y el Programa de Medidas Sustitutivas con el fin de brindar información actualizada y apropiada a los jóvenes.		
DESCRIPCIÓN:	La capacitación será realizada de manera presencial y/o virtual según sea conveniente. Estará dirigida a dotar de las herramientas de enseñanza-aprendizaje más adecuadas. Además, se realizará por grupos, cada CPI tendrá una capacitación para su personal. Se realizará en las instalaciones de cada Centro.		
TEMARIO:	Introducción a los métodos de enseñanza-aprendizaje con jóvenes en Privación de Libertad.		
	Adaptación del currículo académico y Proceso de integración al año escolar		
	Principales problemas de aprendizaje		
DURACIÓN:	40 horas	PERSONAL OBJETIVO:	Educadores y Pedagogos
PERSONAL POR CAPACITACIÓN:	Según CPI	NO. DE CAPACITACIONES ANUALES:	5
CAPACITADOR:	De las Instituciones mencionadas	COSTO:	Ninguno

MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL			
OBJETIVO:	Contribuir a la mitigación de los efectos negativos del Estrés Laboral y dotar de técnicas a los empleados para que puedan realizarlas desde su lugar de trabajo y en los momentos en los que requiera.		
DESCRIPCIÓN:	El Taller contará con el componente teórico-práctico. Se realizará en el Centro de Cultura Hispánica (con quien se mantiene convenio de préstamo de instalaciones). Todo el personal deberá asistir según la calendarización previamente notificada a cada colaborador. Es de carácter presencial. Los costos están calculados en base a los precios actuales de la empresa proveedora del servicio de alimentación. Los fondos se sacarán de la partida presupuestaria asignada.		
TEMARIO:	Consecuencias negativas del manejo inadecuado del estrés		
	Principales técnicas y métodos para manejar el estrés		
	Relajación guiada		
HORAS:	4 horas	PERSONAL OBJETIVO:	327 empleados
PERSONAL POR CAPACITACIÓN:	25	NO. DE CAPACITACIONES ANUALES:	13
CAPACITADOR:	De las Instituciones mencionadas o empleado de INAMI voluntario	COSTO:	Merienda L. 8,175
			Almuerzo: L. 13,080

3.3 Club de Descuentos.

El INAMI ha definido un priorizar diversos comercios para brindar un beneficio económico a sus colaboradores y familiares de primer grado de consanguinidad. Los comercios afiliados al paquete serían los siguientes:

- Imagen Beauty Salón & Barbershop
- Platinum Gym & Fitness
- Grupo INTUR

Los colaboradores del INAMI podrán presentar su carné institucional para obtener un 10% de descuento en los productos o servicios de cada uno de los comercios aliados, quienes, a cambio, figurarán como patrocinadores en los eventos realizados por la institución, como estrategia de marketing en beneficio de la empresa. De igual manera, el colaborador deberá ser acompañado de su familiar escogido, quien figurará bajo el término “Dependiente”, cada vez que se visite el

establecimiento, debiendo esta persona solicitar un servicio, el cual tendrá el 5% de descuento del valor real (No aplica en Grupo INTUR).

De esta manera, la empresa se da a conocer, atrae clientes nuevos y mantiene usuarios fijos.

3.4 Días Profilácticos.

El personal de los CPI y PMS que sean de primera línea o atención al público podrán gozar de este beneficio, siendo: orientadores, psicólogos, pedagogos, trabajadores sociales, educadores, médicos generales, enfermeras, abogados y demás personal que tenga atenciones directas, jornadas de trabajo extraordinarias o que así se vea reflejado en sus funciones.

Teniendo una duración según la antigüedad:

1 año = 3 días

2 años o más = 5 días

Esto deberá programarse en el mes de enero en acuerdo con su superior inmediato, de manera que no se vean afectadas las funciones de los CPI y PMS a lo largo del año.

El jefe inmediato deberá presentar un reporte acompañado de un memorándum al área de Talento Humano para su aprobación.

Seguidamente, pasará a Dirección ejecutiva para el Visto Bueno.

Queda a criterio del jefe inmediato definir cuáles de estos puestos estarán recibiendo esta compensación.

IV. PROCESOS

A continuación, se presenta el proceso correspondiente a cada uno de los beneficios, el cual deberá ser cumplido completamente por el empleado que desee gozar de los mismos.

