

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

“PLAN DE GESTIÓN DE LOS BENEFICIOS A EMPLEADOS, IMPLICACIONES FINANCIERAS Y TÉCNICAS APLICADOS EN LA SOCIEDAD EDUCATIVA SALVADOREÑA INGLESA S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS.

PRESENTADO POR:

JOCELYN SARAÍ TOLEDO ALDANA	L10802
JUNIOR ARIEL ZÚNIGA ARGUETA	L10802
JAVIER ENRIQUE BENÍTEZ MARTÍNEZ	L10802

SEPTIEMBRE 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vázquez

Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director de la Escuela de Contaduría Pública : Lic. Gilberto Díaz Alfaro

Coordinador General de Procesos de Graduación : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Coordinador de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública : Lic. Daniel Nehemías Reyes López

Docente Asesor : Lic. David Mauricio Lima Jaco

Tribunal Evaluador : Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres
: Lic. Esaú Artiga Mejía
: Lic. David Mauricio Lima Jaco

SEPTIEMBRE 2022.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, a mi mamá por ser el motor principal de mis sueños, gracias por confiar, creer en mí y en mis expectativas, gracias por desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada por cada una de sus palabras y acciones que me guiaron hasta este momento; agradezco a mi tío Jorge Zepeda por apoyarme y guiarme desde un inicio hasta el final; finalmente agradezco a mis compañeros de equipo por su dedicación con este trabajo.

Junior Ariel Zúniga Argueta

Agradezco a Dios por cuidarme y permitirme llegar a este momento, a mis padres quienes me guiaron por el buen camino, por apoyarme siempre en cada una de mis decisiones, a mi familia cercana por estar incondicionalmente para mí, a cada persona que me acompañó y me animo a seguir aun cuando ya no tenía esperanzas, hicieron de estos años los mejores de mi juventud durante este proceso tan bonito, finalmente agradezco con todo mi corazón a mi abuelo Américo Toledo quién siempre confió en mí y soñó con este momento que no pudo disfrutar en vida.

Jocelyn Saraí Toledo Aldana

Agradecido primeramente con Dios y a mi familia que me acompañaron a lo largo de toda mi carrera universitaria, mis amigos que han tenido la suficiente paciencia y sabiduría para transmitir sus conocimientos a mi persona y especialmente a mi mamá que ha sido mi principal impulsora y consejera en cada uno de mis decisiones importantes en mi vida personal, estudiantil y laboral.

Javier Enrique Benítez Martínez

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	I
Introducción.....	III
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, LEGAL E INSTITUCIONAL.....	1
1. Antecedentes.....	1
1.1 Antecedentes históricos	1
1.2 Antecedentes de la institución	2
1.3 Caracterización de la institución.....	3
1.4 Formulación del problema	4
2. Marco teórico.....	6
2.1 La seguridad social	6
2.2 Seguridad e higiene ocupacional	6
2.3 Rotación de personal.....	7
2.4 Sobrecargo laboral	8
2.5 Tipos de beneficios sociales	8
2.6 Relaciones con los empleados	11
2.7 El escalafón en la carrera docente.....	11
2.8 Diseño de la estructura salarial	14
2.9 Implicaciones financieras y técnicas.....	20
2.10 Marco legal e institucional.....	24
CAPÍTULO II: ANALISIS DE VARIABLES E INDICADORES Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3. Objetivos.....	28
3.1 General.....	28
3.2 Específicos	28
4. Formulación de hipótesis.....	29
4.1 General.....	29
4.2 Hipótesis Específicas	29
4.3 Variables e indicadores de las hipótesis.....	30
5. Diseño metodológico	31
5.1 El método científico y sus auxiliares: análisis y síntesis	31

