



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

IDEA

UNIVERSIDAD GALILEO

UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA

Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“MÉTODOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS
PROGRAMAS DE BENEFICIOS LABORALES INDIRECTOS”**

PRESENTADO POR:

Mercedes Veraly Mejia Pérez

Carné IDE15010918

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS**

Escuintla 11 de Mayo de 2023

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	7
2. OBJETIVOS	9
2.2 Objetivo General:	9
2.3 Objetivos Específicos:	9
3. METODO	10
3.1 Técnica	11
4. MARCO TEORICO	12
4.1 Antecedentes	12
5. MÉTODOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE BENEFICIOS LABORALES INDIRECTOS	16
5.1 Métodos de control de beneficios laborales indirectos	16
5.1.1. Implementación de beneficios laborales indirectos.	16
5.1.2. Administración de beneficios laborales indirectos.	17
5.1.3. Compensación basada en competencias.	18
5.2 Métodos de evaluación de beneficios laborales indirectos	19
5.2.1. Evaluación del desempeño organizacional	19
5.2.2. Evaluación del costo de inversión	21
5.2.3. Evaluación de retorno de la inversión.	23
5.3 Alcance de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones	24
5.3.1. Beneficios indirectos en el mercado laboral.	24
5.3.2. Beneficios indirectos no utilizados en el mercado laboral.	26

5.3.3. <i>Porcentaje de beneficios indirectos en el costo de las organizaciones.</i>	27
5.4 Eficacia de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones	29
5.4.1. <i>Cumplimiento de metas.</i>	29
5.4.2. <i>Indicadores de desempeño.</i>	30
5.5 Programas de eficacia	31
5.5.1. <i>Creación de programas ganar-ganar.</i>	31
5.5.2 <i>Acciones correctivas para programas de beneficios laborales indirectos.</i>	32
5.6 Alcance de los programas de beneficios laborales indirectos	34
5.7 Beneficios laborales adecuados	35
5.7.1. <i>Incentivos por productividad.</i>	35
5.7.2. <i>Incentivos por productividad individual.</i>	37
5.7.3. <i>Incentivos por productividad por departamento.</i>	38
5.8 Métodos de control de beneficios laborales recomendados por la mayoría de organizaciones	40
5.8.1. <i>Por alcance de metas.</i>	40
5.8.2. <i>Por realización de procesos correctos.</i>	41
5.8.3. <i>Por superación de metas.</i>	43
5.9 Establecimiento de un plan ganar – ganar	44
5.9.1. <i>Mientras más productividad exista más beneficios indirectos recibe el colaborador.</i>	44
5.9.2. <i>Establecimiento de beneficios por tiempo (trimestral, anual, etc.)</i>	45
5.9.3. <i>Separación de Bi para los que lleguen a sus metas y los que superen las mismas.</i>	46
6. ANALISIS DE RESULTADOS	48

6.1 Métodos de control de beneficios laborales indirectos	48
<i>6.1.1 Análisis de los principales autores</i>	48
<i>6.1.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores</i>	48
<i>6.1.3 Aspectos relevantes de la investigación</i>	49
<i>6.1.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	49
6.2 Métodos de evaluación de beneficios laborales indirectos	49
<i>6.2.1 Análisis de los principales autores</i>	49
<i>6.2.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores</i>	49
<i>6.2.3 Aspectos relevantes de la investigación</i>	50
<i>6.2.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	50
6.3 Alcance de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones	51
<i>6.3.1 Análisis de los principales autores</i>	51
<i>6.3.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores</i>	51
<i>6.3.3 Aspectos relevantes de la investigación</i>	51
<i>6.3.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	52
6.4 Eficacia de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones	52
<i>6.4.1 Análisis de los principales autores</i>	52
<i>6.4.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores</i>	52
<i>6.4.3 Aspectos relevantes de la investigación</i>	53
<i>6.4.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	53
6.5 Programas de eficacia	53

6.5.1 <i>Análisis de los principales autores</i>	53
6.5.2 <i>Similitudes y diferencias entre los principales autores</i>	53
6.5.3 <i>Aspectos relevantes de la investigación</i>	54
6.5.4 <i>Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	54
6.6 Alcance de los programas de beneficios laborales indirectos	54
6.6.1 <i>Análisis de los principales autores</i>	54
6.6.2 <i>Similitudes y diferencias entre los principales autores</i>	55
6.6.3 <i>Aspectos relevantes de la investigación</i>	55
6.6.4 <i>Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	55
6.7 Beneficios laborales adecuados	56
6.7.1 <i>Análisis de los principales autores</i>	56
6.7.2 <i>Similitudes y diferencias entre los principales autores</i>	56
6.7.3 <i>Aspectos relevantes de la investigación</i>	56
6.7.4 <i>Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	57
6.8 Métodos de control de beneficios laborales recomendados por la mayoría de organizaciones	57
6.8.1 <i>Análisis de los principales autores</i>	57
6.8.2 <i>Similitudes y diferencias entre los principales autores</i>	57
6.8.3 <i>Aspectos relevantes de la investigación</i>	58
6.8.4 <i>Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	58
6.9 Establecimiento de un plan ganar – ganar	58
6.9.1 <i>Análisis de los principales autores</i>	58

<i>6.9.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores</i>	58
<i>6.9.3 Aspectos relevantes de la investigación</i>	59
<i>6.9.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	59
7. CONCLUSIONES	60
8. RECOMENDACIONES	61
9. BIBLIOGRAFÍA	62
10. ANEXOS	64
Anexo 1: Fichas Bibliográficas	64
Anexo 2: Matriz e cumplimiento de objetivos	67

1. INTRODUCCION

Los métodos de control y evaluación de la eficacia de los programas de beneficios laborales indirectos, impactan en el retorno de inversión que se realiza en ellos, por lo que las organizaciones deben establecer la correcta administración mediante el uso de los diferentes programas que mejor se adapten al mercado en el que se encuentre posicionada la organización, buscando que éstos sean eficaces para la retención del talento humano, al utilizar únicamente la inversión necesaria en dichos programas de compensación.

En virtud de lo anterior, es necesario utilizar un método eficaz para poder identificar los métodos de control y evaluación que permitan cumplir con el objetivo de la investigación. Por ello el método utilizado durante el proceso de recolección de información es la “Investigación Bibliográfica”, siendo esta auxiliada por la técnica de “Fichaje”, la cual permite extraer el conocimiento generado por expertos en la materia.

Por lo que es necesario obtener y documentar el conocimiento generado en cuanto a los métodos de control y evaluación de la eficacia de los programas de beneficios laborales indirectos, iniciando con sus antecedentes o historia, proseguido por los temas: a) métodos de control de beneficios laborales indirectos, b) métodos de evaluación de beneficios laborales indirectos, c) alcance de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones, d) eficacia de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones, e) programas de eficacia, f) alcance de los programas de beneficios laborales indirectos, g) métodos de control de beneficios laborales recomendados por la mayoría de organizaciones, y h) establecimiento de un plan ganar-ganar. Dado que su compilación permite tener conocimiento de los métodos de control y evaluación eficaz de los programas de beneficios laborales indirectos.

Así mismo la información recolectada y tabulada debe ser objeto de recuento, para poder identificar las posturas de los diferentes autores, así como sus similitudes y diferencias, los aspectos más relevantes, determinando a su vez los aspectos más relevantes encontrados en este proceso de investigación bibliográfica, generando el cumplimiento de los objetivos de ésta.

Lo anterior con el fin de determinar cuáles son los métodos de control y evaluación de la eficacia de los programas de beneficios laborales indirectos, incrementado así el retorno de inversión de la mano de obra utilizada en las diferentes organizaciones, generando recomendaciones que permitan incentivar tanto la retención de personal dentro de la organizaciones como la reducción de costos al utilizar compensaciones laborales bien recibidas por los colaboradores de las diferentes organizaciones.

2. OBJETIVOS

2.2 Objetivo General:

Compilar los métodos de control y evaluación de la eficacia de los programas de beneficios laborales indirectos, mediante una investigación bibliográfica, con el fin de establecer los más convenientes para las organizaciones.

2.3 Objetivos Específicos:

- ✓ Presentar los principales métodos de control y evaluación de beneficios laborales indirectos, mediante el análisis de las fuentes bibliográficas consultadas, para conocer su alcance en las organizaciones.
- ✓ Determinar la eficacia de los programas de beneficios laborales indirectos, mediante una investigación bibliográfica, para conocer su alcance en el mercado laboral.
- ✓ Demostrar que beneficios laborales son los más adecuados, mediante la revisión de las obras consultadas durante el proceso de investigación, con el objeto establecer los métodos con mejor control y más eficientes para las organizaciones.

3. METODO

El método de investigación que se utiliza es la investigación bibliográfica, la cual se define como el escrito que contiene y comunica los resultados de una indagación realizada a través de la consulta de diversas fuentes bibliográficas o electrónicas, que se realiza por medio de un programa estructurado de trabajo consultando diversas fuentes según lo indica Pineda Ramírez (2023). Elaborar un plan de trabajo. En él se especifica todo lo que se va a llevar a cabo para realizar la investigación, así como todo lo que se relaciona con las fuentes de consulta: elaboración de fichas bibliográficas, registro de la información, etc. La información recabada se debe enriquecer por medio de la consulta bibliográfica (libros, revistas, etc.) o de los medios electrónicos. (pág. 84).

Por lo tanto, previo a indagar en los diferentes medios debe tenerse el tema a investigar de forma concreta, qué puntos se abordaran, el tiempo de duración de cada búsqueda para cada subtema, entre otros. Esto claro sin perder el enfoque del tema principal. Adicional debe tenerse claro que el marco teórico no debe redundar en cuanto a información; es decir, cada párrafo debe presentar una idea clara de lo que quiere presentarse.

3.1 Técnica

La técnica que se ejecuta es el fichaje el cual consiste en resaltar la idea principal de un tema determinado para que con base en esta se realice el marco teórico de una investigación de acuerdo con lo indicado por Mingrone de Camarota (2007). El fichaje es una técnica de trabajo intelectual para facilitar la sistematización bibliográfica, el trabajo de síntesis y la ordenación de las ideas. La ficha es un instrumento personal de aprendizaje que permite, como resultado de un proceso de elaboración mental, la fijación escrita de una idea, de un juicio o de un contexto, a través del empleo de ciertas figuras metodológicas, como ser el resumen, la síntesis, el esquema, etc. (pág. 73).

