



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**RETRIBUCIÓN FLEXIBLE APLICADO A LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES TIGO**

**SUSTENTADO POR:**

**REGINA PATRICIA NÚÑEZ PORTILLO**

**KAREN YAZMÍN ACOSTA MEJÍA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F. M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY DEXTER LANSDALE**

**RETRIBUCIÓN FLEXIBLE APLICADO A LA EMPRESA  
DE TELECOMUNICACIONES TIGO**

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

**ASESOR METODOLÓGICO  
JESSY CAROLINA AYESTAS**

**ASESOR TEMÁTICO  
WENDY DÍAZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN  
EVALUADORA):**

**HENRY ANDINO  
ÁNGELA AMAYA  
ELY ALEMÁN**

## **DEDICATORIA**

A Dios primeramente por guiarme en todo momento, a mi esposo Oscar Tinoco por apoyarme incondicionalmente, a mis padres (Angélica y Miguel) por estar ahí siempre cuando los necesito y a mis tesoros (Daniel y José Miguel) mis hijos, que son mi inspiración para poder alcanzar mis metas.

Regina.

A Dios, por darme la oportunidad de alcanzar cada meta que me propongo y por estar conmigo en cada decisión que tomo, por brindarme la salud, energía y sabiduría necesaria y por poner en mi camino a todas aquellas personas que han sido de apoyo y de bendición para lograr mis objetivos.

Karen.

## **AGRADECIMIENTO**

A toda mi familia por ser paciente y apoyarme en todo este tiempo de estudios, al personal de Recursos Humanos de Tigo por brindarme la oportunidad de conocer más de su área, a mi compañera de tesis Karen por todo el tiempo que compartimos.

Regina.

A mi familia por su apoyo y comprensión, a mis maestros que con mucho entusiasmo han compartido sus conocimientos, a la empresa de telecomunicaciones Tigo por abrirnos las puertas para realizar este trabajo y a mi compañera Regina por compartir sus conocimientos y estrategias para llevar a cabo nuestro proyecto.

Karen.

Queremos agradecer a nuestra asesora Metodológica Ing. Jessy Ayestas por su apoyo y enseñanzas y al Ing. Wendy Díaz por el tiempo dedicado al brindarnos de sus conocimientos.



## RETRIBUCIÓN FLEXIBLE APLICADO A LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES TIGO

AUTORES:

Regina Patricia Núñez y Karen Yazmín Acosta

### RESUMEN

El presente estudio se realizó debido a la oportunidad existente en la empresa Celtel para implementar un paquete de retribución flexible con la finalidad de retener al personal clave dentro de la Compañía y atraer a lo mejor del talento humano, convirtiéndose con esto en un empleador competitivo.

Se evaluó el compromiso, sentido de pertenencia y cómo se sentían los colaboradores en relación a los beneficios que tienen a través de una encuesta, lo cual indica que el sentido de pertenencia a Celtel es bastante alto y al agregar mayores beneficios al esquema de retribución de una manera flexible, en donde cada colaborador elija su paquete de compensación en función a sus necesidades, permitirá a la Compañía diferenciarse en el mercado.

La propuesta que se expuso tuvo como finalidad dar a conocer cuáles son los beneficios que se pueden incorporar a un esquema de retribución flexible que se ajuste a las necesidades de un segmento determinado, el cual está compuesto por Directores, Gerentes y Jefes. De esta manera se incrementará el paquete retributivo que Celtel ofrece a este segmento haciéndolo más atractivo a los mismos, logrando así la satisfacción de cada uno obteniendo con esto la atracción y retención del talento humano.

**Palabras claves:** Retribución flexible, empleador competitivo, segmento, atracción, retención de personal.



## FLEXIBLE COMPENSATION APPLIED TO THE TIGO TELECOMMUNICATIONS COMPANY

AUTHORS:

Regina Patricia Núñez & Karen Yazmín Acosta

ABSTRACT

The present study was made because of the opportunity that exists in CELTEL to implement a flexible benefits package in order to retain key personnel within the company and attract the best human talent, developing with this in a competitive employer.

Through a survey the commitment was evaluated, the sense of belonging and how the employees felt in relation with the benefits they have. The results indicate that the sense of belonging to celtel is quite high and we consider that adding more benefits to the existent remuneration scheme in a flexible manner in where each employee choose their compensation package based on their needs, allows the company to differentiate itself in the market.

The proposal discussed was aimed to make known what are the benefits that can be incorporated into a flexible benefits scheme that meets the needs of a particular segment, which consists of directors, managers and bosses. This will increase the compensation package that CELTEL offers to this segment, making it more attractive to them, obtaining with this attraction and retention of human talent.

**Keywords:** Flexible compensation, Competitive employer, segment, attraction, retention.

## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	4
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5. HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE ESTUDIO .....	6
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS .....	9
2.1.1. REMUNERACIÓN.....	9
2.1.2. COMPENSACIÓN TOTAL .....	10
2.1.3. PUESTOS CLAVES O CRÍTICOS .....	10
2.1.4. ATRACCIÓN DE PERSONAL.....	11
2.1.5. RETENCIÓN DE PERSONAL.....	11
2.1.6. INCENTIVO.....	11
2.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA REMUNERACIÓN .....	11
2.2.1. HISTORIA DEL SALARIO EN HONDURAS.....	14

2.3. OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN .....	16
2.4. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN .....	20
2.4.1. TIPOS DE SALARIOS.....	20
2.5. IMPORTANCIA DE LA REMUNERACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO.....	21
2.6. IMPORTANCIA DE LA REMUNERACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES .....	21
2.7. FACTORES DETERMINANTES DE LAS REMUNERACIONES .....	22
2.7.1. COMO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN .....	23
2.8. DIVERSAS FORMAS DE COMPENSACIÓN .....	23
2.9. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS GRUPALES .....	24
2.9.1. VENTAJAS.....	24
2.9.2. DESVENTAJAS .....	24
2.10. RETRIBUCIÓN FLEXIBLE.....	25
2.10.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN EL MUNDO.....	25
2.10.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN HONDURAS.....	26
2.11. CÓMO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN FLEXIBLE .....	27
2.12. VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE .....	30
2.12.1. IMPORTANCIA DE LA REMUNERACIÓN PARA LAS PERSONAS .	30
2.12.2. IMPORTANCIA DE LA REMUNERACIÓN PARA LAS EMPRESAS .	30

2.13. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE.....	31
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>32</b>
3.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	32
3.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	33
3.3. FASES METODOLÓGICAS.....	34
3.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO.....	35
3.4.1. IDENTIFICACIÓN .....	35
3.4.2. ANÁLISIS.....	35
3.4.3. ELABORACIÓN .....	36
3.4.4. PROPUESTA .....	36
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>37</b>
4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA .....	37
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	50
5.2. RECOMENDACIONES .....	51
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>52</b>
6.1 INTRODUCCIÓN .....	52
6.2 PROPUESTA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE .....	52
6.3 DESCRIPCIÓN Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	577
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

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

## **1.1.INTRODUCCIÓN**

El Recurso Humano constituye uno de los activos más importantes dentro de las organizaciones para alcanzar la misión, visión y objetivos de las mismas.

Basándose en esta afirmación, es de vital importancia que las empresas se interesen por conocer, evaluar y analizar todo lo que a compensación se refiere.

La compensación tiene un papel muy importante en una organización, ya que es la gratificación que los colaboradores reciben por la labor desempeñada, es un elemento importante porque permite atraer y retener al Recurso Humano en la organización y de esta manera pueda satisfacer sus necesidades. Además a nivel organizacional contribuye a alcanzar un agradable clima laboral que motiva día a día al colaborador a realizar de manera más eficiente su trabajo.

Es por esa razón que las organizaciones deben interesarse en tener una estructura de compensación apropiada, de manera que al contar con un paquete de compensación debidamente estructurado sirva como estrategia para la atracción y retención del Recurso Humano calificado, evitando con esto que la rotación de personal aumente a consecuencia de la desmotivación y búsqueda de mejores oportunidades en el mercado.

El presente trabajo surge como una oportunidad de incorporar la retribución flexible al paquete de compensación con el que actualmente cuenta Tigo, utilizando una estrategia de diferenciación o segmentación para retener a los colaboradores que están en puestos claves o críticos, y de esta manera lograr la fidelización a la empresa y al mismo tiempo atraer a los candidatos idóneos y más competitivos para ser parte de esta organización.

## 1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo que presenta la empresa en su página web (<http://www.tigo.com.hn/mundo-tigo/quienes-somos>):

Tigo es la marca de telefonía celular que Millicom International Cellular S.A. (MIC), lanzó al mercado, con el objetivo de brindar acceso al mundo de las telecomunicaciones en mercados emergentes, en sus operaciones de Latinoamérica (Bolivia, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras y Paraguay) y África.

Millicom International Cellular S.A. (MIC), es un grupo de telecomunicaciones global, la cual tiene su sede central en Luxemburgo y tienen operaciones en 13 países en América Latina y África. Las operaciones móviles de este Grupo tienen una población combinada bajo la licencia de aproximadamente 270 millones de personas.

El 6 de enero de 1994, se otorgó la concesión de Servicios de Telefonía Móvil Celular en la República de Honduras, a las Compañías Motorola INC, Millicom International Cellular, S.A. (MIC) y Proempres, S.A. representadas por la sociedad Telefónica Celular, S.A. (CELTEL). La concesión otorgó a la empresa Telefónica Celular, S.A. (CELTEL), el derecho para explotar los servicios de telefonía móvil dentro del territorio hondureño, utilizando la Banda de Frecuencia "A", a partir del mes de junio de 1996.

Es así como CELTEL se convierte en la primera empresa de telefonía móvil en el mercado hondureño, inicio sus servicios oficialmente el 15 de septiembre de 1996 con la misión de ofrecer al pueblo hondureño la nueva y moderna tecnología de Comunicación Móvil.

CELTEL cuenta con el área de compensación y beneficios la cual está ubicada en la oficina principal en Tegucigalpa, Honduras (Plaza Tigo), también cuenta con sucursales en las ciudades más importantes de Honduras, pero todas las operaciones se centralizan en Tegucigalpa (oficina central).

El área de compensación y beneficios tiene como objetivo administrar los diferentes recursos que garanticen la equidad salarial interna y la implementación de las políticas de compensación para el desarrollo de los distintos programas que contribuyan a la atracción y retención de personas claves.

Desde esta perspectiva, se puede decir que Tigo sí cuenta con paquete de compensación estructurada fija y variable, sin embargo; pretende explorar la posibilidad de complementar el paquete retributivo flexible, el cual tenga un valor agregado a los beneficios con el que actualmente cuenta.

Entre los beneficios que actualmente existen son los siguientes:

- Plan de empleado: La asignación de un plan de empleado forma parte de los beneficios que se brindan y consiste en asignar una cantidad de minutos libres de acuerdo a la categoría del puesto que desempeña, para facilitar la comunicación interna y externa.
- Plan familiar: Consiste en dos líneas familiares que el colaborador podrá asignar a dos miembros de su familia. Las llamadas entre plan de empleados y familiares son gratuitas
- Plan de Internet: Consiste en dos líneas de Internet que el empleado podrá usar después de dos meses de prueba.
- Asignación de equipo: Una vez al año se asignara un teléfono nuevo de acuerdo con la política de asignación establecida.
- Compra de Teléfonos: Permite al empleado comprar una vez al año un teléfono nuevo a precio de costo

- Cumpleaños: Consiste en otorgar un día libre al empleado en el mes de su cumpleaños para que pueda disfrutar con su familia
- Lentes: Una vez al año se subsidiara una parte del valor por la comprar de lentes oftalmológicos
- Seguro de vida
- Seguro Medico
- Vacaciones: Además de recibir las vacaciones por ley, todos los empleados directos recibirán una bonificación de acuerdo a la antigüedad
- Descuento en Cable: Consiste en ofrecer descuento a los empleados directos en su servicio de cable.
- Préstamos Personales: Préstamos personales por medio de 3 entidades bancarias a una tasa preferencial.
- Otros beneficios: Celebración día de la madre, día de la mujer, día del niño, día del padre, aniversario de la empresa y navidad.
- Permisos especiales: por paternidad, matrimonio, duelo
- Membrecía a bosques de Zambrano.

Una de la oportunidades que tiene CELTEL para alcanzar una posición competitiva como empleador, es implementar un paquete de retribución que pueda ofrecerse a todos aquellos empleados que cuenten con alto potencial o desempeño y que independientemente de su edad o nivel salarial, éstos contribuyan a alcanzar la misión, visión y objetivos organizacionales y de esta manera que exista un compromiso de ambas partes teniendo como resultado la fidelización de los colaboradores hacia la empresa.