5.2 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.....	31
5.3 Técnicas	31
5.4 Instrumentos.....	32
5.5 Tipo de estudio.....	33
5.6 Objeto de estudio	33
5.7 Unidades de análisis.....	33
5.8 Universo y muestra	33
5.9 Procesamiento de la información.....	34
5.10 Análisis e interpretación de los datos procesados.....	35
5.11 Diagnóstico de la investigación	35
6. Conclusiones.....	42
7. Recomendaciones	43
CAPITULO III: PLAN DE GESTIÓN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS APLICADO AL COLEGIO SALVADOREÑO INGLÉS.	
45	
8. Objetivos.....	45
8.1 Objetivo general.....	45
8.2 Objetivos específicos	45
9. Importancia del plan de gestión de beneficios a empleados.....	46
10. Guías de acción a desarrollar con base a los elementos estructurados en el diagnóstico.	
47	
10.1 Análisis de estudio relacionado al nivel de satisfacción y ambiente laboral	47
10.2 Cálculo de beneficios a empleados.....	50
10.3 Comunicación entre colaboradores y dirección.....	57
10.4 Estabilidad Laboral	60
11. Plan de implementación.....	63
11.1 Encargado de la implementación del plan	63
11.2 Recursos Financieros	63
11.3 Recursos Materiales	63
11.4 Recursos Humanos	64
12. Presupuesto de costos del plan de beneficios a empleados	71
13. Cronograma del plan de implementación de beneficios a empleados.....	78
Bibliografía.....	79
Anexos	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Guía de Entrevista	81
Anexo 2 – Cuestionario	84
Anexo 3 - Interpretación de la encuesta	87
Anexo 4 – Encuesta de ambiente y satisfacción laboral.....	102
Anexo 5 – Entrevista de salida	104
Anexo 6 – Cuadro de análisis e interpretación de la guía de entrevista.	106
Anexo 7 – Imágenes de la institución.....	110
Anexo 8 – Boletín informativo.....	115

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: grados de factores de educación.....	16
Tabla 2: porcentajes de valoración para factores a evaluar.....	17
Tabla 3: asignación de puntos al grado que corresponde.....	18
Tabla 4: puntuaciones de los grados asignadas al factor y subfactor.....	19
Tabla 5: cuadro resumen de marco legal referente a los beneficios a empleados en El Salvador.....	24
Tabla 6: variables e indicadores de las hipótesis.....	30
Tabla 7: asignación de las actividades a ejecutar.....	66
Tabla 8: niveles de estudio – maestros.....	69
Tabla 9: niveles de estudio – administración.....	70
Tabla 10: niveles de estudio – personal de mantenimiento.....	70
Tabla 11: presupuesto del plan de beneficios a empleados.....	71
Tabla 12: cronograma del plan de implementación.....	78

Resumen Ejecutivo

En agosto del año 1983 nace el Colegio Salvadoreño Ingles, gracias a la visión de un Ingeniero Ingles y la Salvadoreña Concepción de Paz, el propósito de ellos fue abrir un colegio totalmente bilingüe en El Salvador que les permitiera a los estudiantes graduarse bilingües. Actualmente se tiene un convenio con la embajada de Cambridge, esto brinda grandes oportunidades a los estudiantes que se gradúan, cómo realizar estudios superiores en el extranjero y garantizar una alta calidad de vida.

La investigación surge al momento de la identificación de una serie de factores tales como: la complicada relación entre los colaboradores y la dirección, dado que, no existe un área encargada del plan de implementación adecuado respecto a los beneficios identificables en la normativa técnica y legal salvadoreña. El área de recursos humanos es la encargada de realizar ciertos procesos de selección de personal y contrataciones, sin embargo, no tiene la dedicación y conocimientos respecto a los beneficios cómo el cálculo de los sueldos y salarios, horas extras, bonificaciones, entre otros, dando como resultado errores en los cálculos de las prestaciones a los empleados, falta de comunicación directa a los colaboradores y una alta rotación de personal.

El principal objetivo del trabajo es la elaboración de un plan de beneficios a empleados en el Colegio Salvadoreño Ingles para contribuir a la disminución del índice de rotación de capital humano, tomando en cuenta las implicaciones financieras y técnicas que esto requiere.