Por lo tanto una ficha bibliográfica es el documento donde se presenta la idea central de lo que quiere presentarse y la fuente de información, lo que conllevará a que al presentar el marco teórico pueda consultarse la ficha para confirmar que esta última tiene relación con el mismo. También es utilizada para utilizar más que como una referencia de apoyo y a su vez no dar largas al tema a investigar sino ser directos y concisos.

4. MARCO TEORICO

4.1 Antecedentes

Cuando la compensación laboral cae, como ocurriera a raíz de la Revolución Industrial y desde inicios de la década de los años ochenta del siglo XX, se puede llegar a tal deterioro de las condiciones laborales que tener un empleo formal no constituye una garantía para salir de la pobreza ni para reducir la desigualdad, pues se ha inducido un permanente retroceso de las retribuciones laborales en la división primaria del ingreso y el avance de las ganancias de capital, por arriba del crecimiento del PIB y de la productividad, como lo develara Piketty (2014) en El Capital en el siglo XXI:

Dependiendo de la morfología del crecimiento puede ocurrir, como lo reveló la crisis del 2008, que no obstante el crecimiento económico, la expansión del comercio y las mejoras en productividad experimentados entre finales de la década de los cincuenta y finales de la década de los setenta del siglo pasado, la desigualdad aumente y el mercado no sea el indicador óptimo para ubicar los factores productivos ni para garantizar una distribución equitativa de los beneficios del crecimiento en las épocas de auge y de los costos en las crisis. Paulatinamente, para Smith se rompieron las normas del equilibrio social y la justicia distributiva. (p. 57)

De acuerdo con Piketty, el hecho de tener un empleo formal no implica una garantía para salir de la pobreza, ya que se ha incrementado un permanente retroceso de las retribuciones laborales, puesto que la expansión del comercio y las mejoras en productividad de la década de los cincuenta y finales de la década de los setenta del siglo pasado implica que no exista una distribución equitativa de los beneficios del crecimiento en las épocas de auge. Lo que ha deriva

que los propietarios de esa época aumenten su capital, y el precio pagado por el trabajo realizado no sea de forma justa ni equitativa como se verá más adelante.

De acuerdo con los autores:

“Los mercados competitivos y los salarios flexibles eliminaron las caídas del producto y el “desempleo involuntario”, razones por las cuales no resultaba racional limitar el accionar del Estado en cuestiones de crecimiento y justicia social” (Samuelson 1947 citado por Alicia P., Gloria D., Martín P., 2020).

Por tanto, Samuelson indica que: los mercados competitivos eliminan el desempleo involuntario dando como resultado que el Estado accione generando crecimiento y justicia social, no solo para favorecer a los patronos sino a su vez a la parte productora de este incremento de ganancias, para recompensar como ya se dijo de manera justa y equitativa el trabajo generando lo que hoy día se conoce como compensación laboral y derivada de esta última los beneficios laborales indirectos.

El origen de los beneficios fueron los servicios sociales instituidos en épocas anteriores por un paternalismo benevolente, que daba título de caridad lo que debería darse a título de justicia. Algunas de estas instituciones que algunas empresas ofrecían, con el tiempo se fueron convirtiendo en derechos de los trabajadores al ir siendo recogidas por las normas legales.

Desaparecidos la mayor parte de aquellos servicios sociales paternalistas, los que existen hoy se han transformado en beneficios. (Luis Puchol 2007 pág. 234)

De acuerdo con Pucho, los beneficios indirectos se involucran en lo que hoy en día se conoce como trabajo - recompensa por los primeros jefes en la historia del trabajo tomado como justicia laboral en pago a la mano de obra realizada por los trabajadores, pagada por los propietarios paternalistas en esa época. Con el paso del tiempo se convirtieron en derechos del trabajador al irse incorporando en las leyes laborales respectivas.

Siempre se dijo que las personas son el activo más importante de la empresa, la diferencia es que ahora, en muchos negocios, es verdad, y por tanto, es necesario dotar a dicha expresión de contenidos tan concretos como la compensación. ¡Si el proyecto gana, tú ganas! La compensación se ha convertido en una herramienta para alinear las personas con los objetivos del negocio y la cultura deseada. ¡Es la herramienta para hacer realidad la estrategia!

Estamos en un viaje hacia la profesionalización de la compensación. Ya no basta el sentido común, ahora es necesario asegurar que algo tan sensible y crítico para nuestro éxito como la compensación estén realmente apuntando nuestra estrategia de negocio y aseguremos que cada partida tenga su retorno. Dentro de este viaje hay algunas etapas que tenemos que quemar. Una primera es la Compensación como de uno de los secretos de la empresa. Nuestros secretos deben estar en otras materias. No es bueno considerar la compensación como un tema tabú, misterioso y oscuro. (Alfonso J., Victoria G. 2013, pág. 265)

De acuerdo con Alfonso y Victoria, el activo más importante de toda organización son las personas, por consiguiente es lo que más vale, y donde más se debe invertir en costos de producción. Ellos concuerdan con la idea de que si se incentiva en el ser humano la idea de que si la empresa gana todos ganan, esto motivará a todo trabajador por lograr objetivos propuestos,

indican que esta estrategia alinea al personal a cumplirlos para alcanzar el negocio y la cultura deseada en el mercado. Confirman que ya no basta con usar el sentido común (salario) para incentivar al ser humano, sino que por medio de la compensación se alcanzarán objetivos, y retorne la inversión realizada. Cabe resaltar que señalan puntualmente el hecho de que no debe tenerse oculto el tema de compensaciones en toda organización, sino debe ser de amplio conocimiento de cada trabajador.

5. MÉTODOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE BENEFICIOS LABORALES INDIRECTOS

5.1 Métodos de control de beneficios laborales indirectos

5.1.1. Implementación de beneficios laborales indirectos.

Luis Puchol (2007) define los beneficios laborales como:

La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. De este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado. (pág. 228)

Como puede observarse Puchol indica que los beneficios laborales indirectos son una estrategia utilizada como base para atraer, retener y mantener motivados a los colaboradores dentro de la organización. Realiza hincapié en que los beneficios laborales no son una contraprestación.

Por su parte, Alfonso Jiménez (2013) indica que “Es evidente que no todo es dinero, por ello dentro de la oportunidad de recompensa debemos incluir otros elementos que son valorados” (pág. 263).

En este caso, el énfasis del autor se centra en que los beneficios laborales indirectos no siempre son de tipo monetario y pueden ser incluidos como beneficios laborales indirectos; de ahí el famoso lema: “Excelente ambiente laboral”. Concuera con Puchol en que los beneficios laborales indirectos no son siempre de tipo monetarios.

Por otro lado, José Juárez (2014) define los beneficios laborales indirectos como “el conjunto de sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa” (pág. 10).

Concepto que confirma lo antes indicado por Puchol y Jiménez ya que rectifica que las compensaciones laborales indirectas son más que solo una contraprestación monetaria, pues indica que estas pueden ser en especie de beneficios y servicios para cada colaborador.

5.1.2. Administración de beneficios laborales indirectos.

De acuerdo con Ricardo Valera (2006):

La administración de sueldos, salarios y prestaciones no se limita a establecer valor intrínseco de los puestos en una organización, sino que va más allá, pues se responsabiliza por establecer los criterios para compensar el desempeño de los recursos humanos en función de sus resultados, así como de la proyección y potencialidad que demuestren dentro de la empresa.

Como puede observarse Valera indica que debe existir administración de los beneficios laborales directos e indirectos ya que se relaciona con una compensación basada en el desempeño de los colaboradores.

Por su parte, José Juárez (2014) define la administración de la compensación “como un proceso gerencial clave en la empresa, y como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio” (pág. 10).

Por lo que Juárez concuerda con el punto de vista de Valera pues indica que la administración de la compensación es decir los beneficios laborales indirectos son un proceso clave en la organización representando un instrumento valioso utilizado para alinear todo lo relacionado con la misma.

Por otro lado, José Castillo (2007), indica que “muchos esfuerzos de la empresa por establecer beneficios laborales no son apreciados por los trabajadores, cuando antes no son tenidos en cuenta en su creación y administración” (pág. 254).

En la definición de Castillo se puede observar que rectifica lo indicado por Juárez y Valera al indicar que para establecer los beneficios laborales deben ser programados por medio de una administración eficaz y así lograr el impacto deseado en los colaboradores de la organización.

5.1.3. Compensación basada en competencias.

De acuerdo con Jack Fleitman (2007):

Medición de las competencias de las personas que da prioridad a su importancia por cada área y puesto: por ejemplo, cuando un puesto tiene mayor control directo sobre sus resultados, el mayor peso de la evaluación lo tienen las metas (70) y los indicadores (30), o sea las mediciones de competencias, y puede establecerse un 70/30; en cambio, si un puesto no tiene control directo sobre los resultados, los porcentajes pueden cambiar a 30/70.

Como puede observarse Fleitman indica que al brindar una compensación basada en competencias, se dará importancia a cada individuo como miembro de la organización por el trabajo que realice para la misma.

Por su parte José Juárez (2014) define la administración de los beneficios laborales indirectos como “cuando el rango de compensación de los puestos se administra con base en las competencias laborales del personal, las marcas del rango definen no tanto un nivel de desempeño, sino un nivel de competencias laborales progresivas” (pág. 26).

Por lo que indica Juárez el establecer una administración de beneficios laborales indirectos basada en competencias implementara en cada colaborador la motivación para que este quiera progresar en cuanto a su rendimiento y percibir una remuneración aún mayor (aunque esta no sea monetaria de forma directa).

Por otro lado “la gestión por competencias es un proceso llevado a cabo por las empresas, cada vez con más frecuencia y tiene que convertirse en una prioridad porque de este puede depender su futuro” (Rubio, 2016).

Como puede observarse el método de brindar beneficios laborales basado en competencias es algo que está integrándose cada vez más en las organizaciones, por lo que Rubio confirma lo indicado por Fleitman y Juárez, ya que indican que esto generara el éxito de la organización.

5.2 Métodos de evaluación de beneficios laborales indirectos

5.2.1. Evaluación del desempeño organizacional.

De acuerdo con Guillermo Ramírez (2004):

Tomando como referencia a las organizaciones públicas, señala que los entornos más dinámicos, el nuevo rol del factor humano, las nuevas formas de organización, las nuevas corrientes de gestión y la tendencia hacia una mayor responsabilidad social de las organizaciones, entre otros factores, han provocado cambios profundos en los enfoques tradicionales de evaluación del desempeño.