### **1.3.DEFINICION DEL PROBLEMA**

#### 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

CELTEL es una compañía de telecomunicaciones ubicada en algunas ciudades más importantes de Honduras, en la cual el área de Recursos Humanos está analizando la

posibilidad de incorporar dentro de su esquema de compensación total un modelo de compensación flexible, con el objeto de mejorar la percepción de los empleados en cuanto a su esquema de compensación de manera tal que se ajuste a sus necesidades particulares.

#### 1.3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Existe la oportunidad para retener a los colaboradores que están en puestos claves o críticos y atraer a los candidatos potenciales del mercado, mejorando la motivación, mediante la implementación de un paquete de retribución flexible con el objetivo de lograr una estrategia diferenciada.

#### 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿Cómo está compuesto el esquema de compensación actual con el que cuentan los empleados de Celtel?

¿Al contar con una retribución flexible, existiría la posibilidad para retener a colaboradores con alto desempeño?

¿Con este nuevo esquema de retribución flexible permitirá a la empresa ser un empleador competitivo en el mercado y atraer a los mejores candidatos?

### 1.4.OBJETIVOS DEL PROYECTO

#### 1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar los posibles beneficios de implementar un esquema de retribución flexible, por medio de un análisis del esquema de compensación actual, con el fin de retener a personas en puestos claves y atraer candidatos potenciales que contribuyan a alcanzar los resultados esperados.

#### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el paquete de retribución fija y variable con que cuenta actualmente CELTEL a través de entrevistas con la persona encargada en el Área de Compensación y Beneficios.
- Determinar el nivel de compromiso, valores y beneficios con que cuentan actualmente los colaboradores de Tigo, para evaluar el nivel de sentido de pertenencia a la Compañía.
- Proponer un sistema de retribución flexible que contribuya a la retención de puestos claves dentro de la organización.

#### 1.5. HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE ESTUDIO

A mayor beneficios en el sistema de compensación, menor rotación de personal.

Los colaboradores conocen las compensaciones dineraria y no dineraria que les ofrece CELTEL.

La implementación de un sistema de retribución flexible es determinante para la retención y motivación de los colaboradores.

#### 1.6. JUSTIFICACIÓN

CELTEL como cualquier empresa debe hallarse en un proceso de mejora continua que le permita funcionar de acuerdo a los requerimientos en un mundo que se hace cada vez más competitivo, proporcionando beneficios y ventajas en su sistema de compensación que sean más atractivas a los colaboradores y así le permita posicionarse como un empleador competitivo y de esta manera los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa, logrando la fidelización de los mismos, por lo que es de mucha relevancia contar no solamente con beneficios monetarios, sino que

enfocarse de la misma manera en los beneficios no monetarios que sean valorados por las personas que laboran en la institución.

Uno de los factores que se puede utilizar es mediante sistemas de retribución flexible, por tal razón la empresa está buscando la oportunidad de contar con este tipo de sistema el cual es diferenciado y segmentado, que permitirá retener a todas aquellas personas que están en puestos claves o puestos críticos y de igual manera a atraer a los mejores candidatos en el mercado con potencial para lograr el éxito de la organización.

La importancia de este proyecto, es que CELTEL conozca las ventajas de implementar un sistema de retribución flexible, lo que traerá como beneficios un agradable clima laboral, satisfacción, compromiso, motivación y fidelización en los colaboradores, reteniéndolos de esta manera y disminuyendo la rotación de personal en la organización.

Otra ventaja en la implementación de este sistema es que le permitirá posicionarse como un empleador competitivo en el mercado laboral.

Se tomó este tema de investigación para el proyecto, ya que actualmente CELTEL está evaluando la oportunidad de implementar un sistema de retribución flexible y conocer cuáles serían las ventajas y desventajas que traería al implementar un sistema de este tipo.

Este proyecto es viable ya que se cuenta con los siguientes recursos:

Recursos Humanos: Disponibilidad de los empleados de la organización para aplicar los instrumentos de investigación, conocimiento de la situación actual de CELTEL por parte de uno de los miembros del grupo que realiza dicho proyecto, lo cual facilita el acceso a la información de esta organización.

Recursos Financieros: Los gastos incurridos en la elaboración de este proyecto están dentro del alcance del grupo

Recursos Técnicos: Disponibilidad de computadoras, acceso a internet, bibliotecas virtuales, libros y otras Fuentes bibliográficas.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

Existen varios conceptos utilizados, los cuales son de importancia para el estudio a realizar, entre ellos tenemos:

#### 2.1.1. REMUNERACIÓN

La compensación es la gratificación que los colaboradores reciben por el desempeño de su labor. Es importante la administración en el área de Recursos Humanos ya que de esta depende y ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, evitando con esto que los empleados abandonen la organización y se deba reclutar personal de manera inmediata (Werther, 2000).

La retribución es el salario recibido en metálico como en especie, fijo (salario base) o variable (incentivos), puntual o diferido (bonos). Adicionalmente, se puede incluir conceptos extrasalariales (dietas, gastos de viajes) los cuales, ayudan al trabajador a desarrollar de forma oportuna el desempeño de la actividad asignada (Jiménez, 2009).

El Código de Trabajo de Honduras define en el Art. 360: Salario, Jornal o Sueldo: “la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente” (Colindres, 2002).

De acuerdo a lo anterior, se concluye que la retribución es el pago realizado por el empleador ya sea en dinero o en especie, lo cual los colaboradores reciben a cambio del desempeño de las actividades laborales. De igual manera es importante señalar que la remuneración constituye un elemento importante en el desarrollo de la vida de los seres humanos, debido a que los recursos económicos que son percibidos por los colaboradores son destinados para cubrir un sinnúmero de necesidades de cada familia.

### 2.1.2. COMPENSACIÓN TOTAL

De acuerdo a Mondy (2005) para las organizaciones es imposible proporcionar un paquete de compensación salarial perfecto, sin embargo; con el fin de garantizar que su sistema de pagos sea eficaz y satisfaga las necesidades de los empleados, varias empresas permiten a su personal adaptar su propio paquete de compensación tanto como sea posible técnica, legal, económica y organizacionalmente.

COMPENSACION TOTAL			
Económica		No Económica	
<b>Directa</b>	<b>Indirecta (Prestaciones)</b>	<b>El puesto</b>	<b>Ambiente laboral</b>
Sueldos	<b>Prestaciones otorgadas por ley</b>	Variedad de habilidades	Políticas sólidas
Salarios	Seguro Social	Identidad de las tareas	Empleados competentes
Comisiones	Compensación por desempeño	Importancia de las tareas	Colegas agradables
Bonos	Compensación de los trabajadores	Autonomía	Símbolos de prestigio adecuados
	Incapacidad familiar y médica	Retroalimentación	Condiciones de trabajo
	<b>Prestaciones voluntarias</b>		<b>Flexibilidad en el lugar del trabajo</b>
	Pago por tiempo no laborado		Horario de trabajo flexible
	Atención médica		Semana laboral reducida
	Seguro de vida		Compartir el puesto
	Planes de retiro		Compensación flexible
	Planes de opción de compra de acciones para empleados		Telecomunicación
	Prestaciones por desempeño suplementarias		Trabajo de tiempo parcial
	Servicios para los empleados		Retiro modificado
	Pago de primas		
	Prestaciones únicas		

**Figura 1. Compensación total**

Fuente: Mondy, Administración de Recursos Humanos (2005)

### 2.1.3. PUESTOS CLAVES O CRÍTICOS

Según Fuente (2006), los puestos claves son los que están perfectamente definidos en la organización, son retribuidos de manera justa, es típico de la actividad que realiza la empresa, son puestos que no están sometidos a fluctuaciones a causa de la oferta-demanda que existe en el mercado laboral.

#### 2.1.4. ATRACCIÓN DE PERSONAL

La atracción de personal se realiza mediante un proceso de reclutamiento en donde se identifica al candidato, su objeto de deseo, luego debe de conquistarlo para posteriormente atraerlo. El candidato debe de cumplir con los requisitos estipulados para el puesto y la empresa debe tener establecido un paquete de compensaciones que la hagan mas atractiva como empleador. (Alles, 2005).

#### 2.1.5. RETENCIÓN DE PERSONAL

Según Browell ( 2001), retener al personal significa mantener a esos miembros de la plantilla que se quieren conservar y no dejar que se marchen de la empresa , bajo ninguna razón, pero sobre todo para irse a la competencia.

#### 2.1.6. INCENTIVO

Es un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible (Neira, 2003)

### 2.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA REMUNERACIÓN

Los salarios son tan antiguos como el trabajo humano. Los pagos se realizaban en especie, así después de la caza de animales se procedía a la repartición de carne, pieles y huesos para fabricar utensilios, asimismo se recolectaban frutos, para garantizar su subsistencia. Esta es la aparición de la figura de pago a una persona por el trabajo desempeñado (Varela, 2006).

En la edad Antigua la información mas remota es el pago de salario a los trabajadores agrícolas en Mesopotamia, a principios del segundo milenio A.C. El pago se hacía por medio de unidades de trigo o silas, entendiéndose por sila lo que equivale a un poco menos de un litro de cebada tostada con una especie de jarabe y un poco de aceite.

El pago se fijaba de la siguiente manera:

- 20 silas diarias al segador
- 1 sila diaria al esclavo
- 2 silas diarias a los trabajadores libres

Es aquí donde comienza a diferenciarse el pago de un trabajador especializado a uno no especializado.

En Egipto se ilustra la forma en que se pagaba a los trabajadores con el siguiente pasaje: “Todas las gentes que han trabajado en mi tumba lo han hecho a cambio de pan, aceites, tejidos y trigo”.(texto privado del Imperio Antiguo) Ramsés II 1301 aa 1235 A.C colocó en su estatua este lema: “He asegurado vuestra subsistencia en todos los productos , pensando en que trabajareis para mí con un corazón agradecido”.

En Grecia los datos que existen sobre la retribución hacen referencia a los trabajadores que habrían las tubas reales, quien en promedio mensualmente recibían cuatro medidas de trigo, y una medida y media de cebada. Recibían en forma variada pescados, grasa, legumbres, aceite, agua y vestidos.

En Roma el ejercicio de las actividades laborales dependían directamente del estatus que tenía cada trabajador. Los esclavos trabajaban 15 horas, los patrocinados 8 horas, los de libertad jurídica o trabajadores libres su trabajo se fijaba en partes no mayores a 8 horas.

En la edad media existía una diversidad de instituciones y reglamentos por lo que era difícil determinar los salarios de los trabajadores, sumado a estos los monarcas alteraban el valor de las monedas, lo que cambiaba el valor real y nominal del salario.

En Francia año 1351, la ordenanza a causa de la peste fijó los salarios de los trabajadores en casa en 12 denarios al día y seis si se brindaba comida. Las sirvientas cobraban 30 sueldos anuales, lo que representaron una tercera parte de aumento con respecto a los que regían antes de la peste.

En Inglaterra se dictaron ordenanzas entre 1349 y 1350 en las cuales se amenazaba con prisión a quién pidiera un salario más elevado que el que recibía desde hace 20 años.

En la revolución industrial la expansión del comercio en el siglo XVII planteó a los mercaderes capitalistas el problema de buscar procedimientos que permitieran aumentar la cantidad de mercancías producidas y la rapidez con que se elaboraban, reduciendo los costos de producción para obtener mayores ganancias.

Es aquí en donde aparece la especialización y subdivisión del trabajo, incorporación de la maquinaria a la producción al desplazar al hombre creó problemas de desempleo, el salario pagado a los obreros se depreció por el exceso de oferta de trabajo, ocupando a mujeres y niños para operar las máquinas, lo más importante era la producción no las condiciones del empleado.

En el siglo XIX aparecen las primeras organizaciones obreras cambiando las formas de organización del trabajo y las relaciones de las distintas clases sociales, se estableció un nuevo orden jurídico, político y filosófico en la sociedad. Con este cambio surgieron varias doctrinas y la propuesta de La Fayette que es una doctrina liberal con los siguientes principios: Igualdad ante la justicia, igualdad de todos ante la ley, soberanía del pueblo, igualdad de impuestos, igualdad en la repartición de las herencias, libertad de expresión y prensa, libertad de trabajo, libertad de culto, derecho a resistencia durante la opresión, soberanía nacional.

La realidad de los países en latinoamérica en la época actual han sufrido una transformación sustancial en todos sus órdenes, se establecen salarios mínimos, costos de vida e incrementos en base a desempeño (Varela, 2006).

### 2.2.1. HISTORIA DEL SALARIO EN HONDURAS

Antes de 1980 el salario mínimo oscilaba en los 50 Dólares equivalente a 100 Lempiras, ese mismo año se decretó un aumento a 150 lempiras mensuales y en el año de 1981 a 180 Lempiras. Después de estos dos incrementos no se alteró la base a este pago durante ocho años y medio siguientes, siendo en enero de 1990, en el gobierno de José Simón Azcona del Hoyo, cuando se incrementó a 256 lempiras. (Honduras Laboral, 2009).