4.1 Reconocimientos por escrito.

Macroproceso:



Diagrama:



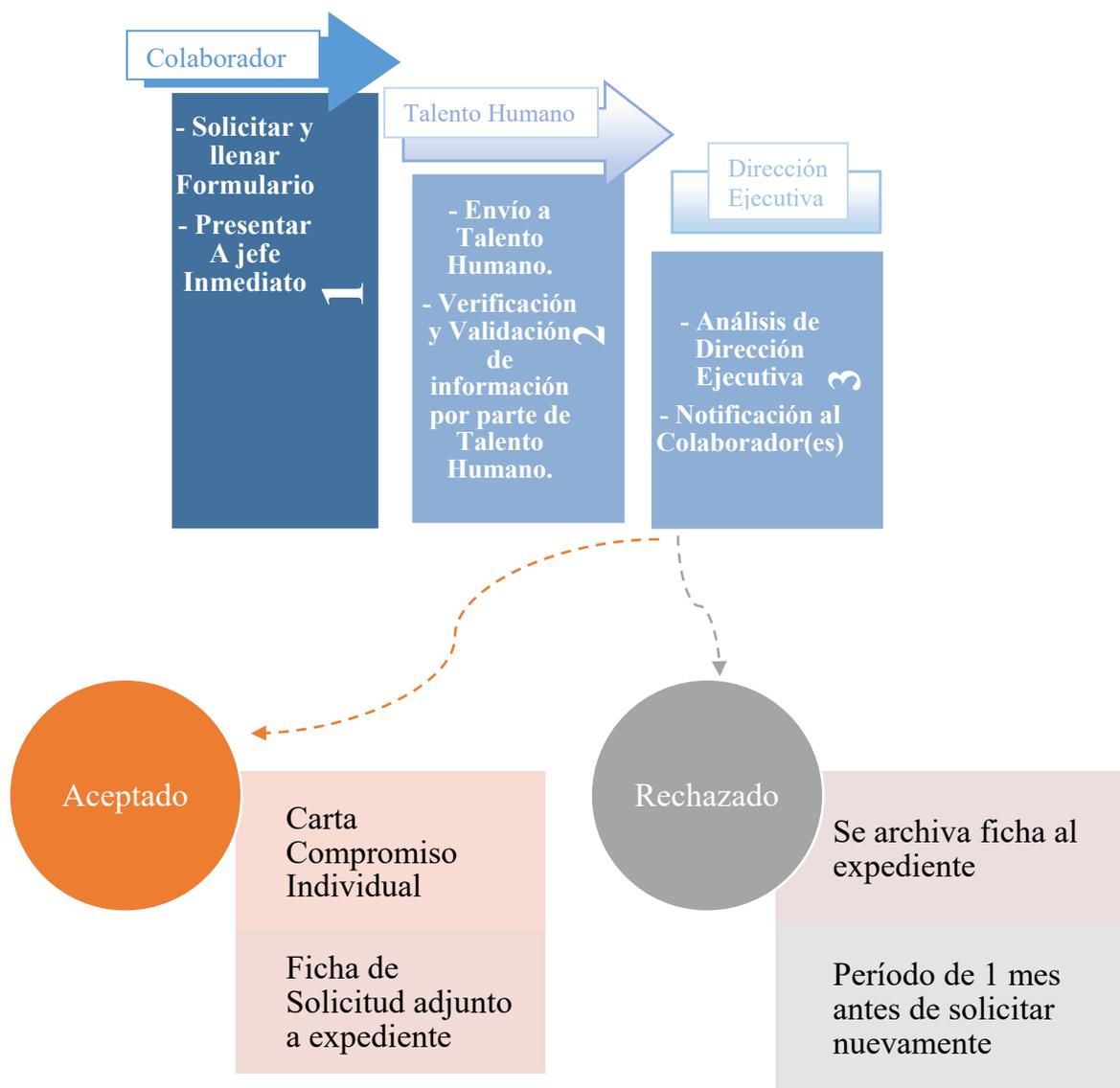
- a. Se deberán realizar las evaluaciones de desempeño actuales a los colaboradores mediante los formatos vigentes de la Institución.
- b. En base a los resultados obtenidos se seleccionarán los tres (3) primeros lugares y

se gestionará por parte del jefe inmediato la entrega en físico de los mismos.

- c. El jefe inmediato ya con los diplomas en su poder, procederá a reunir al equipo para la entrega de los reconocimientos.

4.2 Formación Educativa Continua.

- Solicitud de Capacitación no incluida en el Plan de Capacitación Anual:



- a. Solicitar la versión digital o copia física del formulario C-01 al Departamento de Talento Humano.
- b. Completar el formulario. Mismo que deberá ser secundado por al menos 15 colaboradores, indicando en una hoja anexa el nombre, área y cargo de los mismos, para iniciar la gestión.
- c. Presentar formulario completo a su jefe inmediato para aprobación.
- d. El jefe inmediato envía el formulario firmado y sellado al área de Talento Humano.
- e. El Área de Talento Humano verifica presupuesto, confirma la información brindada por el colaborador.
- f. El formulario C-01 aprobado por la jefatura de Talento Humano es enviado al Director Ejecutivo para aprobación final.
- g. El colaborador responsable de la solicitud es notificado sobre la respuesta a la misma. Si es aprobada, realiza el llenado de “Carta Compromiso Individual”. Si es rechazada, se archiva la solicitud de la forma y el colaborador podrá solicitar nuevamente pasado un mes de la última solicitud realizada.
- h. El área de Talento Humano archiva correctamente una copia de la forma C-01.