Se utilizó el método científico empleando los procedimientos clave: el análisis y la síntesis, que se llevaron a cabo mediante una entrevista a la directora de la institución, con el fin de

conocer los procedimientos relacionados al cálculo de las remuneraciones de planillas de sueldos y los beneficios de la ley, también se realizó una encuesta a los colaboradores seleccionados a través de una muestra, para recopilar información clave que refleje la situación en que se encuentra actualmente el colegio respecto a los beneficios, la comunicación y la estabilidad laboral. Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de datos fue una guía de entrevista que se realizó vía zoom, y un cuestionario de Google forms proporcionado a los colaboradores vía electrónica.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el diagnóstico determinado es que la institución no brinda beneficios sociales adicionales a los establecidos por la ley, los colaboradores se motivarían más si hubiese novedades en dichos beneficios. Así mismo, se concluye que existen problemas de comunicación entre la dirección y los colaboradores, errores en el cálculo de los beneficios sociales, entre otros.

Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo la implementación del plan de beneficios a empleados propuesto en el que el personal de contabilidad, recursos humanos y dirección en conjunto hagan uso de procedimientos conforme a las recomendaciones brindadas en el presente trabajo.

Introducción

El capital humano es el pilar fundamental de una institución en el desarrollo de sus actividades laborales. Las entidades brindan protección a su recurso humano con el establecimiento de beneficios orientados principalmente al acceso de asistencia médica por enfermedades, invalidez, accidentes de trabajo, maternidad, entre otros. Mediante el establecimiento de dichos beneficios a empleados, se promueve el cumplimiento de las metas u objetivos establecidos por la institución o entidad. La importancia de dichos beneficios radica en un incremento del nivel de satisfacción de los colaboradores y la disminución del índice de rotación del personal.

El capítulo I de esta investigación, incluye una breve reseña sobre los antecedentes históricos de los beneficios sociales, desde su nacimiento con el origen del hombre, hasta la actualidad; así como, una serie de definiciones necesarias para su entendimiento, aplicación y funcionamiento. Además, contiene el marco legal e institucional, el cual hace referencia a la normativa de aplicación en el territorio nacional.

El capítulo II, establece la metodología, enfoque, tipo de investigación, delimitación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de la información, análisis e interpretación de los datos procesados y el diagnóstico realizado. Con lo anterior, se respalda el proceso de indagación, describiendo las unidades de análisis, universo y muestra y posteriormente mediante la aplicación de cuestionarios y guías de entrevista para la recolección de la información.

En el capítulo III, se presenta un plan de gestión de beneficios a empleados que contiene guías de acción a desarrollar con base en los elementos estructurados en el diagnóstico, tales como la elaboración e implementación de encuestas de salida, cuyo objetivo primordial es conocer el motivo del cese de las actividades laborales con la institución. Además, contiene un ejercicio práctico sobre el cálculo correcto de los principales beneficios de ley y una propuesta de beneficios adicionales a la misma, basada en los resultados obtenidos en la investigación (canastas alimenticias, becas escolares, entrenamientos y plan de carrera, entre otros). Se incluye también un plan de implementación y presupuesto necesario para su realización.

Con la ejecución de un plan de gestión de beneficios a empleados, el Colegio Salvadoreño Inglés, contará con las herramientas necesarias, orientadas a la estabilidad laboral de los colaboradores y con los beneficios adicionales a los de ley, incrementará la motivación, mejorando su productividad y eficiencia.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, LEGAL E INSTITUCIONAL

1. Antecedentes

1.1 Antecedentes históricos

La seguridad social nace con el origen del hombre como tal, dónde sin reglas, parámetros o normas establecidas, guardaba comida como reserva para cualquier evento o situación que pudiera presentarse o simplemente para consumo en épocas o estaciones no aptas para la producción. (Loida Marisela Castro, Antología del pensamiento Crítico Salvadoreño Contemporáneo, 2018, pág 445)

Desde civilizaciones antiguas es conocida la necesidad de mantener una porción de los bienes o granos recolectados durante la cosecha, cómo un mecanismo de seguridad, en el antiguo Egipto, por ejemplo.