El 12 de enero de 2012 se firmó el acuerdo No. STSS-001-2012 de fijación al salario mínimo en donde se estipula los ajustes anuales para los años 2012 y 2013, en donde se estipula los siguientes ajustes (Méndez, 2012).

**Tabla 1: Tabla de Salario Fijado para el 2013**

<b>TABLA DEL SALARIO MÍNIMO FIJADO PARA EL 2013</b>		
<b>No.</b>	<b>Categorías</b>	<b>Salario mínimo mensual</b>
<b>1</b>	<b>Agricultura, Silvicultura, Caza y pesca</b>	
	De 1 a 10	4,870.91
	de 11 a 50	5,125.17
	de 51 a 150	5,187.48
	de 151 en adelante	5,286.58
<b>2</b>	<b>Explotación minas y canteras</b>	
	De 1 a 10	6,654.57
	de 11 a 50	6,854.22
	de 51 a 150	7,208.19
	de 151 en adelante	7,345.89
<b>3</b>	<b>Industria manufacturera</b>	
	De 1 a 10	6,531.91
	de 11 a 50	6,948.97

	de 51 a 150	7,307.84
	de 151 en adelante	7,447.45
<b>4</b>	<b>Regionalizado</b>	3,657.87
<b>5</b>	<b>Electricidad, Gas y Agua</b>	
	De 1 a 10	6,869.24
	de 11 a 50	7,075.31
	de 51 a 150	7,440.71
	de 151 en adelante	7,582.86
<b>6</b>	<b>Construcción</b>	
	De 1 a 10	6,746.57
	de 11 a 50	6,948.97
	de 51 a 150	7,307.84
	de 151 en adelante	7,447.45
<b>7</b>	<b>Comercio por mayor, menor, hoteles y restaurantes</b>	
	De 1 a 10	6,746.57
	de 11 a 50	6,948.97
	de 51 a 150	7,307.84
	de 151 en adelante	7,447.45
<b>8</b>	<b>Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones</b>	
	De 1 a 10	6,807.91
	de 11 a 50	7,012.14
	de 51 a 150	7,374.28
	de 151 en adelante	7,515.15
<b>9</b>	<b>Establecimientos financieros, Bienes y Muebles</b>	
	De 1 a 10	6,930.57
	de 11 a 50	7,138.49
	de 51 a 150	7,507.15
	de 151 en adelante	7,650.56
<b>10</b>	<b>Servicios Comunales, Sociales y Personales</b>	
	De 1 a 10	6,623.91
	de 11 a 50	6,822.63

	de 51 a 150	7,174.97
	de 151 en adelante	7,312.04
<b>11</b>	<b>Actividades de Investigación y Seguridad, actividades de</b>	
	<b>limpieza de edificios</b>	
	De 1 a 10	6,930.57
	de 11 a 50	7,138.49
	de 51 a 150	7,416.97
	de 151 en adelante	7,416.97
<b>12</b>	<b>Actividades de hospitales</b>	
	De 1 a 10	6,623.91
	de 11 a 50	6,822.63
	de 51 a 150	7,088.79
	de 151 en adelante	7,088.79
<b>13</b>	<b>Empresas acogidas de a la Ley de Zonas libres</b>	4,982.13

De esta manera se puede observar que a medida pasa el tiempo, los salarios se han venido modificando.

### 2.3.OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Según Varela (2006) existen cuatro objetivos para lograr la implementación de un sistema de remuneración de los cuales tenemos:

Motivación y compromiso del personal: La remuneración es un factor muy importante en el colaborador, lo cual a la vez produce un sentimiento de sensibilidad debido a que el pago tiene un efecto directo en el estilo de vida, dentro de su comunidad o grupo de trabajo, es por esa razón que el colaborador tiene que percibir que está bien pagado y de esta manera se sienta motivado y comprometido para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

A lo largo de la historia del ser humano se ha intentado conocer que otros factores motivan a una persona a realizar el trabajo de manera adecuada y a conocer cuáles son las condiciones necesarias para obtener un resultado específico, por lo que se cuentan con varias teorías de la motivación:

#### La jerarquía de necesidades de Maslow

El Gráfico de Maslow: Representa distintos niveles de necesidades en forma piramidal, abajo las básicas y las superiores o racionales arriba. La movilidad a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, sólo si la necesidad inferior le es contemplada podrá acceder a nuevas y superiores autorrealizaciones. Así muestra el ascenso desde requerimientos básicos, como la alimentación y la vestimenta; sucesivamente a las superiores, como seguridad, compañerismo y reconocimiento.

El factor Dual de Herzberg: Mediante encuestas que indagaron la satisfacción de las personas en sus trabajos, se determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización (Factor Motivadores). Mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización (factores higiénicos)

De estos dos grupos posteriormente se elaboró el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo), que son indicaciones para evitar la monotonía incrementando la responsabilidades y la valoración de las personas. La autonomía, la retroalimentación, y el ambiente de trabajo, son los puntos principales.

#### Los Tres Factores de Maclelland.

David McClelland sostiene que las personas tienen tres características que indican el factor de motivación de cada una: Logro, Poder, Afiliación.

Primero están aquellos en que el impulso de obtener éxito es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo. Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo. Por último, se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo.

Teoría X y Teoría Y de McGregor.

En este desarrollo teórico se contraponen dos estilos de dirección influidos por la concepción del ser humano que tiene el que la pone en práctica. Bajo la suposición de que una de las características de las personas es la pereza frente al trabajo, en la Teoría X la motivación se consigue a base de controles y castigos. Mientras que en la Teoría Y sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como motivadores.

De las expectativas.

Lo fundamental en esta teoría es conocer lo que la persona busca dentro de la organización, y las formas en que intentará alcanzarlo, porque el grado de motivación estará determinado por lo que crea que tienen de valioso para él las metas y los incentivos.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter y Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.

La ERC de Alderfer.

Basada en la experiencia de Maslow esta teoría destaca solo tres necesidades por encima del resto para lograr la motivación.

Existencia: Satisfacción de las necesidades básicas.

Relación: Interacción con el entorno, reconocimiento alcanzado, e identificación con grupo de trabajo.

Crecimiento: Estimula autorrealización.

Aumento de la productividad: La retribución refuerza el cumplimiento adecuado de las responsabilidades de los colaboradores. Es decir, cuando existe una justa y adecuada retribución, el desempeño y dedicación del colaborador, indudablemente es más productiva.

Control de costos: La implementación de un programa de remuneración contribuye a que las organizaciones atraigan y retengan el personal adecuado a los más bajos costos, convirtiéndose en empleadores competitivos y de esta manera evitando la rotación de personal.

Cumplimiento de las leyes: El gobierno establece remuneraciones obligatorias, por lo que las empresas se ven en la responsabilidad de cumplirlas a cabalidad para evitar cualquier tipo de demanda que afecte la economía de la organización.

## 2.4.ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

Como lo explica Vadillo (2005), los sistemas de remuneración suelen apoyarse en las descripciones generales del puesto de trabajo. Es importante tomar en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se realiza el mismo. Asimismo, se debe considerar los niveles de rendimiento, por lo que es importante evaluar la experiencia que el colaborador ha tenido en el puesto, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el desarrollo de su trabajo.

Por otra parte, es de vital importancia realizar un estudio de los factores externos de la empresa, es decir realizar un revisión y análisis del pago de mano de obra, así como factores gubernamentales relacionado con el salario mínimo y todas aquellas disposiciones del gobierno que puedan afectar la estabilidad económica de la organización.

### 2.4.1. TIPOS DE SALARIOS

De acuerdo a Corrales (2005), desde el punto de vista económico, se han determinado tres clases de salarios:

**Salario Nominal: Salario Base o de Contratación:** Este también denominado salario de ingreso, corresponde a la suma total pactada entre el trabajador y el patrono al firmarse el contrato de trabajo. De este sueldo, posteriormente, se hacen las deducciones de ley o “cargas sociales”.

**Salario Real:** Entre las unidades monetarias que recibe una persona por su trabajo (hechas las deducciones de ley) y el valor adquisitivo de estas en el mercado, puede existir una gran diferencia. A ese salario que el trabajador efectivamente percibe y que utiliza para atender sus necesidades, se le ha llamado salario real.

Salario Legal o Salario Mínimo: Ante la evolución de la economía en general y de los precios de bienes y servicios en particular, se hizo necesario proteger al trabajador en uno de sus puntos más vulnerables: el salario. Con tal fin se establecieron los salarios mínimos, de fijación periódica y que consideran el aumento en el costo de la vida.

## 2.5. IMPORTANCIA DE LA REMUNERACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO

La remuneración es uno de los motivadores más importantes para el colaborador, por lo tanto, quien administre el recurso humano de la organización y tenga la responsabilidad de distribuir el fondo previsto para las remuneraciones, necesitará de una serie de criterios imparciales y objetivos que le permita determinar cuánto debe pagarse a cada persona por la ejecución de las tareas, evitando la inequidad en el pago de la remuneración y por ende, la desmotivación y alta rotación del personal dentro de la organización (Vadillo, 2005).

La solución para este dilema debe ser justa; dar a cada trabajador lo que le corresponde. En síntesis, actuar con justicia significa, para nuestro efecto, que los trabajadores no tengan que soportar acciones arbitrarias de la gerencia o de la dirección superior, los comportamientos que reflejen favoritismo o discriminaciones y políticas imprevisibles y erráticas en materia salarial. (Vadillo, 2005).

## 2.6. IMPORTANCIA DE LA REMUNERACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

Según Chiavenato (2007), la remuneración en las empresas representan un costo y la vez una inversión. Una Inversión, debido a que se genera un pago en dinero por el esfuerzo realizado por los empleados a fin de obtener un beneficio mayor ya sea en la producción o servicio que se ofrece y representa un costo porque las remuneraciones se ven reflejadas en el costo del producto o servicio ofrecido.

Lo anterior, depende de que tan automatizados estén los procesos dentro de la organización, debido a que si la empresa cuenta con procesos automáticos, menor será la participación de los salarios en los costos de producción.

## 2.7.FACTORES DETERMINANTES DE LAS REMUNERACIONES

Jiménez (2009) menciona que al momento de elegir un sistema de remuneración se debe de considerar factores externos, tomando en consideración el análisis del entorno como es la legislación, el análisis de las leyes las cuales están estipuladas en el Código de Trabajo:

Grupos de presión que son los grupos de interés socioeconómicos que afectan la vida la empresa de forma directa o indirecta como ser las fusiones entre empresas.

La tecnología la cual está en vanguardia, por lo que la empresa debe de actualizarse y estar en constante investigación y desarrollo.

Los valores sociales en cuanto a la no discriminación, al adecuado manejo del tiempo balanceando la vida profesional con la personal

La competencia, evitando la fuga de talento al mantener niveles salariales competitivos.

El entorno económico determinado por los ciclos de crisis y estabilidad (inflación, desempleo, PIB) lo cual viene a afectar los sistemas salariales, por lo que lleva a realizar revisiones salariales periódicas y la globalización en cuanto a personal transnacional o expatriado.

### 2.7.1. COMO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Hidalgo (2011) menciona que antes de implementar un sistema de remuneración, es preciso que quienes lideren ese proceso tengan claro los siguientes conceptos y pautas:

Compensación total: Está formada por un componente fijo y otro variable.

Relación entre fijo y variable: Para un buen sistema de pago variable, la compensación fija debe ser inferior a la pagada por la competencia, es decir, debería de estar por debajo del promedio del mercado. La ventaja de implementar esta modalidad es que permite a la empresa posicionarse bien tanto en situaciones de crisis como de prosperidad.

Unión del pago variable: Los incentivos pueden estar ligados al desempeño del individuo, del grupo de trabajo al que pertenece el sujeto del área de la gerencia o de toda la organización. Con cuál de estos desempeños conviene atar el pago variable dependerá de los resultados buscados (cambios culturales, de procesos, objetivos, etc.).

### 2.8. DIVERSAS FORMAS DE COMPENSACIÓN

Mondy (2005) expresa algunas maneras de compensación que existen:

Compensación:

1. El total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.
2. Compensación Económica Directa: El pago que una persona recibe en forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones.
3. Compensación Económica Indirecta: Todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

4. Compensación no Económica: La satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

## 2.9.VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS GRUPALES

Bohlander (2008) plantea algunas ventajas y desventajas en relación a los planes de incentivos grupales.

### 2.9.1. VENTAJAS

Los incentivos grupales apoyan la planeación de grupos y la solución de problemas y por consiguiente, crean una cultura de equipo.

La contribución de cada empleado depende de la cooperación del grupo.