4.3 Club de Descuentos.

Macroproceso:



Diagrama:



- a. El colaborador del INAMI deberá presentar su carné de identificación en los comercios afiliados y acompañado de su dependiente oficial para obtener el beneficio.
- b. Procedimientos adicionales varían de acuerdo con políticas de cada comercio.

4.4 Días Profilácticos.

Macroproceso:

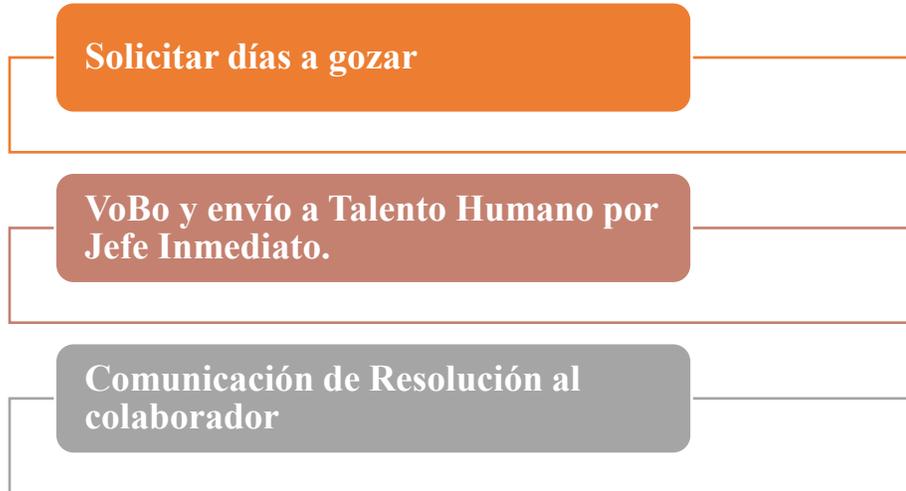
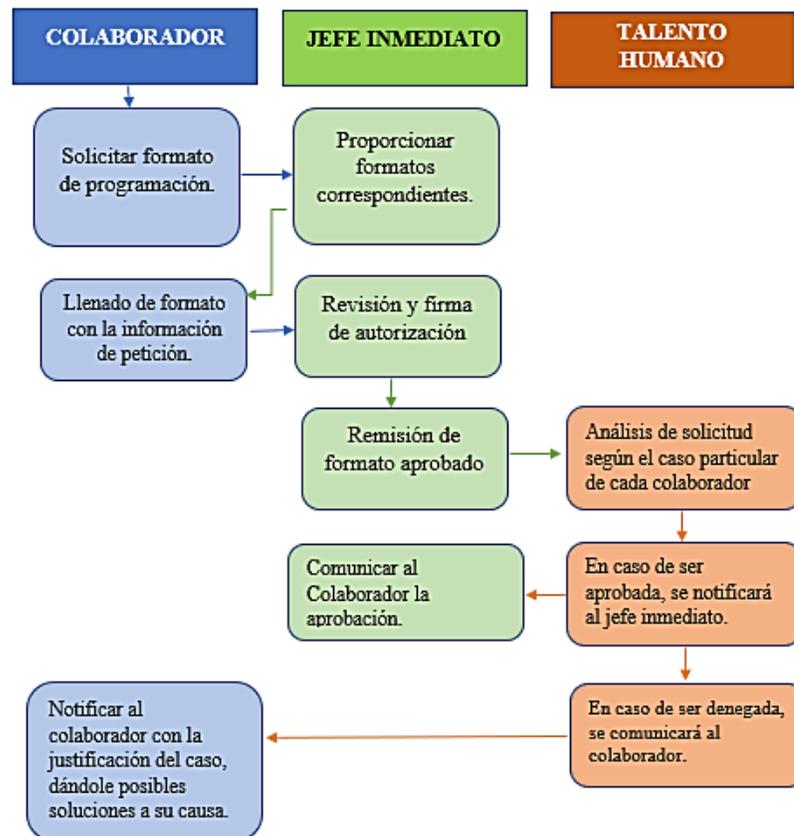


Diagrama:



- a. El empleado se abocará a su jefe inmediato o superior para solicitar la programación de los días correspondientes.
- b. Este le proporcionará los formatos correspondientes, mismos que serán llenados y firmados por el colaborador y con el visto bueno de su superior.
- c. El superior/jefe dirigirá la solicitud a la Gerencia de Talento Humano para su análisis y aprobación o denegación de la misma.
- d. De ser aprobada, se notificará al jefe inmediato para que comunique al colaborador.
- e. De ser rechazada, se comunicará al colaborador con la justificación del caso, dándole posibles soluciones a su causa.