Como puede observarse, Ramírez señala puntualmente que el cambio en los tradicionales enfoques de evaluación del desempeño se debe al cambio actual y constante en todo lo relacionado con ambiente y cultura organizacional, lo que influye directamente en el resultado de la evaluación del desempeño, por lo que, su evaluación también debe ser realizada de otra forma.

Por otro lado Alfonso Jiménez (2013), indica que:

La mayoría de los directivos piensa que una gestión adecuada de los planes de compensación individual es su mejor herramienta para mejorar el desempeño a través de las personas y que puede (o debe) hacerlo todo. Sin embargo no es totalmente cierto que el desempeño de cada persona puede sumarse para dar como resultado la mejora total.

(pág. 249)

De acuerdo con Jiménez la evaluación del desempeño no se mide de forma global en la organización, pues muchas veces hay que sanar las heridas más pequeñas que a la larga generan una completa fractura en la organización. Por lo que de cierta forma concuerda con Ramírez al indicar que muchos factores que deben ser mejorados van a influir en el resultado de la evaluación del desempeño organizacional.

Por su parte Luis Puchol (2007) indica que:

La evaluación del desempeño detecta los fallos en la actuación de los empleados. Parte de estos fallos pueden deberse a una carencia de formación en áreas específicas. De este modo se obtienen datos precisos sobre qué acciones de formación conviene emprender, y quienes son las personas que deberían participar en ellas. (pág. 292)

Como puede observarse, Puchol señala que el fin de la evaluación del desempeño tiene como fin retroalimentar a quienes no generan los resultados esperados por la organización y que esto, se debe a una carencia de conocimientos, cabe resaltar que comparte la idea de Jiménez al indicar que ésta puede ser realizada por cada individuo para lograr el éxito de la organización deseado.

5.2.2. Evaluación del costo de inversión.

De acuerdo con Ricardo Valera (2006):

Muchas prestaciones representan costos fijos. La administración debe analizar si puede otorgar la prestación a través de algún sistema en el que el costo sea variable, es decir, que se pague cada ocasión que se requiera sin tener que pagar una infraestructura fija. Por ejemplo, la banca en México considera que para dar el servicio médico a su personal, es mejor no tener hospitales propios, ni una planta de médicos fija, sino pagar a hospitales y médicos privados para cada servicio que se solicita de acuerdo con un convenio de tarifas. Los costos fijos de las prestaciones pueden ser aceptables para una organización grande. Sin embargo, en una organización pequeña, el costo fijo de las prestaciones podría ser considerablemente alto en proporción con el número de empleados y su capital. (pág. 225)

Por lo que Valera indica, es mejor estudiar que opción le conviene a la organización utilizar para brindar a sus colaboradores el beneficio laboral que se adapte más a su estructura (tamaño de organización), pues como indica en el ejemplo mientras más pequeña sea la organización más tendrá que invertir si quiere igualar los beneficios laborales indirectos que brindan las de gran tamaño y es allí donde se utiliza la evaluación del desempeño.

De acuerdo con Jorge De Ríos (2013), “los factores más delicados de evaluar son los indirectos, no siempre cuantificables, especialmente los beneficios. Ambos precisan de indicadores que permitan medir el impacto de la inversión inicial y de mantenimiento del sistema” (pág. 178).

Cabe resaltar que De Ríos señala que el costo de inversión en los beneficios laborales indirectos, no se genera únicamente al inicio sino se mantiene durante la organización este de pie y tenga que pagar por la mano de obra, a su vez concuerda con Valera al indicar debe existir un indicador que mida el impacto de esta inversión para lograr el éxito de la organización.

Por otro lado Luis Puchol (2007) indica que:

La ley alemana da también unas directrices para calcular la compensación que deberá recibir el trabajador, calculando su compensación, en función de sus cometidos, de su participación en el proceso creativo, del valor que la inversión representa para la empresa y de la inversión que esta ha de realizar para explorarla. (pág. 253)

Por lo que Puchol resalta el hecho de que la compensación laboral puede ser con base a la productividad que posea cada colaborador, incrementando así ganancias seguras para la organización y a su vez generando que el costo de inversión en los beneficios laborales

indirectos se mantenga sin crear pérdidas para la organización. Por lo que comparte el concepto de Valera cuando indica que el costo de los beneficios laborales indirectos puede variar.

5.2.3. Evaluación de retorno de la inversión.

De acuerdo con Jack Fleitman (2007) "Se busca determinar si el beneficio obtenido es proporcional al costo. Se trata de conseguir el mayor valor posible en relación con la inversión realizada. Este análisis es básico en la mayoría de las decisiones que se toman" (pág. 62).

Con la definición de Fleitman se comprende porque es necesario realizar un análisis del retorno de inversión de los beneficios; puesto que esto aclarará el futuro panorama de pérdida o ganancia de la inversión realizada antes de implementar el programa de beneficios laborales indirectos.

Por su parte Jordi López (2005) indica que:

El retorno de la inversión conocido por el acrónimo ROI, expresa el índice de rentabilidad de la formación. Para poder valorar la eficiencia económica de la formación, es necesario conocer cuáles son los beneficios tangibles aportados por la formación y calcular cuál es su valor monetario. (pág. 442)

En este caso López señala puntualmente que para saber cuál será el retorno de inversión en los beneficios laborales indirectos primero debe conocerse cual es valor monetario de estos, por lo que rectifica lo indicado por Fleitman cuando indica que debe tratarse de conseguir el mayor valor posible en el retorno de la inversión.

Por su parte Alfonso Jiménez (2013) señala que “Cada vez más, los empresarios se están dando cuenta de que el retorno de la inversión que ellos hacen en sus empleados puede mejorar la salud financiera de sus organizaciones” (pág. 268).

Por lo que se Jiménez confirma la teoría indicada por Fleitman y López al indicar que mientras más se invierta en los beneficios laborales indirectos, mayor será el retorno de inversión a obtener aunque el primero como ya se aclaró no siempre será en términos monetarios.

5.3 Alcance de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones

5.3.1. Beneficios indirectos en el mercado laboral.

De acuerdo con OCDE (2005) “los beneficios sociales incluyen el aumento de productividad asociado a la inversión educativa, así como un abanico de posibles beneficios indirectos que también tienen repercusiones económicas: mejor salud, mayor cohesión social y ciudadanos más informados y más eficaces” (pág. 127).

Por lo que indica la OCDE los beneficios indirectos tienen consecuencias económicas para bien, ya que generan mejores oportunidades en los diferentes ámbitos de la vida, como el de salud y mejores oportunidades de superación.

Por otro lado Josep Blanch (2003), indica que:

La flexibilidad organizacional, la informalización social y la globalización económica generan importantes efectos en la estructura, en las relaciones y en la experiencia laborales, incidiendo sobre la cantidad y la calidad de los puestos de trabajo existentes en el mercado, así como sobre las condiciones de vida laborales, salariales y contractuales de la población trabajadora y, por tanto, sobre el bienestar psicológico y social. (pág. 126)

Por lo que puede observarse que Blanch concuerda con la OCDE con el concepto de que al generar mejores beneficios laborales indirectos, estos generaran no solo mejora laboral sino en todo ámbito para cada individuo, incluyendo más oportunidad de elección al querer pertenecer a una organización que genere los mejores beneficios laborales, haciendo que el mercado laboral no solo sea amplio sino brinde excelentes condiciones para todas las familias del colaborador que pertenezca a dicha organización.

Por su parte José Molinas (2000) señala que:

Las empresas extranjeras obtienen una mayor productividad del trabajo en comparación con las nacionales y recogen la inquietud de que la política de empleo de las multinacionales aumente la segmentación del mercado laboral. El segmento primario de este mercado laboral paraguayo, que se encuentra trabajando para las empresas extranjeras, se estaría beneficiando de una <renta laboral> (beneficios superiores al promedio) en lo que respecta a posibilidades de formación y capacitación, niveles salariales, prestaciones y condiciones de trabajo, seguridad e higiene. (pág. 1)

Cabe resaltar que Molinas señala puntualmente que las empresas extranjeras obtienen una mayor productividad de trabajo, es decir que al brindar los mejores beneficios laborales indirectos cuentan con el beneficio de poder elegir al mejor candidato (mano de obra) puesto que son muchos quienes se postulan para obtener el puesto dentro de la organización por brindar los mejores beneficios laborales indirectos en el mercado. Por lo que Molinas confirma el concepto de la OCDE y de Molinas al indicar que mientras mejores sean los beneficios laborales indirectos brindados mayor va a ser la oferta de candidatos que quiera pertenecer a estas organizaciones.

5.3.2. Beneficios indirectos no utilizados en el mercado laboral.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2004):

Las prestaciones deben legislarse con cuidado porque pueden tener efectos secundarios indeseados. Deben ser valoradas por los trabajadores, es decir, estos deben estar dispuestos a pagarlas en forma de salarios más bajos. Si las prestaciones obligatorias son inasequibles, es probable que los trabajadores y las firmas traten de evadir la ley. (pág. 235)

Por lo que el Banco indica previo a establecer un programa de beneficios laborales debe conocerse por completo que prestaciones son de ley (dependiendo el país que se encuentre la organización) para saber cuáles son las que deben estar incluidas en el programa de beneficios a brindar y a su vez no exceder en los beneficios laborales indirectos a brindar para que la organización logre el éxito deseado.

Por otro lado Luis Puchol (2007) indica que:

En la Elasticidad de gasto; un salario no se puede bajar, pero unos beneficios extraordinarios, voluntarios y discrecionales pueden ser retirados o congelados si las cosas se ponen feas. Otra cosa será el efecto que está supresión tenga sobre la motivación del personal. (pág. 234)

Por lo que Puchol señala que pueden utilizarse los beneficios laborales indirectos indicados por la organización y congelarse cuando no se logren los resultados deseados, para llegar a esto el colaborador debe tener claro el concepto de que un beneficio en meramente eso y no una obligación de prestación de ley, por lo que Puchol también concuerda con el Banco al indicar que primero debe conocerse cuales son las prestaciones de ley que no se pueden saltar.