A diferencia de los planes de incentivos que se basan solo en el resultado, los incentivos grupales pueden ampliar el ámbito de la contribución que los empleados son motivados a realizar.

Los bonos grupales tienden a reducir las envidias y quejas de los empleados por medio de los estándares individuales “estrechos” o “libres”.

Los incentivos grupales fomentan la capacitación cruzada y la adquisición de nuevas competencias interpersonales.

### 2.9.2. DESVENTAJAS

Los miembros de los equipos pueden percibir que sus esfuerzos contribuyen poco al éxito del equipo o a la obtención de los bonos de incentivos.

Pueden surgir problemas sociales intergrupales: presión para limitar el desempeño (por ejemplo los miembros del equipo tienen miedo de que una persona haga que los otros se vean mal) y el efecto de “viaje gratis” (una persona que esfuerza menos que los demás pero recibe las mismas recompensas que ellos).

Los miembros del equipo pueden tener dificultades para comprender las fórmulas de pago complejas.

## 2.10. RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

La retribución flexible permite a la organización describir aquellos planes de beneficios que ofrecen la posibilidad a los empleados de elegir que parte de su retribución quieren seguir percibiendo como salario monetario y que parte quieren percibir en forma de un conjunto de productos o servicios de una gama que ofrece la empresa. No se trata de pagar más, sino de pagar a cada trabajador mejor y en función de sus necesidades (Diaz, 2013).

### 2.10.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN EL MUNDO

En España hay retribuciones enfocadas al estatus, diferenciación, reconocimiento intangible de un directivo, algunos de ellos poseen ciertas retribuciones como ser gastos representativos, coche de la empresa, clase business en los vuelos entre otras. Adicionalmente a esto, se puede fomentar la elección de otras alternativas retributivas que pueden llegar a ser más atractivas tanto para directores como para los diferentes niveles dentro de la organización, permitiendo el ahorro del dinero y mejores precios de manera agregada por ejemplo tickets para guardería y restaurantes, diversos seguros como puede ser el sistema de libre elección de médicos prestigiosos, chequeos médicos a domicilio, cobertura total en caso de una operación grave. (Ceron, 2011).

Cada vez las organizaciones recurren en mayor medida a los planes de retribución flexible por la propia situación actual.

- Inmersos en una crisis económica.
- Incertidumbre con respecto al futuro económico.
- Necesidad de atraer y retener el talento
- Precaución respecto a nuevas inversiones.
- Presupuestos limitados en todas las compañías

#### 2.10.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN HONDURAS

El Código de Trabajo de Honduras (Colindres, 2002) define el Salario con los siguientes artículos:

- Art. 360 Salario, Jornal o Sueldo: Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente.
- Art. 361 Constituye salario no solo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero, especie, y que implique retribución de servicios sea cualquiera la forma de denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación e utilidades.
- Art. 362. No constituye salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las primas, bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero o en especial no para su beneficio ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones como los gastos de representación, medios de transporte.
- Según el artículo 363 del Código de Trabajo, el salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con las prescripciones de este código.

- El Código de Trabajo en el Art 366 nos menciona que las prestaciones complementarias que reciba el trabajador, campesino o su familia, en forma de alimentos, habitación y demás artículos destinados a su consumo personal inmediato, se considerarán como parte de la retribución ordinaria del servicio siempre que el valor que se le atribuya no exceda del treinta por ciento (30%) del salario en dinero y que el patrono haga el suministro de esos artículos a precio de costo o menos.

## 2.11. CÓMO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN FLEXIBLE

La empresa debe de contar con un modelo que debe ser revisado y definido de acuerdo a las necesidades y estrategias que tenga la organización.

Aceptar el modelo: El área de Recursos Humanos debe ser quien promueva la idea y convencer a todos los niveles de la organización en aceptar el modelo de Compensación Flexible.

En esta etapa se debe de aclarar los conceptos de lo que se quiere realizar, el motivo, el alcance y limitaciones, el tipo de modelo y los compromisos.

El modelo debe ser:

1. Objetivo: Todas las personas de la empresa deben de entender el porqué del modelo, todas las ideas deben de quedar claras.
2. Participativo: Debe de desarrollarse con el apoyo de todas las áreas de la empresa.
3. Autoaplicable: Cada área de la empresa será la responsable de la aplicación correcta del modelo.

4. Flexible: El modelo debe de ser flexible para adaptarse a cada cambio que se pueda presentarse en un momento dado tanto político como económico.
5. Fácil de administrar: Para asegurar el éxito del modelo es importante la sencillez para administrarlo.
6. Comunicable: Se debe de desarrollar un sistema interno de comunicación que lleve el mensaje a todos los niveles de la organización de manera clara y oportuna.
7. Autofinanciable: Se debe formular la siguiente pregunta ¿Cómo podemos producir más con alta calidad, ser más eficientes, reducir costos, con los recursos disponibles? Por lo que este modelo no requiere de inversiones iniciales.
8. Definición de los grupos de trabajo: Se deben de formar grupos de trabajo por áreas o procesos para definir la importancia de los servicios o productos que deben de poner al alcance de los responsables primarios, para lograr los resultados esperados.
9. Definición de las áreas de medición: A partir del resultado final se deben establecer puntos de control que aseguren ese resultado. Al establecer las metas de cada recurso se definen las áreas de medición
10. Definición del modelo: Este debe de ser en forma grupal en la cual cada grupo encontrará sus compromisos definiendo objetivos generales y mediciones
11. Reconocimientos de las diferencias personales: Los factores de éxito debe de realizarse a un plano individual, definiendo primero los objetivos de grupo y posteriormente los individuales. En cada área de una organización existen

múltiples diferencias entre compañeros aun siendo del mismo puesto ya sea por experiencia, antigüedad, por esta razón las metas deben de ajustarse tomando en cuenta estas diferencias.

Algunas empresas determinan que las metas deben ser únicas para un puesto determinado llegando a ser un estímulo para alcanzar un estándar general. Las metas deben de ser alcanzables y realistas ya que si es lejano es probable que se pierda el interés y si es muy cercano pierde el atractivo del logro.

12. Control estadístico: Se debe de tener información histórica de las mediciones realizadas mediante indicadores para medir un comportamiento, es importante analizar con cuidado la información sobre el comportamiento de los indicadores.

13. Medición y fuentes de información: Se debe de dejar claramente definidas las fórmulas para medir cada objetivo y poder identificar las fuentes de datos

Establecimiento de políticas de pago: Se debe definir con claridad los procedimientos y políticas de pago. Se debe de establecer:

1. Objetivos generales,
2. Forma de medir los resultados,
3. Personas elegibles al plan,
4. Metas y montos para los premios,
5. Requisitos para el pago,
6. Días de pago; y

## 7. Excepciones

Se debe de crear formatos para que todo el procedimiento quede documentado:

Evaluación y seguimiento: Cada área o grupo será responsable de evaluar periódicamente los objetivos y metas por cambios de prioridad

Inicio del plan: Se debe de seleccionar la fecha más oportuna para llevar a cabo el plan, recordando que siempre existirán conflictos (Varela, 2006).

### 2.12. VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Al implementar un sistema de retribución flexible existen ventajas, tanto para la empresa, como para el empleado.

#### 2.12.1. IMPORTANCIA DE LA REMUNERACIÓN PARA LAS PERSONAS

- Configura su propio paquete retributivo en función de sus necesidades
- Se siente protagonista de su propio paquete retributivo
- Aumenta su percepción de la compensación total
- Obtiene ventajas económicas y fiscales
- Tiene más participación en la organización

#### 2.12.2. IMPORTANCIA DE LA REMUNERACIÓN PARA LAS EMPRESAS

- Rentabiliza la estrategia retributiva,
- Es referencia como empleador, consiguiendo atraer y mantener con motivación a sus empleados,

- Reconoce la diversidad e individualiza la retribución,
- Puede ofrecerse a toda la plantilla,
- Mas fácil adaptarse a los cambios del entorno y a las personas,
- Control de los costos futuros en beneficios sociales,
- Compensar la aportación del empleado, según sus funciones y competencias,
- Mejorar el rendimiento de la organización mediante la excelencia,
- Incrementar los resultados de la empresa,
- Reconocer y desarrollar el capital intelectual,
- Fomentar el trabajo en equipo para obtener los mejores resultados,
- Supone un elemento de atracción y retención,
- Mejora la adaptación al entorno económico actual; y
- No implica un gasto adicional (Jiménez, 2009).

### 2.13. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Uno de los principales problemas que actualmente enfrentan las organizaciones es hacer que los objetivos de la organización estén apegados y sean complementarios a los objetivos y metas individuales. Una adecuada política retributiva.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque que se utilizará en este proyecto de investigación será mixto, debido a que se hará uso del enfoque cualitativo mediante entrevistas al personal de Recursos Humanos, el cual se dará desde el momento de la planificación hasta llegar al análisis y de esta manera presentar una propuesta a la empresa de telecomunicaciones Tigo.

Asimismo, se utilizará el enfoque cuantitativo, ya que se hará uso de la medición estadística para determinar el efecto de dicha implementación en la organización, mediante la aplicación de encuestas para realizar un análisis estadístico más profundo de los resultados que proporcionen estas herramientas de investigación.

El método de investigación que se manejará será el método descriptivo, debido a que el fin primordial de esta investigación es conocer el sistema de compensación que actualmente existe en CELTEL, mediante un análisis de retribución flexible para retener a personas que están desempeñándose en puestos claves y además atraer a candidatos potenciales que contribuyan a alcanzar los resultados esperados, logrando la fidelización de todos los colaboradores. (Sampieri, 2006).

### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

Encuestas de Opinión: Este tipo de instrumento permitirá conocer el grado de satisfacción y sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas que laboran en Tigo. Asimismo, conocer si los colaboradores consideran que la organización es suficientemente competitiva en el mercado de telecomunicaciones.

Por otra parte, esta herramienta ayudará a conocer las diferentes formas de compensación que a los colaboradores les gustaría recibir, esto con el propósito de ampliar la propuesta del paquete de retribución flexible.

Entrevistas: Se entrevistará al personal de Recursos Humanos con el propósito de conocer más a fondo los principales procesos que están siendo manejados y cuáles son las expectativas del desarrollo de este trabajo de investigación para proporcionarles un material que sea de utilidad para esta área.

### 3.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La población que participará en esta investigación serán los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones Tigo, la cual está conformada por 1,094 empleados de los cuales se seleccionará una muestra, la cual estará segmentada por la posición que ocupa actualmente.

Criterios de Inclusión:

- Que los empleados se encuentren laborando en la empresa de telecomunicaciones Tigo con una antigüedad no menor a 3 meses.

Tipo de Muestra:

- No probabilística, ya que posiblemente no todos los miembros de la empresa tengan la misma probabilidad de participar en el estudio. Por lo que se considera una muestra de N=540 colaboradores, los cuales están divididos en cuatro grupos o segmentos como ser:
  - Directores integrados por 18 personas
  - Gerentes y jefes integrados por 47 personas
  - Supervisores y coordinadores integrados por 78 personas

- Colaboradores integrados por 397

El cálculo del tamaño de la muestra:

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

**Ilustración 1: Cálculo de la Muestra**

<b>ERROR</b>	3.0%
<b>TAMAÑO POBLACIÓN</b>	1,094
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA =</b>	540

Cálculo del error muestral:

$$e = \alpha_c * \sqrt{\frac{0,5^2 * N - n}{n * N - 1}}$$

**Ilustración 2: Error Muestral**

<b>TAMAÑO MUESTRA</b>	540
<b>TAMAÑO POBLACIÓN</b>	1,094
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%
<b>ERROR MUESTRAL</b>	3.002%

La encuesta se realizará a nivel nacional comprendida en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba.

### **3.3.FASES METODOLÓGICAS**

- Identificación del paquete de retribución fija y variable con que cuenta actualmente CELTEL.

- Análisis de los elementos que pueden llegar a conformar el esquema que se espera al implementar un nuevo sistema de remuneración que incluya una retribución flexible.
- Elaboración de un paquete de beneficios atractivos que se adapten a las necesidades de cada colaborador.
- Propuesta de un sistema de retribución flexible que contribuya a la retención de puestos claves dentro de la organización.

### 3.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO

#### 3.4.1. IDENTIFICACIÓN

Se basó en la obtención de información sobre los paquetes de retribución fija y variable con que cuenta actualmente CELTEL.

Se utilizaron las siguientes herramientas:

- Encuestas con el propósito de conocer algunos aspectos importantes para desarrollar la investigación.
- Entrevistas con la persona encargada del Área de Compensación y Beneficios.

#### 3.4.2. ANÁLISIS

En esta etapa se analizarán los beneficios que se esperan al implementar un nuevo sistema de compensación que incluya la retribución flexible.

Esta fase se realizará con los resultados de las encuestas y la recopilación de información a través de entrevistas con la persona encargada del Área de Compensación y Beneficios.