Con la primera revolución industrial y el surgimiento de nuevos conflictos sociales, el trabajador se encontraba totalmente desamparado y sin ningún tipo de protección frente a los riesgos y contingencias sociales, jornadas de trabajo de más de doce horas al día por salarios bajos que aceptaban para poder llevar sustento al hogar; en ese entonces los patronos no estaban obligados a solventar los gastos de enfermedad y accidentes de trabajo por considerar que tales gastos, disminuían la rentabilidad. Los primeros gobiernos que tomaron medidas para aliviar las condiciones de trabajo fueron los monarcas absolutos de Rusia y Prusia.

A mediados del siglo XVII, estas dos monarquías estandarizaron las horas de trabajo infantil reguladas y mano de obra femenina en las fábricas. En Rusia, los dueños de las fábricas se vieron obligados a abrir las escuelas para educar a todos los niños que trabajaban para ellos y se prohibió que cualquier niño menor de 14 años trabajara en el sistema fabril.

La primera forma de apoyo basado en el empleador para los trabajadores en los Estados Unidos fue en el año 1900, y fue una forma modesta de los seguros de invalidez. La compensación de los trabajadores es la forma más antigua de los sistemas de seguro social administrados por los empleadores, sin embargo, esto fue tomado de la retribución del trabajador en pequeños incrementos, la creación de un conjunto de fondos que podrían utilizarse en caso de invalidez o accidente.

“La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio” (Constitución de la República de El Salvador, art. 50), la cual debe garantizarse por medio del otorgamiento de beneficios a empleados, que coadyuven a mejorar la productividad de los mismos, mediante la protección ante cualquier evento o situación que pueda presentarse. A lo largo de la historia y conforme a los evidentes cambios en la sociedad, ha sido necesario proteger al activo más importante de la empresa: la fuerza de trabajo y fue en el año 1911, cuando el presidente Manuel Enrique Araujo, aprueba la Ley sobre accidentes de trabajo que puede considerarse la primera ley en materia laboral en la historia de El Salvador.

1.2 Antecedentes de la institución

El Colegio Salvadoreño Inglés (razón social Sociedad Educativa Salvadoreña Inglesa S.A. de C.V) nace en el mes de agosto del año 1983, gracias a la visión y dedicación del Ingeniero Dennis Frederick Martin, de nacionalidad inglesa y la licenciada Concepción Paz de Arias, de nacionalidad salvadoreña, quiénes inspirados en la educación, se dispusieron a fundar una sociedad para abrir un Colegio Bilingüe en El Salvador. (Colegio Salvadoreño Inglés, 2018)

El mes de enero del año 1984 el Colegio abrió las puertas a sus primeros estudiantes, ofreciendo a la niñez salvadoreña oportunidades grandes para formarse y educarse de una forma integral.

Al inicio de las operaciones, el colegio recibió a cuarenta y dos alumnos, quienes estaban distribuidos desde kínder 4 a 4º grado, habiendo seis profesores y dos directores. Debido al rápido crecimiento de la institución educativa se adquirió el Club Británico ubicado en Colonia Escalón. Posteriormente se adquirieron los dos inmuebles colindantes, los cuales se modificaron para poder tener un lugar y espacio en las condiciones necesarias de una Institución Educativa. Actualmente cuenta con un salón totalmente equipado, el cual ofrece los beneficios de la última tecnología audio-visual. También cuenta con una amplia colección de discos compactos, videotapes, para facilitar las prácticas del idioma inglés.

1.3 Caracterización de la institución.

Misión

Sistematizar los conocimientos bilingües que contribuyan a un aprendizaje significativo y desarrollar al máximo el potencial físico, intelectual y los valores rectores de la conducta humana.

Visión

Proporcionar un proceso de formación permanente fundamentado en la concepción integral de la persona humana, basado en la Moral, el Conocimiento y la Disciplina.

Cantidad de alumnos

Durante los últimos 5 años los alumnos se han mantenido en un rango que va de los 690 a 710 alumnos.

Departamentos

- INFANT: ESTUDIANTES DE KINDER 4 A 1er GRADO
- JUNIOR: ESTUDIANTES DE 2° A 5° GRADO
- SENIOR: ESTUDIANTES DE 6° A 12Vo GRADO (12Vo grado tiene duración de 3 años en calendario ingles)

Las secciones de Kinder a onceavo grado están separadas por “A” y “B”, el doceavo grado es una sola sección “A”.