Por su parte Díaz & Iglesias (2021) indican que:

Frente a las distintas predicciones y estudios en cuanto al grado de afectación de la automatización en el empleo, hay que reseñar que el ritmo, alcance e impacto en los trabajadores dependerá de las actividades, profesiones, salarios, y capacidades digitales. Al igual que el sector al que pertenezca. Pero también hay una serie de factores que determinarán ese ritmo y alcance de la automatización, por ejemplo; el costo de los beneficios económicos dentro de los que se incluyen una mayor producción y mejor calidad, así como ahorros en costos de mano de obra.

Por lo que indican Díaz & Iglesias el alcance e impacto en el mercado laboral depende en gran parte de los beneficios económicos que las organizaciones brinden a sus colaboradores, es decir que al brindar beneficios laborales indirectos a los colaboradores que pertenecen a la organización se ahorrarán el costo que implica contratar nuevos colaboradores, pues al brindar mayor beneficios laborales a menor mano de obra (trabajador) menos prestaciones de ley se deberán pagar (menos personas haciendo el mismo trabajo que hacían antes más colaboradores). Por lo que confirman el concepto que comparten el Banco y Puchol.

5.3.3. Porcentaje de beneficios indirectos en el costo de las organizaciones.

De acuerdo con Jordi López (2005):

Se trata de una evaluación encaminada a establecer el beneficio neto de la formación en forma de porcentaje. Para poder valorar la eficiencia económica de la formación, es necesario conocer cuáles son los beneficios tangibles aportados por la formación y calcular cuál es su valor monetario. (pág. 442)

Por lo que indica López se debe conocer qué porcentaje de inversión representan los beneficios laborales indirectos en términos monetarios para deducir la eficiencia de la inversión realizada.

Por su parte Charles Horngren, Charles, Gary, & Stratton (2006) señalan que “Otras organizaciones asignan los costos de tales conceptos para estimular a los gerentes a que se aseguren de que los beneficios de los servicios especificados superan sus costos” (pág. 523).

Por lo que indican los autores este porcentaje debe establecerse previo a ser brindados los beneficios laborales indirectos, pues brindara tranquilidad a los gerentes al indicar si el negocio tendrá rentabilidad o no para realizar las correcciones necesarias. Por lo que concuerda con López al indicar al establecer dicho porcentaje se deducirá la eficiencia de la inversión realizada.

Las organizaciones utilizan muchos enfoques diferentes para estimar el valor de sus activos de datos. Una forma es identificar los beneficios directos e indirectos al negocio derivados del uso de los datos. Otra forma es identificar el costo de su pérdida, la identificación de los impactos de no contar con la cantidad y la calidad del nivel actual de los datos. (Internacional, 2010)

Por lo que cabe resaltar que para calcular el valor de los activos de la organización, el autor señala que se debe identificar el posible porcentaje de pérdida o ganancia con base en lo invertido en el programa de beneficios laborales indirectos. Por lo que confirma lo indicado por los autores anteriores al indicar la importancia del establecimiento del porcentaje que implica el brindar beneficios laborales indirectos.

5.4 Eficacia de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones

5.4.1. Cumplimiento de metas.

De acuerdo con Juárez & Carrillo (2014), “Si se habla de la eficacia de un enfoque o procedimiento específico, para tomar las decisiones relacionadas con la compensación de personal, primero es necesario plantearse cuales son los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación” (pág. 11).

De acuerdo con Juárez & Carrillo al hablar de cumplimiento de metas se habla de la eficacia que ha tenido el enfoque utilizado en las decisiones de implementar todo programa de beneficios laborales indirectos, para ello es necesario plantear que objetivos se persiguen y establecer cuál es la meta que se quiere alcanzar.

Por su parte Alfonso Jimenez (2013) indica que “Los planes de beneficios laborales indirectos que incorporan las medidas de logro de metas están presentes en empresas de diversos sectores y son aplicables a todos los niveles de empleados” (pág. 322).

Cabe resaltar que en este caso Jimenez además de señalar como Juárez y Carrillo el cumplimiento de metas por medio de objetivos propuestos al inicio de la puesta en marcha del negocio, también deben existir objetivos por unidad o departamento (depende que tipo de organización sea).

Por otra lado Luis Puchol (2007) indica que:

Si durante y después de la puesta en marcha de los beneficios laborales basados en el cumplimiento de metas, si los objetivos se han alcanzado satisfactoriamente, cumple dar el reconocimiento debido, y se hubiera acordado algún tipo de recompensa económica o no, ha de tomarse nota para satisfacerla inmediatamente. (pág. 303)

Por lo que indica Puchol, luego de realizar la evaluación del cumplimiento de metas es necesario brindar un reconocimiento del alcance de las mismas, aunque este puede ser de tipo no monetario, como un diploma de reconocimiento o un día de descanso laboral con goce de sueldo. Por lo que se confirma que concuerda con el concepto de Jimenez y Juarez y Carrillo.

5.4.2. Indicadores de desempeño.

De acuerdo con Juarez & Carrillo (2014):

La única manera de crear un clima de equidad interna en la organización es, primero, estableciendo para cada nivel de desempeño, una posición objetivo de sueldo dentro del rango del tabulador y, en segundo lugar, vinculando los incrementos de sueldo con el nivel de desempeño que el personal logra en su puesto. (pág. 226)

Según lo indicado por Juarez y Carrillo es necesario primero establecer un indicador de desempeño por nivel dentro de la organización, para verificar que tan cerca o lejos se encuentra el alcanzar la meta propuesta.

Por su parte Luis Puchol (2007) indica que:

Para detectar las necesidades de formación de los individuos. La evaluación del desempeño detecta los fallos en la actuación de los empleados. Parte de estos fallos pueden deberse a una carencia de formación en áreas específicas. De este modo se obtienen datos precisos sobre qué acciones de formación conviene emprender, y quiénes son las personas que deberían participar en ellas. (pág. 293)

Por lo que Puchol indica el incluir indicadores en la evaluación de desempeño generará que se puedan corregir los fallos y retroalimentar a quienes lo necesiten logrando así el éxito de

la organización, apoya entonces el concepto que tienen Juárez y Carrillo al indicar que el generar indicadores de desempeño es primordial en el éxito de la organización.

Por otro lado Jack Fleitman (2007) indica que “En la mayoría de los casos los indicadores no están alineados con los objetivos de la organización y los criterios de evaluación son arbitrarios, lo que convierte la herramienta en un instrumento subjetivo y poco confiable” (pág. 100).

De acuerdo con Fleitman al contrario de Puchol, Juárez y Carrillo los indicadores de desempeño no siempre están alineados con los objetivos planteados por la organización, por lo que se convierten en poco confiables si no cumplen con los objetivos establecidos al principio de la implementación de la puesta en marcha de la organización.

5.5 Programas de eficacia

5.5.1. Creación de programas ganar-ganar.

De acuerdo con Ricardo Valera (2006):

Los expertos en este tema canalizan sus esfuerzos para obtener éxito en retos tan fundamentales como: contar con personal calificado, retener al personal clave, alentar y reconocer el desempeño, vigilar la rotación del personal, controlar sus costos y, principalmente, establecer un clima organizacional adecuado que permita a la empresa cumplir con su misión. (pág. XI)

Por lo que Valera indica se denota que al implementar programas de beneficios laborales indirectos basados en indicadores de desempeño la organización obtendrá más que solo ganancia en términos monetarios pues tendrá como parte de su equipo personal altamente calificado.

Por su parte Alfonso Jiménez (2013) indica que “Cada vez más, los empresarios se están dando cuenta que el retorno de la inversión que ellos hacen en sus empleados puede mejorar la salud financiera de una organización” (pág. 268).

Se comprende según lo indicado por Jiménez que al invertir en brindar beneficios laborales indirectos tal y como lo indica Valera basándose en indicadores de desempeño la salud financiera será estable por lo que logrará mantenerse en el mercado por un largo periodo de tiempo.

Por otro lado Chiang, Nuñez, & Martín (2010) indican que:

Cuando las reglas de distribución están basadas en el rendimiento individual, los empleados ven la distribución de las ganancias como una parte de su salario individual.

En este caso afectaría a su satisfacción con el nivel de salario, y con la estructura y el sistema de distribución del salario. (pág. 200)

De acuerdo con estos autores el brindar beneficios laborales indirectos a los colaboradores con base en un programa de medición de desempeño genera que los colaboradores quieran realizar de forma correcta y en el menor tiempo su trabajo para gozar de todas los beneficios laborales indirectos que se les brindará al cumplir con el desempeño deseado por la organización, logrando como indican los autores anteriores que esto genere ganancia al evitar costos altos en la mano de obra (menos personal siendo más productivo).

5.5.2 Acciones correctivas para programas de beneficios laborales indirectos.

El proceso de control significará medir periódicamente los avances y el uso de recursos para compararlos con lo previsto y sacar las conclusiones que permitan tomar medidas correctivas oportunas. (Campero & Alarcon, 2018)

Por lo que indican Campero & Alarcon el implementar acciones correctivas debe ser con los recursos con los que la organización cuenta, retroalimentando los conocimientos de los colaboradores y generando así reducción en los costos de contratación por falta de mano de obra correcta, utilizando a los colaboradores existentes dentro de la organización.

Por su parte Jack Fleitman (2007) indica que pueden responderse algunas interrogantes para ejecutar las acciones correctivas:

¿Se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones? ¿Satisface el sistema de control las necesidades del área? ¿Se evalúan en general los aspectos de cantidad, costo, tiempo, calidad, forma? ¿Se utiliza el control por excepción? ¿En qué áreas? (pág. 177).

Se comprende entonces que respondiendo estas interrogantes se aplicarán de forma concisa las acciones correctivas dentro de la organización en el área y proceso requerido, según lo indica Fleitman. Por lo que se deduce que comparte el concepto de Campero & Alarcón cuando indican que esto reducirá considerablemente los costos de la organización.

Por otro lado Juárez & Carrillo (2014) indican que “Durante el proceso de valuación de puestos, con frecuencia los comités descubren algunas inconsistentes en la estructura de organización, en los puestos y en ese momento acuerdan tomar algunas acciones correctivas” (pág. 123).

Cabe resaltar que Juárez & Carrillo señalan puntualmente que pueden tomarse medidas de prevención de pérdidas para la organización al implementar acciones correctivas desde una valuación de puestos, generando reducción de costos considerables para la organización.