### 3.4.3. ELABORACIÓN

Básicamente se trata de enumerar los beneficios y las mejoras en el paquete de compensación existente y que estos se adapten a la necesidad de cada colaborador.

### 3.4.4. PROPUESTA

Se elaborará un sistema de retribución flexible que contribuyera a la retención de todos aquellos puestos claves de la organización y de igual manera para atraer a todos aquellos candidatos potenciales para que sean parte del logro de los objetivos y metas de la organización.

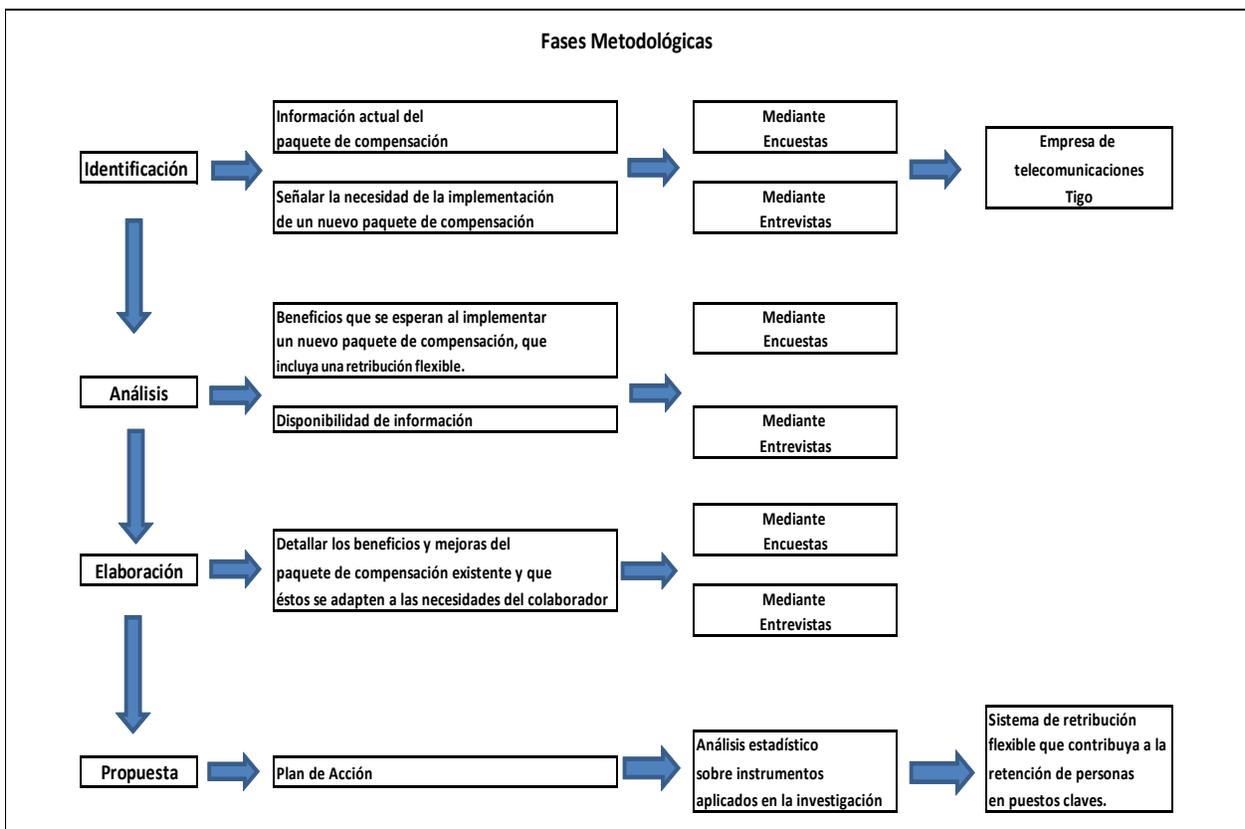


Figura 2. Fases Metodológicas

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

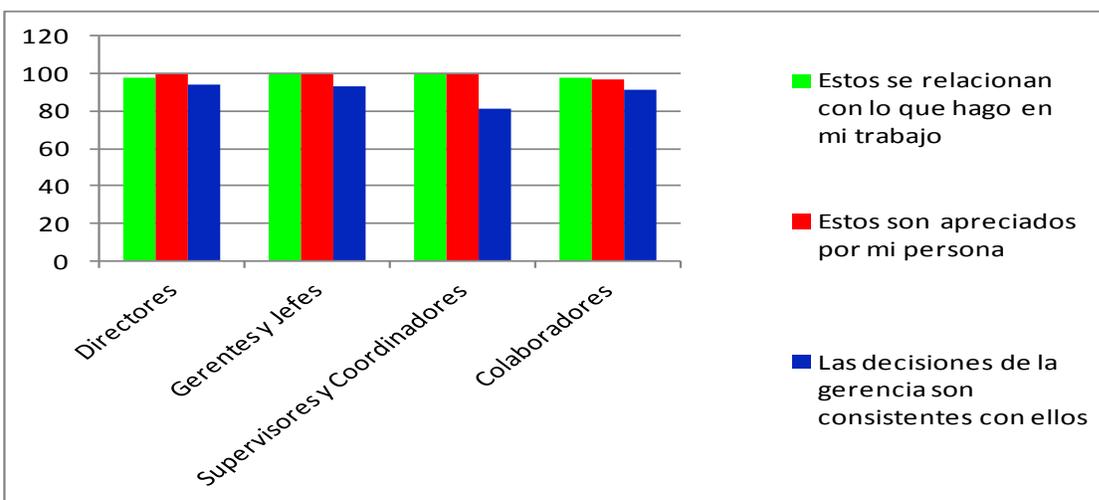
Los resultados se obtuvieron en base a la encuesta aplicada a los colaboradores de Tigo, en donde se realizaron varias preguntas para conocer qué tan comprometidos están con la Compañía y aspectos generales en relación a sueldos y beneficios.

Se aplicó a una muestra determinada y con base a esos resultados se segmentó en 4 grupos: Directores, Gerentes y Jefes, Supervisores y coordinadores y Colaboradores. De esta manera se pudo hacer un análisis segmentado para conocer cuáles fueron sus respuestas en base a lo formulado.

A continuación se detalla cada una de las interrogantes realizadas:

**Tabla 2. Valores Organizacionales**

En referencia a los valores organizacionales, creo que:				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Estos se relacionan con lo que hago en mi trabajo	98	100	100	98
Estos son apreciados por mi persona	100	100	100	97
Las decisiones de la gerencia son consistentes con ellos	94	93	81	91



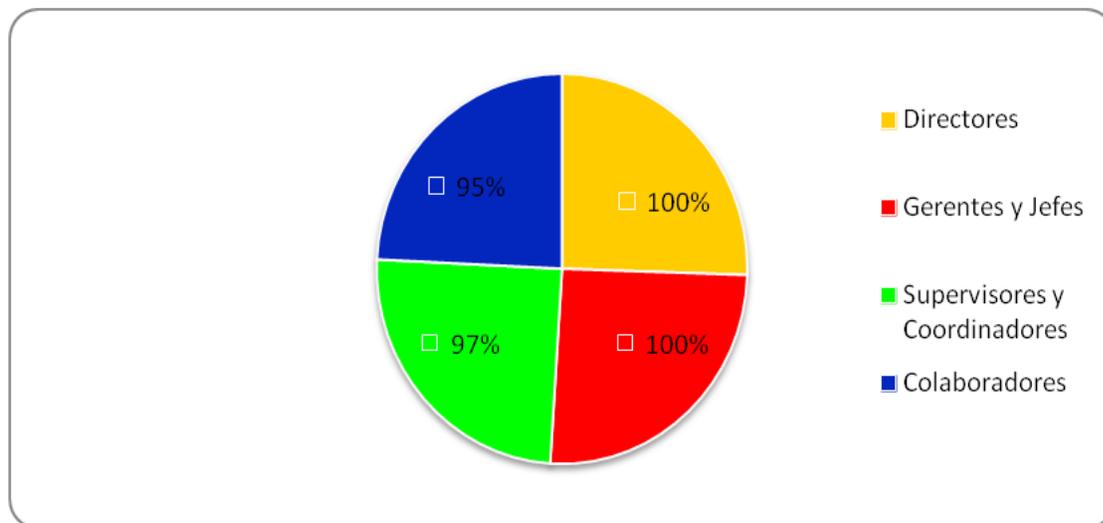
**Figura 3**

Según los resultados obtenidos, los valores organizacionales se relacionan con el trabajo que realizan los Directores con un 98%, los valores son apreciados por éstos al 100% y las decisiones de la gerencia son consistentes con los valores de la empresa con un 94%.

Para los Gerentes y Jefes, Supervisores y Coordinadores, los valores organizacionales están relacionados con su trabajo en un 100%, sin embargo; difieren en si las decisiones de la gerencia son consistentes con los valores de la organización con un 93% para los Gerentes y Jefes y un 81% para los Supervisores y Coordinadores.

**Tabla 3. Percepción de los Valores Organizacionales**

Los valores organizacionales son lo suficientemente concretos para ponerlos en práctica en nuestro día a día				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Si	100	100	97	95
No	0	0	3	5
Total	100	100	100	100



**Figura 4**

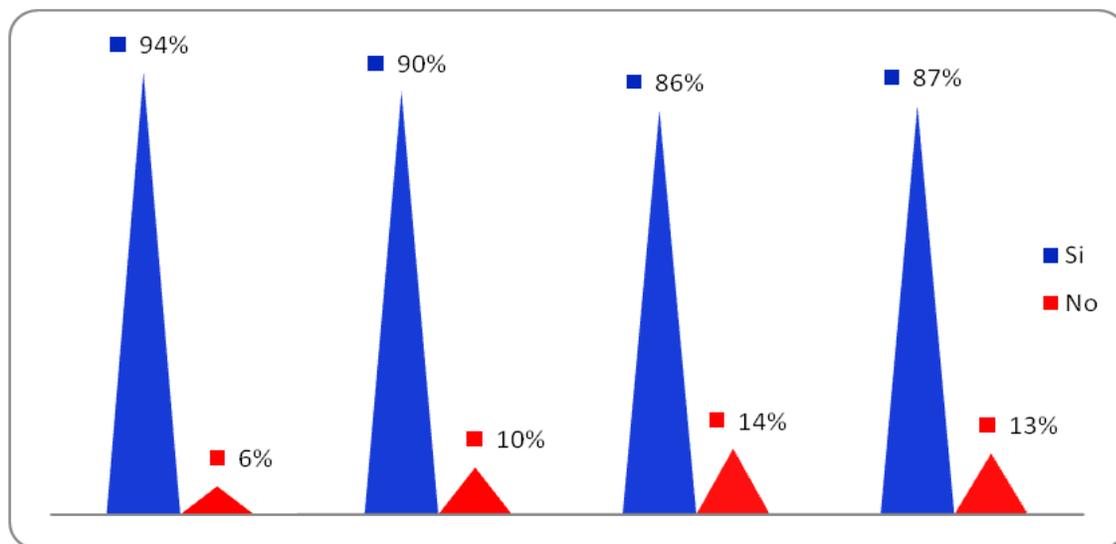
Para los Directores, Gerente y Jefes, los valores organizacionales son lo suficientemente concretos para ponerlos en práctica en un 100%, no obstante; para los

Supervisores y Coordinadores lo evalúan con un 97% y los demás Colaboradores con un 95%.

De acuerdo a lo anterior, se puede ver que el Talento Humano de Tigo está sumamente identificado con los valores de esta empresa, lo cual permite que el personal se desenvuelva en un ambiente de integridad, respeto y pasión.