Cantidad de maestros

En la institución actualmente trabajan 47 maestros en total, 34 mujeres y 13 hombres.

Infraestructura de la institución

El colegio es una propiedad privada que consta de tres niveles, cuenta con una cancha para actividades deportivas y recreativas, una piscina y no cuenta con parqueo.

1.4 Formulación del problema

Es importante reconocer lo prestigioso que es el Colegio en cada ámbito que se desarrolla, sin embargo, durante los últimos años que han trabajado se ha logrado identificar ciertas deficiencias referentes a los recursos humanos, tomando en cuenta que en el ámbito de la educación privada existe una dificultad al momento de determinar las relaciones laborales

con el patrono, puesto que los empleados (maestros, coordinadores, entre otros), se relacionan con el director y/o subdirector de la institución educativa, no con el propietario. Por lo anterior, no se cuenta con un plan de implementación adecuado de beneficios a empleados, tanto los que están establecidos por ley, como los adicionales a la misma.

Los beneficios a empleados son identificables en la normativa técnica y legal salvadoreña, sin embargo; debido a que el departamento de recursos humanos se conforma por una sola persona, pueden existir deficiencias en los procesos de dicha área, por ejemplo: el cálculo incorrecto de los sueldos y salarios, horas extras, comisiones, bonificaciones y descuentos que devengue el empleado. Además, no se ha gestionado la posibilidad de brindar remuneraciones adicionales a las de ley, que podrían establecerse con base en evaluaciones periódicas por los alumnos y padres de familia hacia los maestros.

La principal consecuencia de este fenómeno es la alta rotación de empleados, debido a que existe un elevado número de renuncias por parte de los maestros y colaboradores, mientras que en otras ocasiones se llevan a cabo despidos.

Por lo anterior, surge la necesidad de llevar a cabo el estudio, cumpliendo adecuadamente con las disposiciones legales establecidas en la normativa técnica y legal vigente. De esta manera se garantizará la correcta aplicación de dichos beneficios para mantener motivados a los empleados y mejorar su productividad y eficiencia.

2. Marco teórico

2.1 La seguridad social

La seguridad social puede entenderse como la rama de las ciencias sociales que está integrada por el conjunto de normas preventivas y de auxilio que todo individuo, por el hecho de vivir en sociedad, recibe del Estado para hacer frente a determinadas contingencias previsibles y que anula su capacidad de ganancia (Concertación por un empleo digno para las mujeres, 2007).

2.2 Seguridad e higiene ocupacional

Es necesario establecer que la Seguridad e Higiene Ocupacional implica un conjunto de condiciones físicas y psíquicas que se dan en el trabajador como resultado de los riesgos a que se expone, derivados de su modo de incorporación en el proceso de trabajo en una sociedad históricamente determinada (Cfr. Consejo Superior Universitario Centroamericano, Cuaderno de Salud Ocupacional para trabajadores centroamericanos, 12.)

El Art. 44 de la Constitución, establece que la ley regulará lo pertinente a las condiciones que deben reunir los locales de trabajo, talleres, fábricas, etc., para tener un ambiente laboral sano que no ocasione efectos dañinos en la salud y seguridad de las personas trabajadoras. En el fondo de lo que se trata es de preservar la vida, integridad física y salud de las y los trabajadores y se pretende efectuar una adecuación o especificación de estos derechos individuales, pero en el ámbito laboral. En esa línea, la Dirección General de Previsión Social y Empleo, perteneciente al Ministerio de Trabajo y Previsión Social es el ente que dirige, coordina, supervisa y opera la función de seguridad e higiene en el trabajo, la salud y medio de trabajo, entre otras funciones.

La seguridad e higiene ocupacional se encuentra íntimamente influenciada por tres grupos de condiciones: Ambientales de trabajo, de tiempo y sociales.