5.6 Alcance de los programas de beneficios laborales indirectos

De acuerdo con Luis Puchol (2007):

Toda empresa que pretenda conseguir no solamente el trabajo-mercancía, sino también el trabajo-esfuerzo deberá preocuparse de establecer un sistema compensatorio integral que satisfaga el conjunto de necesidades de todo tipo de sentir por sus empleados.

Logicamente este sistema de compensación deberá estar integrado por aspectos monetarios y no monetarios. (pág. 227)

Puchol señala puntualmente que un sistema de compensación puede estar integrado por beneficios laborales indirectos monetarios y no monetarios, y que debe estar conformado por beneficios que satisfagan todo tipo de necesidad de los colaboradores que integren la organización.

Por su parte, Alfonso Jimenez (2013) indica que “Ya nadie duda de la importancia que tiene la compensación como vehículo para movilizar a las organizaciones. Tampoco nadie duda del impacto que tiene sobre la cuenta de resultados, en ambas partes de dicha cuenta” (pág. 241).

De acuerdo con Jimenez los sistemas de compensación a travez del tiempo van incorporandose a las organizaciones como parte de estas, generando así incrementar las ganancias para ambas partes productoras; tanto patronos como colaboradores.

Mientras que Jose Castillo (2007) indica que “estos beneficios, además de cubrir necesidades fisiologicas, se dirigen a satisfacer necesidades de reconocimiento y aceptación social” (pág. 252).

De acuerdo con Castillo el alcance de los beneficios laborales indirectos puede llegar a cubrir necesidades sociales, es allí donde se incluyen los reconocimientos que suelen ser brindados a los colaboradores en reuniones organizadas para que compartan en un ambiente ameno fuera del rutinario lugar de trabajo. Lo que confirma el concepto de Jimenez al indicar que los programas de beneficios laborales indirectos van incorporando nuevas formas de incentivar a los colaboradores.

Por otro lado Ricardo Valera (2006) señala que “En este plan se va acumulando un porcentaje del sueldo del empleado más una contribución de la organización; además, se puede convenir que una parte de las utilidades de la organización vaya a este fin” (pág. 234).

Por lo que indica Valera también puede incluirse en la presentación del programa de beneficios laborales indirectos que porcentaje abarcan del salario del colaborador, aunque esto no significa que se restaran a sus prestaciones de ley, puede usarse como gancho para motivar a los colaboradores al incentivar el que el salario que perciben es mayor al que brindan otras organizaciones. Por lo que comparte el concepto de Puchol, Jimenes y Castillo al indicar que los beneficios laborales indirectos abarcan un campo extenso en terminos monetarios y no monetarios.

5.7 Beneficios laborales adecuados

5.7.1. Incentivos por productividad.

De acuerdo con José Juárez (2014):

La única manera de crear un clima de equidad interna en la organización es, primero, estableciendo para cada nivel de desempeño, una posición objetivo de sueldo dentro del

rango del tabulador y, en segundo lugar, vinculando los incrementos de sueldo con el nivel de desempeño que el personal logra en su puesto. (pág. 226)

Según Juárez, la única manera de lograr un clima de equidad en una organización es brindando bonificaciones por productividad, puesto esto incrementará el desempeño de cada colaborador haciendo que como unidad o departamento generen resultados de excelencia, sobre todo si se les notifica que ganan más como unidad que como individuos.

Por su parte, Alfonso Jiménez (2013) indica que:

Las organizaciones esperan recibir la lealtad, la participación, la implicación, la dedicación y el trabajo duro por parte de sus empleados, más allá de su mera presencia. En respuesta, tratan de devolverles seguridad, entornos de trabajo apropiados y oportunidades para crecer y prosperar. (pág. 247)

Por lo que Jiménez indica además de esperar productividad de sus colaboradores, las organizaciones esperan que al implementar estrategias como la de bonificaciones por productividad los empleados se sientan que forman parte esencial de la organización, lo que hace que quiera hacer carrera profesional dentro de ella, por lo que confirma la teoría de Juárez de la estrategia de equidad en la organización.

Por otro lado Luis Puchol (2007) indica que “Toda empresa que pretenda conseguir no solamente el trabajo-mercancía, sino también el trabajo-esfuerzo deberá preocuparse de establecer un sistema compensatorio integral que satisfaga el conjunto de necesidades de todo tipo de sentir por sus empleados” (pág. 227).

Cabe resaltar que Puchol no solo considera que el establecer un sistema de compensación integral que satisfaga las necesidades de los colaboradores, adicional realiza un hincapie al indicar que el establecer dicho sistema se logrará como lo indican Juárez y Jimenez que el colaborador se sienta realmente parte de la organización no solo un esclavon que conforma la empresa.

5.7.2. Incentivos por productividad individual.

De acuerdo con Alfonso Jimenez (2013) “Los planes de compensación individual son imprescindibles, pero no la única forma de llegar a una mejora del desempeño a nivel organizativo. La orientación es también hacia el individuo pero alineandolo con los objetivos del negocio” (pág. 249).

Por lo que indica Jiménez un programa de incentivos por productividad individual busca que el individuo vaya alineándose con los objetivos del negocio, cumpliendo con cada proceso que deba realizar como individuo para la realización correcta del trabajo a entregar al consumidor final.

Por su parte Luis Puchol indica que “las recompensas pueden ser, según los casos el convencimiento de trabajar por la propia salvación o de colaborar en la obra de la Redención; el sentimiento de autorrealización personal, o la simple satisfacción de haber hecho el bien” (pág. 227).

Cabe resaltar que Puchol indica que las recompensas de productividad individual, elevan la satisfacción de haber realizado como individuo la parte que le corresponde de la mejor forma, y el saber que para la organización no solo se es un esclavon más en la piramide que se integra, sino que se le da a cada individuo la importancia que este merece.

Por otro lado Juárez & Carrillo (2014) indican que “Cuando una persona decide ingresar y permanecer en una organización trae consigo un conjunto de expectativas que, en la medida que van viéndose cumplidas, determinan su interés, dedicación y permanencia en la empresa” (pág. 11)

De acuerdo con Juárez & Carrillo el reconocimiento individual brindado por los beneficios laborales indirectos por productividad individual determinan el empeño con el que cada colaborador realice su trabajo para la organización, esto generará un sentido de pertenencia y realzará la importancia que tiene dentro de la organización la labor que cada individuo realiza. Por lo que confirma el concepto de Jiménez y Puchol al indicar que es un motivador generador de éxito para la organización.

5.7.3. Incentivos por productividad por departamento.

De acuerdo con Alfonso Jiménez (2013):

Los planes de incentivos de grupo miden el desempeño de una unidad organizativa y recompensan a todos sus empleados a través de un proceso arriba-abajo. En los planes de incentivos de equipo pueden ser los propios miembros los que elijan las medidas de desempeño y normalmente se orientan hacia la consecución de objetivos como reducción de costes o mejora en la satisfacción del cliente. (pág. 250)

Por lo que indica Jiménez el implementar este tipo de programas de beneficios laborales indirectos genera en la organización corrección de pequeñas fallas en los procesos, y esto radica en realizar el trabajo como individuos de la mejor forma posible.

Por su parte Luis Puchol (2007) indica que:

Cuando se evalúa a un departamento y, a las personas que prestan servicios en el debería aclararse bajo qué criterios se realiza la evaluación: bajo los de eficacia o bajo los de eficiencia. El problema una vez más, consiste en primer lugar en conseguir los objetivos; y en segundo lugar, conseguirlos al menor coste posible. (pág. 258)

De acuerdo con Puchol el establecer un programa de beneficios laborales indirectos por departamento implica brindarlos al menor costo posible, pues esto hace que solo se motive con estos beneficios a quienes realmente cumplen con su trabajo eficaz o eficientemente, dependiendo de cómo lo decidan los directivos de la organización. Por lo que confirma el concepto de Jiménez cuando indica que pueden ser medidos bajo las medidas de desempeño que elijan los propios integrantes del departamento.

Por otro lado, Ángel González (2017) indica que “El reconocimiento económico variable de una combinación de factores, tales como: los resultados globales de la organización, los resultados de una determinada unidad de negocios o departamento, y el desempeño personal o por equipo” (pág. 279).

González confirma el concepto de que el generar beneficios laborales indirectos por departamento generara que las unidades se fortalezcan haciendo que sus debilidades dejen de existir, y aminorará el egoísmo logrando que los departamentos trabajen como equipo y no como individuos al ser reconocido todo el equipo que forman ya se con beneficios monetarios o no monetarios, confirmando lo indicado por Jiménez y Puchol.

5.8 Métodos de control de beneficios laborales recomendados por la mayoría de organizaciones

5.8.1. Por alcance de metas.

De acuerdo con Aljonfo Jimenez (2013),

Se diseñan para crear y reforzar una atmosfera de consecuencias positivas ante determinados comportamientos y resultados. Ello visualiza el terreno para la mejora del desempeño y resulta más eficaz (si no provoca competitividad entre empleados, sino su cooperación). No se pueden considerar puramente orientados al individuo, más bien se encuentra a mitad de camino con los grupales puesto que su objetivo es mejorar el desempeño empresarial. (pág. 250)

Por lo que Jimenez resalta el hecho de que estos programas se recomienda para lograr resultados eficaces dentro de la organización puesto que hacen que cada individuo trabaje de la mano con su compañero de equipo y al apoyarse exista sinergia organizacional, lo que hará que el reconocimiento por medio de los beneficios laborales indirectos a proporcionar de acuerdo al alcance de metas sea un motivador para alcanzar las metas propuestas por los directivos de las organizaciones.

Por su parte Luis Puchol indica que

Cada empresa tiene unos objetivos generales (más cantidad, más calidad, menos coste y más satisfacción), pero también puede tener otros objetivos mucho más particulares, concretos e inmediatos (conseguir dar beneficios en el primer año, reducir el absentismo del personal, diversificar la clientela para obtener una diversificación del riesgo, conseguir una imagen publica). (pág. 225)

Cabe resaltar que Puchol señala puntualmente que cada organización puede tener diferentes objetivos, sin embargo el implementar un programa de beneficios laborales indirectos por alcance de metas hará que se cumpla con los estándares de tiempo así como reducir el absentismo laboral logrado que los colaboradores cumplan a cabalidad con sus tiempos de producción dentro de sus jornadas laborales, lo que confirma el concepto de Jimenez al indicar que este sistema genera resultados de forma eficaz.