**Tabla 4. Socialización de los beneficios que trae consigo los valores**

La gerencia realmente hace un esfuerzo para que nosotros conozcamos los beneficios de nuestros valores				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Si	94	90	86	87
No	6	10	14	13
Total	100	100	100	100



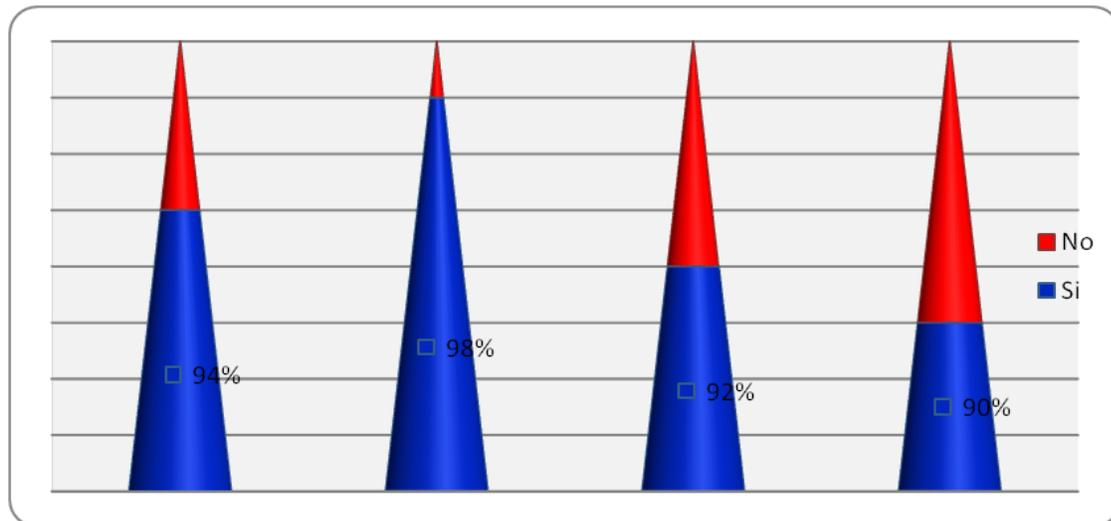
**Figura 5**

Según los resultados de los 505 encuestados de la empresa de telecomunicaciones Tigo, el 94% de los Directores consideran que la gerencia hace un esfuerzo para que conozcan sobre los beneficios que tiene Tigo, seguido con un 90% de los Gerentes y Jefes, un 87% de los Colaboradores y según la opinión de los Supervisores y Coordinadores un 86%.

La gerencia enfatiza sobre los beneficios que tiene el Talento Humano al contar con valores como integridad, respeto y pasión a través de comunicaciones por correo y un portal llamado IntraTigo, lo cual les permite tener una comunicación más efectiva y por ende lograr que el personal esté bien informado acerca de los beneficios con que cuenta esta empresa.

**Tabla 5. Consistencia de los valores organizacionales en la toma de decisiones**

Las acciones y decisiones de mi jefe son consistentes con los valores organizacionales				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Si	94	98	92	90
No	6	2	8	10
Total	100	100	100	100



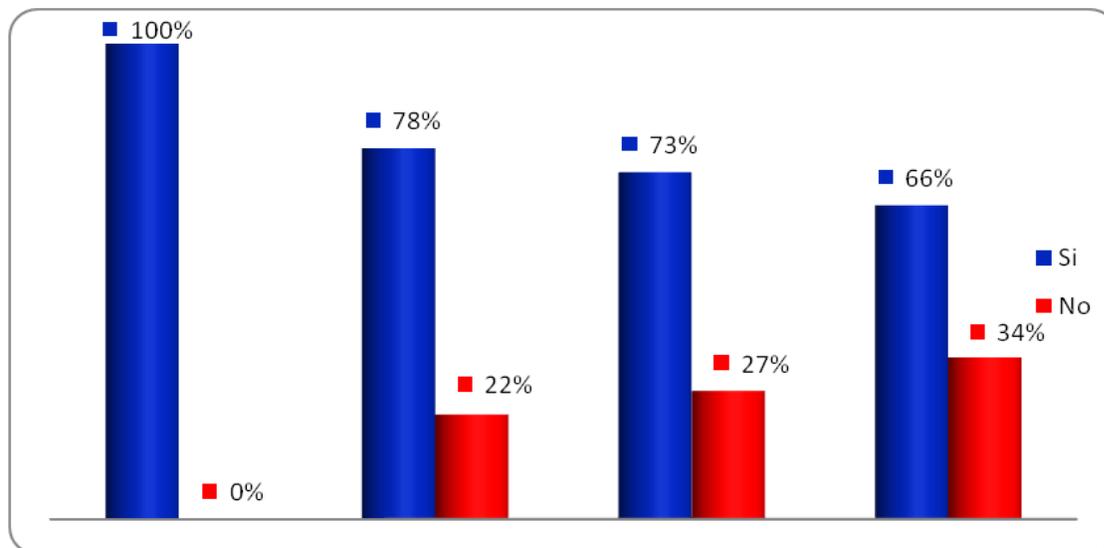
**Figura 6**

De acuerdo a los resultados, el 98% de los Gerentes y Jefes opinan que las acciones y decisiones de sus superiores son consistentes con los valores organizacionales, un 94% de los Directores, seguido con un 92% según los Supervisores y Coordinadores y finalmente con un 90% de los Colaboradores.

En relación a los porcentajes se puede notar que la empresa está encaminada al logro de los objetivos y metas organizacionales, tomando en cuenta la importancia que tienen los valores en la toma de decisiones de los altos mandos.

**Tabla 6. Sentido de pertenencia del personal hacia Celtel**

Me quedaría con esta Compañía aunque me ofrecieron un trabajo similar con un mejor salario				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Si	100	78	73	66
No	0	22	27	34
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

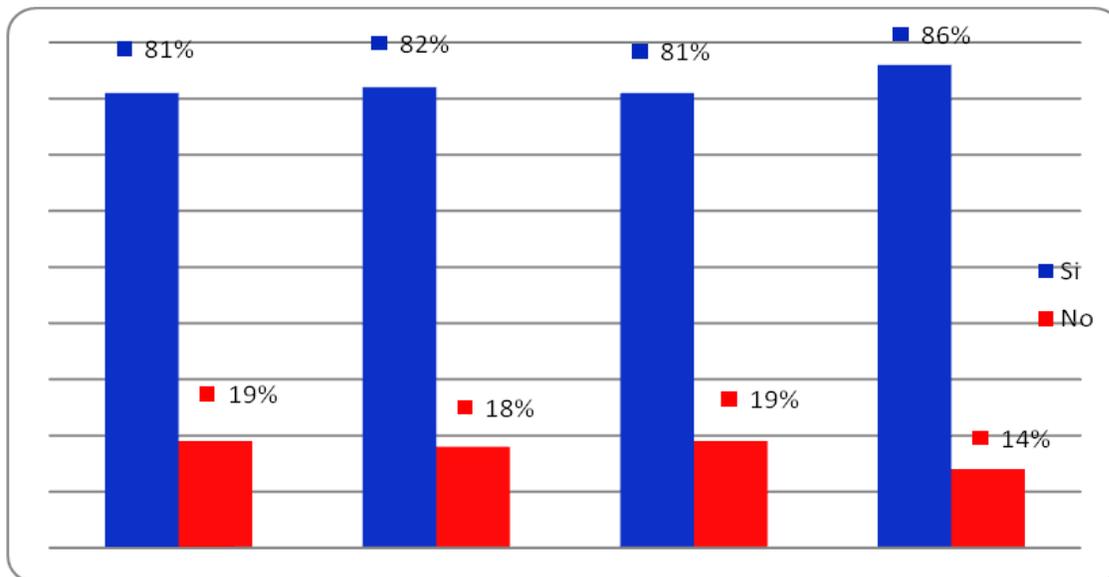


**Figura 7**

Los resultados muestran que en la empresa de telecomunicaciones Tigo existe un sentido de pertenencia, debido a que los Directores opinan con un 100% que se quedarían en la Compañía aunque le ofrecieran un trabajo similar con un mejor salario, los Gerentes y Jefes con un 78%, Supervisores y Coordinadores con un 73% y los Colaboradores con un 66%, lo cual indica que más de la mitad de Colaboradores están satisfechos con el entorno laboral y la remuneración salarial.

**Tabla 7. Lealtad del talento humano hacia Celtel**

En esta Compañía se hace un excelente trabajo inspirando a los colaboradores a ser leales				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Si	81	82	81	86
No	19	18	19	14
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

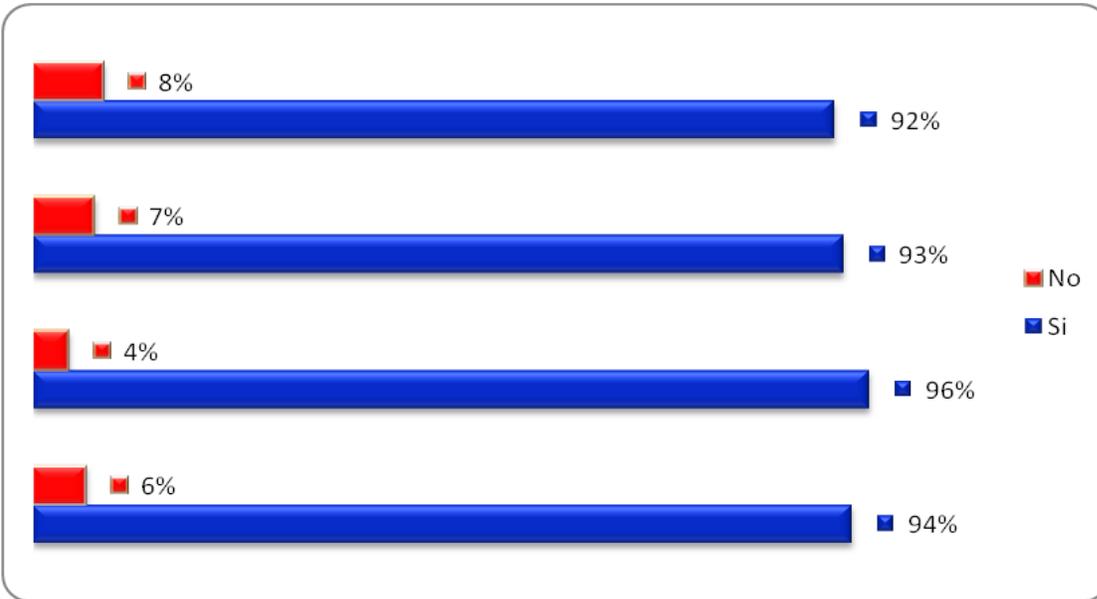


**Figura 8**

En relación a que si la Compañía hace un excelente trabajo inspirando a los colaboradores a ser leales, el 81% de los Directores, Supervisores y Coordinadores están de acuerdo, con un 82% los Gerentes y Jefes y con un 86% los Colaboradores, lo cual significa que todo el personal está comprometido con la organización y por ende se vuelve leal a la misma.

**Tabla 8. Celtel como un buen lugar para trabajar**

Recomendaría esta Compañía como un buen lugar para trabajar				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Si	94	96	93	92
No	6	4	7	8
Total	100	100	100	100



**Figura 9**

De acuerdo a los resultados de si recomendaría a la Compañía como un buen lugar para trabajar, el 94% de los Directores lo harían, el 96% de los Gerentes y Jefes, un 93% de los Supervisores y Coordinadores y los Colaboradores con un 92%, lo cual refleja que el personal está sumamente satisfecho por ser parte del equipo de Tigo.

**Tabla 9. Sentido de pertenencia a la Compañía**

Me siento orgulloso de trabajar en esta Compañía				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Si	100	96	97	97
No	0	4	3	3
Total	100	100	100	100

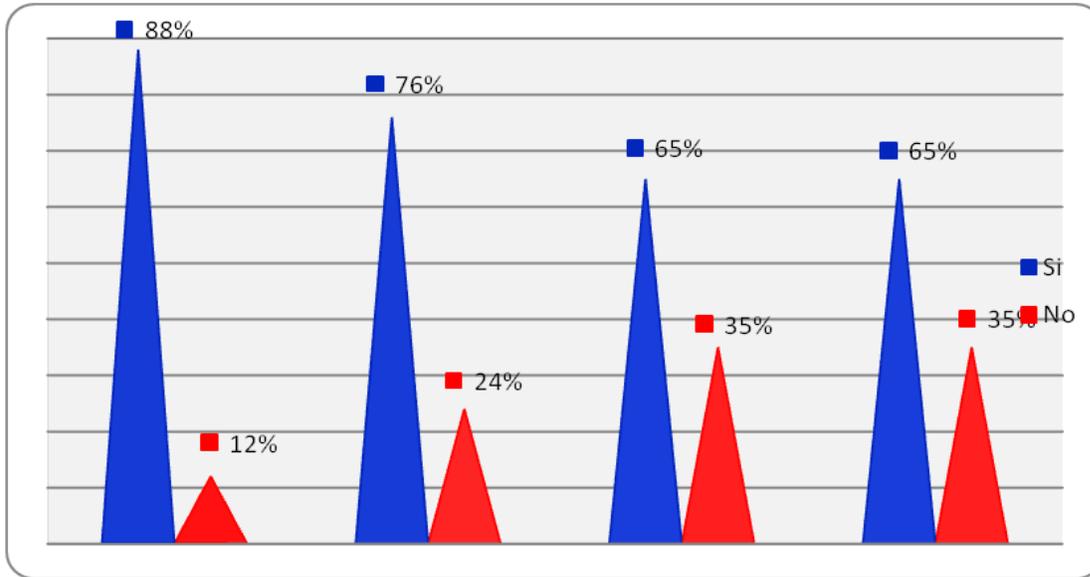


**Figura 10**

No hay duda que de acuerdo a los resultados obtenidos, el Talento Humano está orgulloso de trabajar en la empresa de telecomunicaciones Tigo, lo cual se puede ver en los altos porcentajes de opinión. El 100% de los Directores afirman que se sienten orgullosos de trabajar en esta Compañía, con un 97% los Colaboradores, Supervisores y Coordinares, un 96% de los Gerentes y Jefes.