V. FORMATOS

Los siguientes formatos son propuestas y quedan a discreción de las autoridades en mando la edición o aprobación de los mismos.

5.1 Reconocimientos por escrito.

A continuación, se plasma un formato genérico correspondiente al Diploma de Reconocimiento. Este podrá ser modificado por las autoridades y responsables competentes.

DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO

El INAMI otorga el presente reconocimiento a:

Por su destacado desempeño de sus funciones dentro de la Institución.

FIRMA FECHA

5.2 Formación Educativa Continua.

FORMULARIO C-01: SOLICITUD DE CAPACITACIONES O CURSOS	
Nombres y Apellidos:	
CPI o Programa:	
Cargo:	
Antigüedad:	
Tema de interés:	
Intitución u Organización	
Justificación sobre la Necesidad de Capacitación	
Firma del Colaborador	
Fecha:	
Nombre Jefe Inmediato	
Firma de Jefe Inmediato	
Fecha:	
Aprobación por Talento Humano	
Fecha de aprobación:	
Nombre	Firma
VoBo Dirección Ejecutiva	

5.3 Club de Descuentos.

No requiere de formatos internos.

5.4 Días Profilácticos.

SOLICITUD DE VACACIONES PROFILÁCTICAS

SR. SRA.

COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

Yo: _____ por este medio solicito a usted, me conceda _____ días de vacaciones profilácticas correspondientes al periodo _____, Deseando que sean efectivas a partir del ____/____/____.

Firma del Empleado

Cargo que Desempeña

Centro/Programa

Vo. Bp. jefe Inmediato

Para uso exclusivo de la Gerencia de Talento Humano	
Fecha de Ingreso:	/ /
Goce de sus últimas vacaciones	/ /
Días Pendientes:	
Observaciones:	
Nombre y Firma de quien proporciona la información	

Se autorizan las vacaciones solicitadas por un periodo de: _____ días laborales a partir de: ____/____/____ hasta el ____/____/____. Debiendo el empleado presentarse a sus labores el
Observaciones:
Vo. Bp. De Talento Humano

VI. MEDIDAS DE CONTROL

6.1 Reporte Trimestral de Ejecución

A continuación, se presenta el cuadro reporte que se presentará por cada director y Coordinador de los CPI y PMS. Este se presentará trimestralmente y deberá ir acompañado del Memorándum correspondiente y dirigido al área de Talento Humano, con el fin de corroborar el cumplimiento de las funciones asignadas a los mismos.

REPORTE TRIMESTRAL	
Fecha:	
CPI O PMS:	
Jefe Inmediato que proporciona información:	
Período correspondiente:	

Tipo de reconocimiento	Empleados participantes	No. de reconocimientos esperados	No. de reconocimientos brindados	Estado de Actividad
Felicitaciones por cumpleaños				
Listado de empleados con mejor desempeño.				
Diplomas de Reconocimiento				

6.2 Encuesta de Satisfacción

La siguiente encuesta irá dirigida a los empleados técnicos de los CPI y programa de Medidas sustitutivas con el fin de descubrir el nivel de satisfacción en los mismos y comparar el posible impacto positivo que las acciones implementadas pudiesen generar.

En general, ¿qué tan satisfecho está usted con su posición en esta institución?

- Insatisfecho
- De alguna manera insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

¿Siente que el trabajo de los empleados es reconocido por la institución?

- Siempre
- Generalmente

- A veces
- Raramente
- Nunca

¿Qué tan motivado se encuentra actualmente en su puesto de trabajo?

- Muy motivado
- Motivado
- Medianamente motivado
- No me siento motivado

¿La Institución le comunica claramente sus objetivos y estrategias?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

¿Qué tan flexible es la institución con respecto a sus responsabilidades familiares?

- muy poco flexible
- un tanto inflexible
- Neutral
- algo flexible
- Muy flexible

¿Cómo empleado del INAMI cree que existen programas o beneficios que suplan algunas de sus necesidades adicionales a las que demanda su trabajo?

- Sí
- No

¿Siente que la institución muestra interés en su crecimiento y formación profesional y personal?

- Seguro
- Probablemente
- No es seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no