Por otro lado, Mondy & Robert (2005) indican que:

Para seguir siendo competitivas, las organizaciones recompensan con mayor frecuencia el desempeño de los empleados que influye en sus metas clave. Las personas tienen diferentes razones para trabajar y el paquete de compensación más adecuado depende en gran medida de estas razones. (pág. 285)

Por lo que los autores indican las personas toman como motivadores los paquetes de compensación que más se adecuen a sus necesidades, lo que genera más ganancia para la organización cuando éstos realizan de forma eficaz su trabajo, confirmando lo indicado por Puchol y Jimenez.

5.8.2. Por realización de procesos correctos.

De acuerdo con Luis Puchol (2007):

La empresa procurará elaborar un sistema retributivo tal que le permita optimizar su productividad, al tiempo que mantenga en un nivel razonable los costos salariales. Por su parte, al trabajador le interesa optimizar su percepción salarial, al tiempo que mantiene su prestación laboral (tiempo de trabajo, penosidad del mismo) en un nivel aceptable. (pág. 227)

Puchol indica que este sistema de beneficios laborales indirectos por realización de procesos correctos genera que la organización mantenga o inclusive baje los costos de producción, puesto que garantiza que lo producido este realizado con el procedimiento correcto, en el tiempo justo.

Por su parte, Ángel González (2017) indica que “La capacidad productiva de un individuo que se mide en términos de desempeño en un determinado contexto y refleja los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para la realización de un trabajo efectivo y de calidad” (pág. 86).

González confirma el concepto de Puchol al indicar que al cumplir con los procesos correctos dentro de la organización activa la capacidad productiva del individuo al realizar no solo trabajos de calidad sino de forma eficaz, lo que genera reducción de costos por correcciones futuras y/o reducción de precio al producto dañado.

Por otro lado, Juárez & Carrillo (2014) indican que es fundamental que:

Las compensaciones se administren en función de las aportaciones que pueden hacer los puestos y quienes los ocupan a los resultados finales de la empresa, ya que ésta es la única forma de establecer un clima de equidad interna en la organización. (pág. 11)

Cabe resaltar que Juárez & Carrillo resaltan el hecho de que en los resultados finales del producto o servicio a brindar se denotará quienes realizaron a cabalidad con los procesos establecidos por la organización para la revisión de eficacia con la que debió haber sido realizado el trabajo, lo que confirma el concepto de Puchol y González.

5.8.3. Por superación de metas.

De acuerdo con Alfonso Jiménez (2013) “Los planes de beneficios laborales indirectos que incorporan medidas de logro de metas están en empresas de diversos sectores y son aplicables a todos los niveles de empleados” (pág. 322).

Por lo que indica Jiménez éste es un programa que puede ser aplicado a todos los niveles de empleados, no solo al departamento de ventas y producción, ya que al final la organización es vista como un todo y no se separa por unidades o secciones.

Por su parte, Luis Puchol (2007) indica que “los objetivos de la empresa y del trabajador son, hasta cierto punto, complementarios, por lo que para encontrar una respuesta medianamente satisfactoria, se tiene que empezar por entender la noción misma de integración” (pág. 225).

Cabe resaltar que Puchol indica que, al implementar este sistema de beneficios laborales indirectos, dará el resultado de no solo alcanzar sino superar las metas establecidas, puesto que mientras más ganancias genere la empresa, más compensaciones recibirá el colaborador que cumpla con su trabajo designado.

Mientras que José Castillo (2007) indica que “La superación de metas le da sentido a la vida del ser humano. Lo anterior resalta la importancia del reconocimiento que debe recibir el trabajador por sus logros laborales” (pág. 217).

De acuerdo con Castillo el hecho de que existan metas dentro de la organización le da sentido a la vida del colaborador para que quiera alcanzarlas e inclusive superarlas y obtener así todos los beneficios laborales que implique llegar y/o superarlas, por lo que confirma el concepto indicado por Puchol y Jiménez.

5.9 Establecimiento de un plan ganar – ganar

5.9.1. *Mientras más productividad exista más beneficios indirectos recibe el colaborador.*

De acuerdo con Luis Puchol (2007) “los objetivos de la empresa y del trabajador son, hasta cierto punto, complementarios, por lo que para encontrar una respuesta medianamente satisfactoria, se tiene que empezar por entender la noción misma de integración” (pág. 225).

Puchol señala que al implementar este sistema de beneficios laborales indirectos, dará el resultado de lo que se conoce como ganar-ganar puesto que mientras mejor realice el colaborador su trabajo más compensaciones recibirá y añadirá valor al sueldo percibido.

Por otro lado, Alfonso Jiménez (2013) señala puntualmente que “cuando un empleado alcanza el máximo nivel de su grado salarial, tendrá que recibir una promoción para poder ganar más dinero” (pág. 292).

De acuerdo con Jiménez, al lograr que un colaborador cumpla con todas las metas establecidas durante un tiempo prudencial será el momento indicado para un aumento merecido basado en el cumplimiento de las metas establecidas y el logro de los objetivos esperados. Lo que confirma el concepto de Puchol al indicar que los objetivos de la empresa se complementan con los del trabajador.

Por su parte, Ángel González (2017) indica que “si la organización gana estabilidad también gana el empleado; por lo tanto, la organización que quiera alcanzar sus objetivos debe también preocuparse por apoyar y facilitar el alcance de las metas de los empleados” (pág. 378).

González demuestra entonces que para que todos ganen se debe trabajar en unión, directivos y colaboradores, haciendo que la estrategia ganar-ganar se cumpla y logrando así que

la organización se mantenga y cuente con la lealtad de sus colaboradores, lo que confirma el concepto que tienen Puchol y Jiménez al indicar que si crece la organización, crece el colaborador.

5.9.2. Establecimiento de beneficios por tiempo (trimestral, anual, etc.).

De acuerdo con Juárez & Carrillo (2014)

En la estrategia de la empresa, un ingrediente clave es el tiempo. De hecho, las empresas definen sus estrategias de negocio en términos de un horizonte de tiempo, los objetivos y resultados clave que se pretenden alcanzar en ese horizonte; esto significa que entre la estrategia, la estructura, el personal y los procesos de motivación y comunicación, incluida la compensación, se necesita mantener un dinamismo acorde con los resultados que pretenda la estrategia del negocio en el corto, mediano y largo plazo. (pág. 190)

Según los autores el tiempo es un ingrediente clave si se quiere lograr resultados específicos y favorables dentro de la organización, y esta implementación de beneficios laborales indirectos basados en cumplimiento de metas por tiempos específicos hace que las organizaciones fijen su objetivo (horizonte) y pueda saberse si la organización tendrá futuro en el mercado, además de que hace que el tiempo de la jornada laboral para cada colaborador sea ameno y transcurra sin sentir su paso.

Por su parte, José Castillo (2007) indica que “el análisis de series de tiempo y los modelos de simulación son opciones para pronosticar la demanda global de la fuerza laboral” (pág. 77)

Siempre que se establezcan series de tiempo se podrá generar un pronóstico de utilidad para la organización, según lo indica Castillo, ya que se determinará en términos de tiempo que

época es buena para la organización (durante un año por ejemplo) y que época resulta difícil generar más de lo esperado o por lo menos lograr las metas establecidas, lo que refuerza la teoría de Juárez y Carrillo al indicar que el tiempo es un ingrediente clave en cuanto a mediciones dentro de la organización.

Por otro lado Jack Fleitman (2007) señala que la técnica de las series de tiempo “sirve para efectuar pronósticos con la participación de los expertos y visualizar diferentes escenarios futuros” (pág. 65).

Por lo que Fleitman confirma la teoría de Juárez, Carrillo y Castillo indicando inclusive que pueden preverse escenarios futuros y evitar así pérdidas monetarias al implementar estrategias que generen cambios positivos para la organización y todo lo que la conforma.

5.9.3. Separación de Bi para los que lleguen a sus metas y los que superen las mismas.

De acuerdo con José Castillo (2007) los beneficios laborales indirectos separados por cumplimiento en niveles de metas “son aquellos que tienen por propósito el de crear condiciones de diversión y descanso para los trabajadores y sus familias” (pág. 252).

Por lo que Castillo indica estos beneficios pueden ser de tipo recreativos no solo para los colaboradores, sino también para sus familias, separando los que se brinden a los colaboradores que cumplan con sus metas, brindando a los que las superen los beneficios laborales indirectos recreativos para que se motiven a realizar mejor su trabajo.

Por su parte, Luis Puchol (2007) indica que “la ley alemana da también unas directrices para calcular la compensación que deberá recibir el trabajador, calculando su compensación en función de sus cometidos” (pág. 253).

Por lo que indica Puchol esta ley establece directrices para brindar beneficios laborales indirectos en función de su trabajo realizado, es decir; mientras más productivo de forma eficaz y eficiente sea el trabajador mayor compensación recibirá, reforzando la teoría de Castillo.

Por otro lado, Juárez & Carrillo (2014), indican que “cuando el rango de compensación de los puestos se administra con base en las competencias laborales del personal, las marcas del rango definen no tanto un nivel de desempeño, sino un nivel de competencias laborales progresivas” (pág. 26).

Cabe resaltar que para Juárez & Carrillo el brindar beneficios laborales indirectos con base a su rendimiento genera un ambiente de competencias laborales, haciendo que cada colaborador quiera realizar cada vez mejor su trabajo y se cumplan en su máximo nivel las metas laborales, confirmando la teoría de Juárez, Carrillo y Puchol.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

6.1 Métodos de control de beneficios laborales indirectos

6.1.1 Análisis de los principales autores

Para Luis Puchol, los métodos de control de beneficios laborales indirectos tienen son utilizadas como estrategia de gestión de los recursos humanos, por lo que no son tomados como una contraprestación por un trabajo realizado.

Por su parte, José Juárez define los beneficios laborales como el conjunto de sueldos, incentivos, cuando existen y prestaciones tanto en especie como beneficios y servicios que se proporcionan como compensación al trabajador de la organización.

Por otro lado, Ricardo Valera indica que no todo es dinero y que se deben incluir otros elementos que son valorados para el ser colaborador de la organización.

6.1.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores

Tabla 1

Autores	Similitudes	Diferencias
Luis Puchol José Juárez Ricardo Valera	Todos los autores concuerdan en que los beneficios laborales indirectos son un motivador clave para el trabajador de la organización. Todos los autores indican que los beneficios laborales indirectos no necesariamente son de tipo monetario.	Para Luis Puchol y Ricardo Valera los beneficios laborales indirectos no son tomados como parte de una contraprestación. Para José Juárez los beneficios laborales indirectos se proporcionan como compensación por un trabajo realizado.