**Tabla 10. Satisfacción en la remuneración que actualmente tienen en Celtel**

Siento que estoy bien pagado comparado con otros colaboradores que se encuentran en posiciones similares				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Si	88	76	65	65
No	12	24	35	35
Total	100	100	100	100



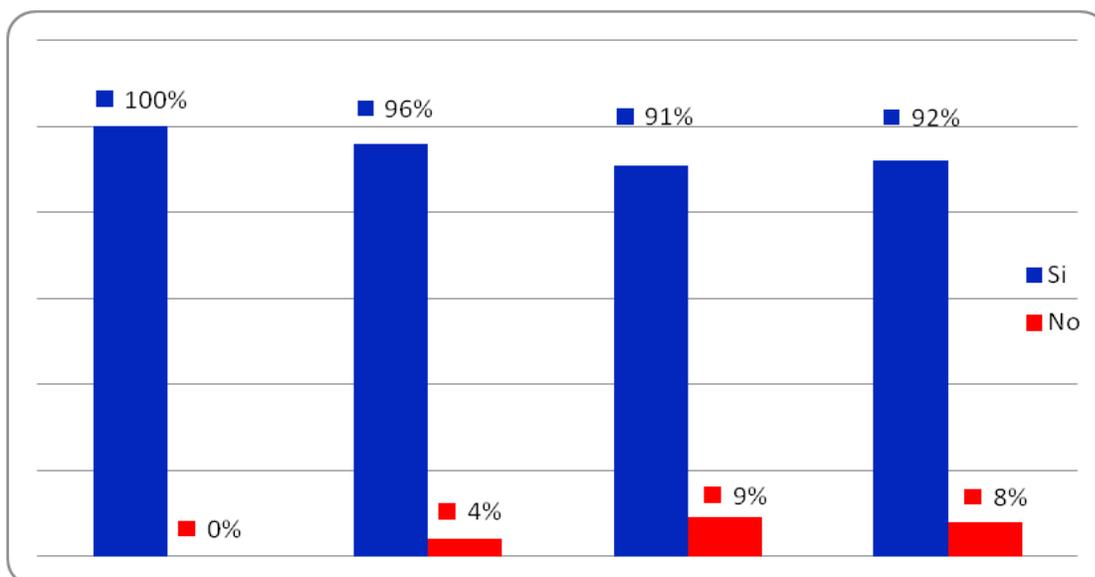
**Figura 11**

El 88% de los Directores opinan que se sienten bien pagados, comparado con otros colaboradores que se encuentran en posiciones similares, los Gerentes y Jefes con un 76% y los Colaboradores, Supervisores y Coordinadores con un 65%.

Los resultados reflejan que más del 50% del personal encuestado está satisfecho con su remuneración salarial, lo cual al contar con el Talento Humano contento, contribuye al éxito de la Compañía, debido a que existe mayor compromiso y pasión por lo que cada uno hace en sus puestos de trabajo.

**Tabla 11. Satisfacción en los beneficios que actualmente tiene Celtel**

Siento que los beneficios que tengo son tan buenos como otras Compañías similares en el país				
Respuesta	Directores	Gerentes y Jefes	Supervisores y Coordinadores	Colaboradores
Si	100	96	91	92
No	0	4	9	8
Total	100	100	100	100

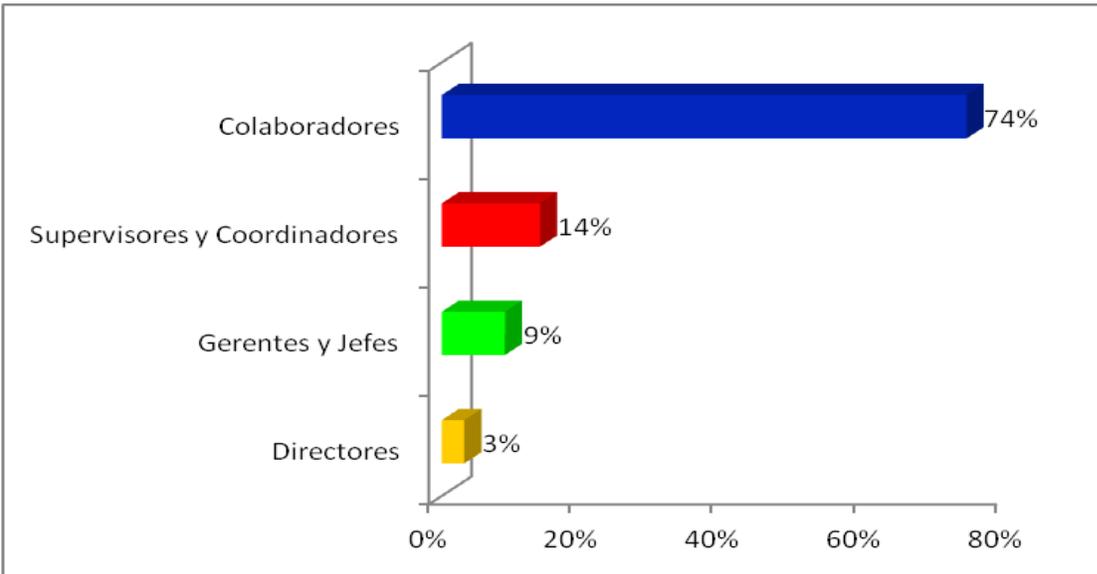


**Figura 12**

El 100% de los Directores encuestados aseveran que los beneficios que tienen son tan buenos como otras Compañías similares en el país, los Gerentes y Jefes con un 96%, los Colaboradores con un 92% y los Supervisores y Coordinadores con un 91%, lo cual afirma que Tigo cuenta con personal satisfecho por su remuneración.

**Tabla 12. Segmentos encuestados en Celtel**

Puesto Actual			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Directores	16	3%	3%
Gerentes y Jefes	45	9%	12%
Supervisores y Coordinadores	70	14%	26%
Colaboradores	374	74%	100%
<b>Total Encuestados</b>	<b>505</b>	<b>100%</b>	



**Figura 13**

El 74% que equivale a 374 personas se desempeñan como Colaboradores, 14% equivalente a 70 Supervisores y Coordinadores, 9% que corresponde a 45 Gerentes y Jefes y el restante 3% compuesto por 16 Directores.

De acuerdo a los resultados la mayor parte de las personas encuestadas eran Colaboradores, en segundo lugar mandos intermedios y el 12% estaba compuesto por personas que ocupan la alta gerencia.

Adicionalmente se realizaron entrevistas al personal de Recursos Humanos de Tigo (Tigo people) específicamente con el supervisor de Beneficios y compensaciones para conocer cuáles son los beneficios con que cuenta cada colaborador en la compañía, entre los cuales se pueden enumerar los siguientes:

Plan de empleado: La asignación de un plan de empleado forma parte de los beneficios que se brindan y consiste en asignar una cantidad de minutos libres de acuerdo a la categoría del puesto que desempeña, para facilitar la comunicación interna y externa.

Plan familiar: Consiste en dos líneas familiares que el colaborador podrá asignar a dos miembros de su familia. Las llamadas entre plan de empleados y familiares son gratuitas.

Plan de Internet: Consiste en dos líneas de Internet que el empleado podrá usar después de dos meses de prueba.

Asignación de equipo: Una vez al año se asignara un teléfono nuevo de acuerdo con la política de asignación establecida.

Compra de Teléfonos: Permite al empleado comprar una vez al año un teléfono nuevo a precio de costo.

Cumpleaños: Consiste en otorgar un día libre al empleado en el mes de su cumpleaños para que pueda disfrutar con su familia

- Lentes: Una vez al año se subsidiara una parte del valor por la comprar de lentes oftalmológicos,
- Seguro de vida
- Seguro Medico

Vacaciones: Además de recibir las vacaciones por ley, todos los empleados directos recibirán una bonificación de acuerdo a la antigüedad.

Descuento en Cable: Consiste en ofrecer descuento a los empleados directos en su servicio de cable.

Préstamos Personales: Préstamos personales por medio de 3 entidades bancarias a una tasa preferencial.

Otros beneficios: Celebración día de la madre, día de la mujer, día del niño, día del padre, aniversario de la empresa y navidad.

Permisos especiales: por paternidad, matrimonio, duelo.

Membrecía a bosques de Zambrano.

### **Beneficios flexibles:**

Combustible y depreciación de vehículos en algunos puestos que realicen trabajo de campo o movilizarse fuera de la oficina.

Alianzas estratégicas con instituciones bancarias, educativas y gimnasio en donde el empleado posee un descuento por pertenecer a Celtel.

Parqueo asignado a puestos de alta gerencia y mandos intermedios.

Entre los beneficios flexibles que se han sometido a análisis para su implementación es una guardería en donde los colaboradores de Celtel puedan dejar a sus hijos y puedan visitarlos en horas de almuerzo

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

### **5.1. CONCLUSIONES**

Después de haber analizado los datos extraídos por medio de las encuestas, así como los hallazgos encontrados, se concluye:

Celtel cuenta con un esquema de compensación definido en donde los Directores, Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores y demás Colaboradores están de acuerdo en que los beneficios que le ofrece la Compañía son tan buenos aún relacionándolos con los de las compañías similares en el país.

El 98% de los Colaboradores de Celtel están comprometidos con la Compañía, dándole la importancia que se merece a los valores organizacionales y por ende, tomando muy en cuenta los objetivos y metas de Celtel. Asimismo, se puede decir que el sentido de pertenencia a Celtel es bastante alto, lo cual contribuye al éxito de la Compañía.

Celtel, aumentaría la percepción de los posibles candidatos como en un empleador competitivo, al contar con un esquema de retribución flexible que ofrezca un valor agregado a los beneficios existentes, permitiendo con esto, retener a las personas que están en puestos claves y atraer a candidatos potenciales, mejorando de esta manera la percepción de su compensación.

En vista a la situación económica actual que se vive en el país, el implementar un esquema de retribución flexible en Celtel que se adapte a las necesidades de sus colaboradores, mejoraría la adaptación del entorno, contribuyendo al rendimiento del talento humano y sin que la Compañía incurra en gastos adicionales.

Celtel, al incluir mayores beneficios en su esquema de compensación, disminuiría la rotación del personal.

## 5.2. RECOMENDACIONES

El implementar un esquema de retribución flexible no debe ser una decisión que se tome a la ligera, sino que debe ser parte de la estrategia de negocio, es por esta razón, que se recomienda realizar un análisis detallado de los principales beneficios que se le pueden otorgar a los puestos claves definidos por la organización, analizando las ventajas y desventajas que trae consigo la implementación de esta retribución.

La ventaja que tiene Celtel de contar con un 98% del talento humano comprometido, motivado y con un alto sentido de pertenencia es una buena señal para que la Compañía implemente un esquema de retribución flexible y de esta manera pueda mejorar la capacidad de retener y atraer a candidatos potenciales para que se desempeñen en puestos claves dentro de la Compañía.

Para mantener la equidad interna es necesario que Celtel implemente un esquema de retribución flexible, la cual le permitirá equilibrar las diferencias en bandas salariales para aquellos puestos que ya llegaron al límite de la escala salarial.

Elaborar una política, la cual detalle los segmentos a los que estará dirigido el esquema, siendo estos; Directores, Gerentes y Jefes. De igual manera, los beneficios que se incluirán serán conformados por tres paquetes, los cuales los colaboradores tendrán la facultad de elegir los beneficios de acuerdo a sus necesidades.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a las encuestas aplicadas se buscó medir el compromiso, motivación y sentido de pertenencia, por lo que las preguntas iban enfocadas a los valores organizacionales de Celtel y con esto se detectó que el personal de esta Compañía se siente cómodo, a nivel general, con la misma.

La propuesta que se expondrá tiene como finalidad dar a conocer cuáles son los beneficios que se pueden incorporar a un esquema de retribución flexible que se ajuste a las necesidades de un segmento determinado, el cual está compuesto por Directores, Gerentes y Jefes. De esta manera se incrementará el paquete retributivo que Celtel ofrece a este segmento, haciéndolo más atractivo a los mismos y de esta manera logrando la satisfacción de cada uno obteniendo con esto la atracción y retención del talento humano.

Asimismo, se ha determinado que el personal de Celtel tiene una antigüedad laboral bastante alta, lo cual conlleva a que algunos puestos hayan alcanzado el límite de la escala salarial estipulada para esos puestos, por lo que para mantener una equidad interna se sugiere que el aumento no sea de forma monetaria, sino incorporando un nuevo esquema de retribución flexible, el cual permitirá al personal que pueda elegir los productos o proveedores para obtener este beneficio.