6.1.3 Aspectos relevantes de la investigación

La identificación de los beneficios laborales indirectos es un factor clave para determinar el éxito de la organización, la cual debe tener un método de control para su ejecución y corrección de acuerdo a los programas de beneficios laborales indirectos que ésta última utilice.

6.1.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se explican los principales métodos de control de los beneficios laborales indirectos utilizados por las organizaciones.

6.2 Métodos de evaluación de beneficios laborales indirectos

6.2.1 Análisis de los principales autores

De acuerdo con Alfonso Jiménez la mayoría de los directivos piensa que una gestión adecuada de los planes de compensación individual es su mejor herramienta para mejorar el desempeño de cada persona, sin embargo indica que este pensamiento no es del todo cierto como mejora total para la organización.

Por su parte, Luis Puchol señala que al realizar una evaluación del desempeño se detectarán los fallos de los empleados para realizar su oportuna corrección, puesto que en su mayoría se deben a falta de información.

Por otro lado, Ricardo Valera considera que los costos fijos de las prestaciones laborales indirectas pueden ser aceptables para organizaciones grandes, mientras que para las organizaciones pequeñas suele ser alto en proporción al número de empleados que de ésta.

6.2.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores

Tabla 2

Autores	Similitudes	Diferencias
Alfonzo Jiménez Luis Puchol Ricardo Valera	<p>Todos los autores concuerdan en que al realizar una evaluación del desempeño dentro de las organizaciones, se corregirá el camino hacia el éxito de la organización.</p>	<p>Para Alfonso Jiménez no es del todo cierto que al sumar lo positivo de cada colaborador se tendrá una mejora en general como organización.</p> <p>Mientras que para Ricardo Valera previo a implementar un programa de beneficios laborales se debe considerar si éste debe ser fijo o variable en cuanto a su implementación.</p>

6.2.3 Aspectos relevantes de la investigación

Por medio de la evaluación de beneficios laborales indirectos, también se considera el desempeño de los colaboradores para evaluar si será o no provechoso para la organización contar con personal ineficiente que aún puede aportar a la organización mediante la corrección de los fallos encontrados.

6.2.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se explican cómo detectar si existe posibilidad de retorno de inversión con base a la evaluación de desempeño de cada colaborador mediante la inversión que cada uno implique.

6.3 Alcance de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones

6.3.1 Análisis de los principales autores

Para Luis Puchol, la implementación de beneficios laborales indirectos tendrá siempre consecuencias en cuanto a la motivación de los empleados, ya que éstos pueden ser reducidos sin que la organización reciba penalización por las leyes de trabajo por ello.

Por su parte, José Molinas indica que las empresas extranjeras son las que más se benefician al implementar beneficios laborales superiores en su sistema de compensación.

Por otro lado, Díaz & Iglesias señalan que el alcance de los beneficios laborales indirectos tienen impacto tanto en la automatización del empleo como en los empleados.

6.3.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores

Tabla 3

Autores	Similitudes	Diferencias
Luis Puchol José Molinas Díaz & Iglesias	Todos los autores concuerdan en el concepto de que al implementar beneficios laborales indirectos la organización tendrá como resultado afectación en el desempeño de los trabajadores.	Para José Molinas son las organizaciones extranjeras las que más se benefician al implementar un sistema de beneficios laborales indirectos superiores que las empresas natales.

6.3.3 Aspectos relevantes de la investigación

Con base en lo investigado se deduce que los beneficios laborales indirectos tienen un considerable impacto en el rendimiento de cada colaborador.

6.3.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se desarrolla el alcance de los beneficios laborales tanto para la organización como para los colaboradores y el grado de afección que ésta conlleva.

6.4 Eficacia de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones

6.4.1 Análisis de los principales autores

Para Juárez & Carrillo al hablar de eficacia de los sistemas de compensación se habla de los objetivos que ésta última persigue por medio de su correcta administración.

Por su parte, Alfonso Jiménez indica que los planes de beneficios laborales indirectos son aplicables a todos los dentro de las empresas, e incluyen medidas de logro de metas.

Mientras que, para Luis Puchol el implementar un sistema de cumplimiento de metas implica la obtención de datos sobre quienes necesitan reforzamiento o capacitación completa sobre el alcance de los objetivos de la organización.

6.4.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores

Tabla 4

Autores	Similitudes	Diferencias
Juárez & Carrillo Alfonzo Jiménez Luis Puchol	Para todos los autores la eficacia de los beneficios laborales indirectos consiste en un sistema de cumplimiento de metas.	Para Luis Puchol, este sistema de medición también denota donde se necesita reforzamiento y/o capacitación y a quienes.

6.4.3 Aspectos relevantes de la investigación

Por medio de la medición de la eficacia de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones, se mide el rendimiento de los colaboradores y hasta qué grado influyen los beneficios laborales en éste.

6.4.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se explica cómo puede evaluarse la eficacia de los beneficios laborales indirectos como motivadores para el desempeño y rendimiento de los colaboradores de la organización, y así mismo determinar si es rentable o debe cambiarse por un sistema diferente.

6.5 Programas de eficacia

6.5.1 Análisis de los principales autores

Para Ricardo Valera para obtener éxito en la implementación de los sistemas de beneficios laborales indirectos en las organizaciones se debe generar un clima organizacional adecuado para el personal que la conforma.

Por su parte, Alfonso Jiménez señala que cada vez son más los empresarios que invierten más en la implementación de beneficios laborales indirectos, puesto que esto puede mejorar la salud financiera de la organización.

De acuerdo con Juárez & Carrillo un sistema de beneficios laborales indirectos debe implementar acciones correctivas como parte de los programas de eficacia, en los fallos encontrados en la evaluación de cumplimiento de metas en las diferentes áreas dentro de la organización.

6.5.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores

Tabla 5

Autores	Similitudes	Diferencias
Ricardo Valera Alfonzo Jiménez Juárez & Carrillo	Para Alfonzo Jiménez, Juárez & Carrillo un sistema de beneficios laborales indirectos influye en el retorno de inversión que realice el empresario en éste.	Para Ricardo Valera un sistema de beneficios laborales indirectos influye en el clima organizacional. Para Alfonzo Jiménez un sistema de beneficios laborales indirectos influye en el clima organizacional.

6.5.3 Aspectos relevantes de la investigación

En este punto se puede resaltar que los beneficios laborales indirectos no son solamente en términos monetarios, puesto que el clima organizacional se mide por medio de las relaciones que compartan todos los colaboradores entre sí.

6.5.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se sugiere incluir dentro de los programas de eficacia de los beneficios laborales un apartado de acciones correctivas, con el fin de alcanzar la eficacia deseada y que este implique la menor inversión posible para los empresarios.

6.6 Alcance de los programas de beneficios laborales indirectos

6.6.1 Análisis de los principales autores

Para Luis Puchol toda empresa que pretenda alcanzar el éxito como productor y organización deberá establecer un sistema compensatorio que incluya beneficios laborales indirectos que cubran las necesidades de sus colaboradores.

Por su parte Alfonso Jiménez señala que nadie duda del impacto que tiene un sistema de beneficios laborales indirectos en ambas partes involucradas (trabajador-patrono).

Por su parte, José Castillo indica que estos beneficios deben cubrir también necesidades de reconocimiento y aceptación social.

6.6.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores

Tabla 6

Autores	Similitudes	Diferencias
Luis Puchol Alfonzo Jiménez José Castillo	Todos los autores señalan que el alcance de los programas de beneficios laborales afecta a ambas partes dentro de la organización.	José Castillo señala puntualmente el hecho de que los beneficios laborales indirectos no deben cubrir únicamente necesidades fisiológicas.

6.6.3 Aspectos relevantes de la investigación

Se explica que los beneficios laborales indirectos afectan a la organización como un todo y no solamente en términos monetarios.

6.6.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se indica hasta qué punto tienen influencia los beneficios laborales indirectos en la organización.

6.7 Beneficios laborales adecuados

6.7.1 Análisis de los principales autores

Para Alfonso Jiménez se debe incluir un sistema de beneficios laborales indirectos donde participen todos los colaboradores.

Por su parte, Luis Puchol indica que, los beneficios laborales pueden generar un sentimiento de autorrealización personal.

Por otro lado, Juárez & Carrillo indican que todo colaborador de nuevo ingreso trae consigo expectativas que espera se vean cumplidas, puesto que determinan la permanencia en la organización.

6.7.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores

Tabla 7

Autores	Similitudes	Diferencias
Alfonzo Jiménez Luis Puchol Juárez & Castillo	Para todos los autores es importante implementar un sistema de beneficios laborales indirectos que beneficie a todo el personal dentro de la empresa.	José Castillo señala puntualmente el hecho de que los beneficios laborales indirectos no deben cubrir únicamente necesidades fisiológicas.

6.7.3 Aspectos relevantes de la investigación

Se describen cuáles son los beneficios laborales indirectos indicados para cumplir las diferentes expectativas de los colaboradores de las organizaciones.

6.7.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se indica porque es necesario implementar acciones correctivas dentro de los programas de eficacia de los sistemas de beneficios laborales indirectos.

6.8 Métodos de control de beneficios laborales recomendados por la mayoría de organizaciones

6.8.1 Análisis de los principales autores

Para Alfonso Jiménez los métodos de control de los beneficios laborales indirectos se diseñan para crear y reforzar el retorno de inversión positiva.

Por su parte, Luis Puchol considera que la empresa deberá elaborar un sistema de beneficios laborales indirectos que le permita optimizar su productividad, manteniendo los costos de inversión razonables.

De acuerdo con Juárez & Carrillo las compensaciones deben administrarse en función de las aportaciones que pueden hacer los puestos y quienes los ocupan.

6.8.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores

Tabla 8

Autores	Similitudes	Diferencias
Alfonzo Jiménez Luis Puchol Juárez & Castillo	Para todos los autores los sistemas de beneficios laborales indirectos deben influir en la productividad de cada colaborador.	Ninguna

6.8.3 Aspectos relevantes de la investigación

Por medio de los métodos de control de los sistemas de beneficios laborales, se obtienen altos niveles productivos al impulsar motivación en los colaboradores, y se reduce el costo de inversión realizada para el alcance de los objetivos organizacionales.

6.8.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se indica cuáles son los métodos de control y como utilizarlos, los cuales repercutirán en un resultado eficaz por medio de la implementación de beneficios laborales indirectos y así reducir costo de inversión.

6.9 Establecimiento de un plan ganar – ganar

6.9.1 Análisis de los principales autores

Para Luis Puchol los objetivos que persiguen tanto la organización como los colaboradores deben ser complementarios, logrando que todos se beneficien por alcance de objetivos organizacionales y cumplimiento de metas.

Por su parte Ángel González indica que al establecerse la organización en el mercado, también el empleado gana estabilidad, por lo que la organización debe establecer objetivos razonables para los colaboradores y facilitar la realización de los trabajos asignados, al implementar jornadas laborales justas.

Mientras que Juárez & Carrillo indican que cuando se brindan a los colaboradores beneficios laborales indirectos con base en competencias laborales se genera un sistema de competencias laborales progresivo.

6.9.2 Similitudes y diferencias entre los principales autores

Tabla 9

Autores	Similitudes	Diferencias
Luis Puchol Ángel González Juárez & Castillo	Todos los autores concuerdan con la ideología de que al ganar la organización también ganan los colaboradores.	Para Juárez & Carrillo la implementación de los sistemas ganar-ganar genera competencias laborales progresivas.

6.9.3 Aspectos relevantes de la investigación

Por medio de los beneficios laborales indirectos se incentiva el alcance de metas, sin embargo no debe olvidarse que el costo de inversión debe ser de bajo nivel para la organización.

6.9.4 Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Se explica porque al ganar la organización gana también el empleado, lo que produce como consecuencia alcance de objetivos y cumplimiento de metas.

7. CONCLUSIONES

1. Los métodos de control y evaluación de la eficacia de los programas de beneficios laborales indirectos, compilados en la investigación son: a) Administración correcta de los beneficios laborales indirectos, b) evaluación por desempeño c) evaluación del retorno de inversión c) determinación del alcance de los beneficios laborales indirectos d) acciones correctivas para programas de beneficios laborales indirectos.
2. Los principales métodos de control y evaluación de beneficios laborales indirectos son: a) evaluación del desempeño, b) evaluación de alcance de objetivos, c) costo de inversión de los beneficios laborales.
3. La eficacia de los programas de beneficios laborales indirectos radica en que cada vez más son los empresarios que invierten en sus empleados, debido a que ello mejora la salud financiera de las organizaciones considerablemente.
4. Los beneficios laborales más adecuados para las organizaciones son: a) los que se ajusten a las necesidades de los colaboradores que pertenecen a la organización, b) los que tengan valor no siempre de tipo monetario, c) los que generen un sentido de pertenencia hacia la organización, d) los que incluyan a cierto grado la familia del colaborador.

8. RECOMENDACIONES

1. Las organizaciones deben implementar cualquiera de los métodos de control y evaluación de los programas de beneficios laborales indirectos presentados en la investigación, con el objeto de establecer el más conveniente para su ejecución.
2. Las organizaciones deben establecer una forma para determinar cuál es el método de control y evaluación de los programas de beneficios indirectos que mejor se adapta a sus necesidades.
3. Las organizaciones deben llevar un sistema de acciones correctivas y preventivas para evitar pérdidas en la inversión realizada en los beneficios laborales indirectos aplicados a sus colaboradores.
4. Las organizaciones deben llevar control y registro de las mediciones de los programas, para aumentar la eficacia de los métodos de evaluación y control de los programas de beneficios laborales indirectos.
5. Las organizaciones deben evaluar las ofertas que existen en el mercado para implementar los métodos de evaluación y control de los programas de beneficios laborales indirectos, con el fin de obtener los beneficios que ofrecen las empresas que tienen las mejores prácticas en el mercado.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Blanch, J. (2003). *Teroria de las relaciones laborales*. Barcelona: UOC.
- Campero, M., & Alarcon, L. (2018). *Administración de proyectos civiles: Tercera edición*. Chile: Ediciones UC.
- Castillo, J. (2007). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Medellin: Ecoe Ediciones.
- Chiang, M., Nuñez, A., & Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Desarrollo, B. I. (2004). *Se buscan buenos empleos: Los mercados laborales en America Latina*. Argentina: Temas.
- Díaz, J., & Iglesias, O. (2021). *Las complejas relaciones de trabajo en España*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Mexico: Pax Mexico.
- Gonzalez, A. (2017). *Metodos de compensación basado en competencias 3ra Edición*. Colombia: Universidad del Norte.
- Horngren, C., Charles, T., Gary, L., & Stratton, S. (2006). *Contabilidad administrativa*. Mexico: Pearson Educación.
- Internacional, D. (2010). *Guia de Fundamentos para le Gestión de Datos*. Estados Unidos de America: Print Edition.
- Jimenez, A. (2013). *Compensación*. España: Días de Santos.

- Juarez, J., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria.
- López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid: Praxis.
- Molinas, J. (2000). *El impacto social y laboral de las empresas multinacionales*. Ginebra: OIT.
- Mondy, R. W., & Robert M., N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- OCDE. (2005). *Panorama de Educación 2005*.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Diaz de Santos.
- Ramirez, G. (2004). *Desempeño organizacional retos y enfoques contemporaneos*. Mexico: Origami Editorial.
- Ramos, F. R. (20 de abril de 2010). *Centro de Desarrollo Personal y Profesional* . Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Ríos, J. d. (2013). *Economía y financiamiento de la salud*. Buenos Aires: Dunken.
- Rubio, T. (2016). *Recurso Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Brcelona: Ediciones Octaedro.
- Valera, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios, y prestaciones*. México: Pearson Prentice Hall.

10. ANEXOS

Anexo 1: Fichas Bibliográficas

<p>Autor: Luis Puchol</p> <p>Título: Dirección y gestión de Recursos Humanos</p> <p>año: 2007</p>	<p>Editorial: Díaz de Santos</p> <p>Ciudad: Madrid, España</p>
<p>Resumen del contenido:</p> <p>La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. De este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado.</p>	
<p>7ma Edición (no especifica fecha de ediciones anteriores)</p>	

<p>Autor: R. Wayne Mondy</p> <p>Título: Administración de Recursos Humanos</p> <p>año: 2005</p>	<p>Editorial: Pearson Prentice Hall</p> <p>Ciudad: Latinoamérica</p>
<p>Resumen del contenido:</p> <p>Las diversas recompensas descritas comprenden un sistema de compensación total. Históricamente, los profesionales a cargo de la compensación se han centrado principalmente en la compensación económica y las prestaciones.</p>	
<p>9na Edición (Se desconoce la fecha de las ediciones anteriores)</p>	
<p>Autor: Ricardo A. Varela Juárez</p> <p>Título: Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones</p> <p>año: 2006</p>	<p>Editorial: Pearson Prentice Hall</p> <p>Ciudad: México</p>
<p>Resumen del contenido:</p> <p>Es necesario contar con la guía y el conocimiento adecuados que permitan incursionar en la parte técnica y humana de la administración de la compensación, generando los criterios para establecer una cultura sobre la remuneración al personal acorde con la evolución de la empresa.</p>	
<p>1ra Edición</p>	

<p>Autor: Alfonso Jiménez</p> <p>Título: Compensación: creando valor a través de las personas</p> <p>año: 2013</p>	<p>Editorial: Díaz de Santos</p> <p>Ciudad: Caracas, Venezuela</p>
<p>Resumen del contenido:</p> <p>Las personas son un mercado, el mercado laboral, y la compensación y los beneficios son los precios que lo regulan. Es evidente que no todo es dinero, por ello dentro de la oportunidad de recompensa debemos incluir otros elementos que son valorados: el proyecto empresarial, el sector, la relación con el jefe, la adecuación de la personalidad con los valores de la empresa, la localización geográfica, las inversiones en desarrollo, etc. Todo ello es compensación.</p>	
<p>Ira Edición</p>	

Anexo 2: Matriz e cumplimiento de objetivos

No.	Objetivos Específicos	Temas de desarrollo	Subtemas	Número de Autores por sub tema	Subtemas que FALTA DESARROLLAR
1	Presentar los principales métodos de control y evaluación de beneficios laborales indirectos, mediante el análisis de las fuentes bibliográficas consultadas, para conocer su alcance en las organizaciones.	Metodos de control de beneficios laborales indirectos utilizados por las organizaciones	Implementación de beneficios laborales indirectos	3	
			administración de beneficios laborales indirectos		
			Compensación basada en competencias		
		Alcance de los beneficios laborales indirectos en las organizaciones	Evaluación del desempeño organizacional	3	
			Evaluación del costo de inversión		
			Evaluación de retorno de la inversión		
Metodos de evaluación de los beneficios laborales indirectos por las organizaciones	Beneficios indirectos en el mercado laboral	3			
	Beneficios indirectos no utilizados en el mercado laboral				
	Porcentaje de beneficios indirectos en el costo de las organizaciones				
2	Determinar la eficacia de los programas de beneficios laborales indirectos, mediante una investigación bibliográfica, para conocer su alcance en el mercado laboral.	Eficacia de los beneficios laborales indirectos	cumplimiento de metas	3	
			Indicadores de desempeño		
		Programas de eficacia	Creación de programas ganar-ganar	3	
Acciones correctivas para programas de beneficios laborales indirectos					
	Alcance de los programas de beneficios laborales indirectos	sin subtemas	4		
3	Demostrar que beneficios laborales son los más adecuados, mediante la revisión de las obras consultadas durante el proceso de investigación, con el objeto establecer los métodos con mejor control y más eficientes para las organizaciones.	Beneficios laborales adecuados	Incentivos por productividad	3	
			Incentivos por productividad individual		
			Incentivos por productividad por departamento		
		Metodos de control de beneficios laborales indirectos recomendados por las organizaciones	Por alcance de metas	3	
			Por realización de procesos correctos		
			Por superación de metas		
Establecimiento de un plan ganar-ganar	Mientras más productividad exista más beneficios indirectos recibe el colaborador	3			
	Establecimiento de beneficios por tiempo (trimestre, anual)				
	Separación de beneficios laborales indirectos para los que lleguen a sus metas y los que superen las mismas				



Guatemala, 11 de Mayo de 2023

Señores
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Mercedes Veraly Mejía Pérez que me identifico con número de carné 15010918 y con DPI 2787 69497 0117 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología, Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

"Métodos de control y evaluación de la eficacia de los programas de beneficios laborales indirectos"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 