### **6.2 PROPUESTA DE RETRIBUCION FLEXIBLE**

A continuación se detalla la propuesta:

Objetivo del esquema

Implementar un paquete de retribución flexible que se adapte a las necesidades del personal, en donde cada uno podrá elegir la retribución con que desea que se le pague.

### Puestos que aplican

Este sistema de remuneración está dirigido a los Directores, Gerentes, jefes y los considerados como puestos claves por la compañía, los cuales están estipulados por los mismos.

### Presupuesto

Se considerará como parte de la compensación variable un monto que no exceda a Lps. 5,000.00 y que no sea menor a Lps. 3,000.00.

### Condiciones Generales

Cada colaborador que este dentro de este segmento a ser retribuido de forma flexible, se reunirá con el área de compensación y beneficios para firmar un acuerdo de la remuneración elegida para su pago mensual. En caso de querer realizar cambio a uno de los beneficios, este será notificado con 30 días de anticipación para realizar las gestiones pertinentes.

### Forma de Comunicación

El área de Recursos Humanos se reunirá con cada uno de los que formarán parte de esta retribución para explicarles la nueva implementación y forma de pago.

### Vigencia

La vigencia será la estipulada en el contrato de trabajo actual.

### Paquetes de retribución flexible propuesta:

Paquete A

Bono de supermercado

Guardería

Bono estudiantil para los hijos en escuela primaria

Paquete B

Club Casa Campo

Gimnasio

Bono de combustible

Paquete C

Asignación de vehículo con opción a compra

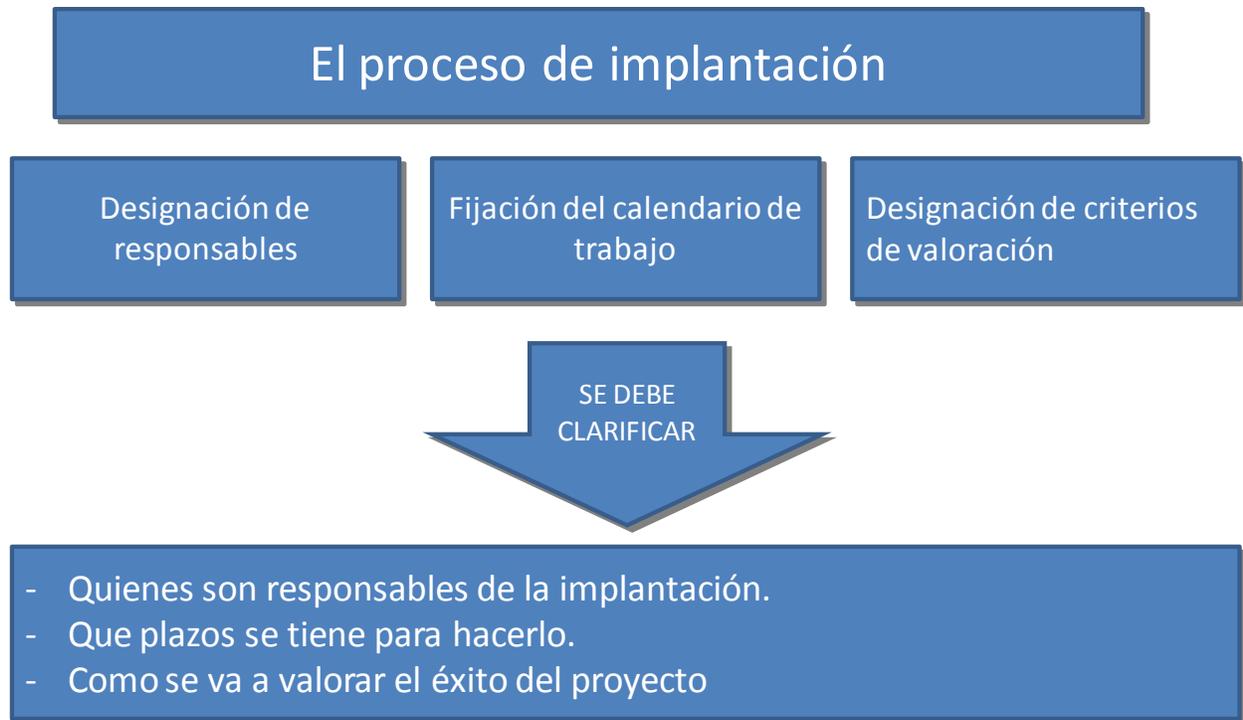
Formación profesional

Descuentos en viajes

**Tabla 13. Beneficios Actuales y Propuestos**

<b>CUADRO COMPARATIVO DE BENEFICIOS</b>	
<b>Beneficios Actuales</b>	<b>Beneficios Propuestos</b>
	Bono de supermercado
	Guardería
	Bono estudiantil para los hijos en escuela primaria
Membresía Bosques de Zambrano	Club Casa Campo
Gimnasio Gold Gym / Parcial	Gimnasio / Total
Bono de combustible / trabajos de campo	Bono de combustible
Asignación de vehículo sin opción a compra	Asignación de vehículo con opción a compra
Descuentos con Unitec	Formación profesional
	Descuentos en viajes

A continuación se detalla el proceso de implantación del sistema de retribución flexible, el cual es de mucha importancia tomar en cuenta, independientemente del tamaño de la Compañía:



#### **Figura 14. Proceso de Implantación**

##### Designación de los responsables

Es importante definir el área que va a ser responsable para llevar a cabo este nuevo esquema de retribución. Asimismo los proveedores que van a brindar el servicio de los diferentes paquetes establecidos.

##### Fijación del calendario de trabajo

Se tiene que tomar en cuenta el tiempo que llevará la implementación del nuevo sistema de retribución flexible, tomando en consideración la socialización al personal interesado a través de boletines informativos, correo o reuniones presenciales.

### Designación de criterios de valoración

Es preciso determinar el porcentaje de salario que cada individuo va a poder destinar al esquema de retribución flexible, tomando en cuenta que la cantidad mínima será de L. 3,000.00 y un máximo de L. 5,000.00

Indicadores que se utilizarán para evaluar la efectividad del esquema de retribución flexible:

**Retención de puestos claves:** Todas las empresas, sin importar su tamaño, desean minimizar los porcentajes de rotación, por lo que retener al talento humano que se desempeña en puestos claves, se convierte en una estrategia cada vez más indispensable para las organizaciones. Mantener una buena relación empleador-empleado refuerza la estrategia para la empresa de telecomunicaciones Tigo, y con la puesta en marcha del esquema de retribución flexible permitirá velar para que el talento humano se sienta satisfecho con los beneficios que la Compañía ofrece, convirtiéndose esta satisfacción en un motivo más de fidelización hacia la empresa.

**Atracción de candidatos potenciales:** Celtel al implementar un esquema de retribución flexible busca posicionarse como un empleador competitivo, lo cual contribuirá a atraer talentos humanos que formen parte del crecimiento y éxito de la Compañía.

**Percepción de los empleados:** Al poner en marcha el esquema de retribución flexible se busca la satisfacción y comodidad del talento humano, ya que no se trata de pagar más, sino de pagar a cada colaborador mejor y en función de sus necesidades.

**Mejora del clima laboral:** Celtel es una empresa que cuenta con el talento humano comprometido, motivado y con un alto sentido de pertenencia hacia la Compañía y al implementar el esquema de retribución flexible aumentará aún más la satisfacción de los colaboradores y por ende la fidelidad hacia la empresa.

## 6.3 DESCRIPCIÓN Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 14. Descripción de Actividades**

No.	Nombre	Descripción	Objetivo	Asignado a	Presupuesto
1	Elección de los beneficios a aplicar	Conocer el listado de beneficios	Seleccionar los beneficios a considerar en la propuesta	Personal RRHH	
2	Búsqueda de proveedores	Selección de proveedores según lo establecido en la política en conjunto con Supply Chain.	Elegir la mejor opción en cuanto a los servicios que se desean obtener	Personal RRHH	
3	Licitación	Se invita a los proveedores seleccionados a enviar sus cotizaciones	Evaluar las mejores propuestas	Supply Chain (Compras)	
4	Selección del proveedor	Se elige la mejor cotización en cuanto a calidad, precio, condiciones de pago	Seleccionar la mejor propuesta	Supply Chain (Compras)	
5	Implementación del proyecto	Designación de responsables Plazo para ejecutar el proyecto Reunión con el personal a quien se le aplicará la Retribución Flexible Designación de criterios de valoración	Implementar un paquete de Retribución Flexible que se adapte a las necesidades del personal, en donde cada uno podrá elegir la retribución con que desea que se le pague.	Personal RRHH	De L. 195,000.00 a L. 325,000.00
6	Seguimiento	Retroalimentación por parte de los Directores, Gerentes y Jefes sobre el beneficio obtenido	Verificar del grado de satisfacción del personal beneficiado con el nuevo esquema	Personal RRHH	



## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2005). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un area de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
2. Browell, S. (2001). Retenga con exito a sus empleados. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
3. CERON, M. (2011). LA RETRIBUCION DE DIRECTIVOS. ESPAÑA: Helena Lopez-Casares y Camino Cañon.
4. Colindres, R. (2002). Código de Trabajo . Graficentro Editores.
5. Corrales, A. B. (2005). Administración de Recursos Humanos. San José,C.R.: EUNED 1a. edic.
6. Diaz, I. W. (27 de Abril de 2013). Retribución flexible. (R. N. Acosta, Entrevistador)
7. fuente, D. d. (2006). *Administracion de Empresas en Ingenieria*. Ediciones de la universidad de Oviedo.
8. George Bohlander, S. S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: 14a. edición: Cengage Learning.
9. Hidalgo, B. (2011). Remuneraciones Inteligentes: Una mirada para atraer, retener y motivar al talento, 1a. edic. Buenos Aires: Granica S.A.
10. *Honduras Laboral*. (22 de Junio de 2009). Obtenido de <http://honduraslaboral.org>

11. <http://es.wikipedia.org/wiki/Retribuci%C3%B3n>. (6 de marzo de 2013).
12. <http://www.tigo.com.hn/mundo-tigo/quienes-somos>. (n.d.).
13. JIMENEZ, D. P. (2009). *LA RETRIBUCION*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
14. Méndez, M. (13 de Enero de 2012). *LaPrensa.hn*. Obtenido de <http://www.laprensa.hn>
15. Neira, A. C. (2003). *Sistemas de Incentivos a la producción* . Madrid: Fundacion Confemetal.
16. R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
17. Urquijo, J. I. (2008). *La Remuneración del Trabajo*.
18. Varela, R. A. (2006). *Administración de la Compensación* . México: Pearson Educación.
19. VARELA JUAREZ, R. (2006). *Administracion de la compensacion: Sueldos, salarios y prestaciones*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
20. Vadillo, S. (2005). *Administración de remuneraciones* . México: Limusa S.A. de C.V.
21. William B. Werther, J. K. (2000). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Compañía Editorial Ultra, S.A de C.V.

## **ANEXOS**

### **ENCUESTA**

Buen día. Somos estudiantes de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), de la Facultad de Postgrado y estamos recabando información con el objetivo de evaluar el punto de vista de los colaboradores de Tigo. La información obtenida con la aplicación de esta encuesta es utilizada con fines académicos exclusivamente. Agradecemos de antemano su participación en este estudio.

1. En referencia a los Valores Organizacionales, Creo que:

\_\_\_ Estos se relacionan con lo que hago en mi trabajo

\_\_\_ Estos son apreciados por mi persona

\_\_\_ Las decisiones de la gerencia son consistentes con ellos

2. ¿Los valores organizacionales son lo suficientemente concretos para ponerlos en práctica en nuestro día a día?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

3. ¿La gerencia realmente hace un esfuerzo para que nosotros conozcamos los beneficios de nuestros valores?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

4. ¿Las acciones y decisiones de mi jefe son consistentes con los valores organizacionales?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

5. ¿Me quedaría con esta Compañía aunque me ofrecieran un trabajo similar con un mejor salario?

\_\_\_Si

\_\_\_No

**6.** ¿En esta Compañía se hace un excelente trabajo inspirando a los colaboradores a ser leales?

\_\_\_Si

\_\_\_No

**7.** ¿Recomendaría está empresa como un buen lugar para trabajar?

\_\_\_Si

\_\_\_No

**8.** ¿Me siento orgulloso de trabajar en esta Compañía?

\_\_\_Si

\_\_\_No

**9.** ¿Siento que estoy bien pagado comparado con otros colaboradores que se encuentran en posiciones similares?

\_\_\_Si

\_\_\_No

**10.** ¿Siento que los beneficios que tengo son tan buenos como otras Compañías similares en el país?

\_\_\_Si

\_\_\_No

Puesto Actual

\_\_\_\_\_