2.3 Rotación de personal

La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo, se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (Chiavenato, pág. 91, 2002), lo que incrementa los costos de reclutamiento y selección. Es importante mencionar que existen dos tipos de separaciones: separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

De ahí la necesidad de medir el nivel de separaciones de la organización. El índice de separaciones mide la proporción de éstas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo. La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados. Sin embargo, esta fórmula funciona en relación con las salidas, pero no considera las entradas de personal a la organización.

Índice de rotación = Núm. de empleados separados / Promedio efectivo de la organización.

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de RRHH, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas

de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas. (Chiavenato, 2009, p.92)

2.4 Sobrecargo laboral

Es necesario conocer a qué empleo se están enfrentando las personas. Existen cinco formas para la recolección de información que se debe tener en cuenta al momento de suplir un cargo (Chiavenato, 2009, p.92), principalmente se debe conocer cuáles son las actividades que se realizarán específicamente, así mismo la aplicación de una técnica de incidentes que brinde resultados de comportamientos y hechos de las personas que han ocupado el cargo así sea buen o mal desempeño esto puede ser uno de los principales indicadores si existe o no sobrecargo de trabajo de un empleado, si se trata de un trabajo nuevo se debe realizar un análisis del cargo en el mercado para verificar las actividades, contenido, requisitos y características que poseen los empleados.

Tomar en cuenta todos estos puntos hará que en la Institución no exista sobrecargo para el empleado, pues si se presenta esta situación puede generar diversas dificultades como el alto nivel de rotación de personal.

2.5 Tipos de beneficios sociales

Según lo expresado por Idalberto Chiavenato en su libro Administración en recursos humanos, los beneficios a empleados pueden clasificarse de acuerdo a los siguientes factores:

- 1) En cuanto a su exigencia: Las cuales se encuentran comprendido por los beneficios legales como primas anuales, vacaciones, pensiones, seguros, auxilio por enfermedad, horas extras, recargos por nocturnidad, entre otros.
- 2) En cuanto a su naturaleza: Las cuales pueden ser beneficios monetarios y no monetarios. (Chiavenato, 2002, p.460)

2.5.1 Retener a las personas

Desde el punto de vista de administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (Chiavenato, 2009, p.440)

Además, en los procesos para retener a las personas, es necesaria la introducción de salarios emocionales que son “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple, 2007). Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se

sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (Temple, 2007).

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas merecen una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Así, el modelo se basa en la estandarización, es decir, se califica a las personas con medias o promedios de parámetros generales y se dejan de lado sus diferencias y características individuales. En otras organizaciones los procesos para retener a las personas son complejos y elaborados, se acercan al modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas. Así, el modelo subraya la libertad y la autonomía de las personas y privilegia la diferenciación y la diversidad, con base en las diferencias individuales de las personas.

Los procesos fundamentales para la administración del personal son los siguientes (Chiavenato, 2002,p.161):

1. Procesos para incorporar personal.
2. Procesos para colocar al personal.
3. Procesos para recompensar al personal.

4. Procesos para desarrollar al personal.
5. Procesos para retener al personal.
 - 5.1 Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
 - 5.2 Relaciones con los sindicatos.
6. Procesos para monitorear al personal.

2.6 Relaciones con los empleados

Los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal. Hoy, una condición básica para que los gerentes de línea puedan tener éxito en sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y las metas de la organización. En ese contexto, las relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital.

No obstante, las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura. Todo ello requiere de una considerable dosis de adaptación y de integración al contexto de la organización, a su estructura, a su cultura, a las personalidades presentes en ella y al tipo de trabajo. Cada organización es única y cada una tiene su propio estilo de administración. (Chiavenato, 2009, p.444)

2.7 El escalafón en la carrera docente

2.7.1 Definición y características del escalafón

En términos generales se puede definir el escalafón como clasificación de individuos o personas de una corporación, una empresa o una institución ordenados según factores determinados por una entidad superior. Debido a lo anterior, se pueden definir los principales factores escalafonarios más utilizados:

- a) **Por conocimientos:** Es la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.
- b) **Por aptitud:** Es la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.
- c) **Antigüedad:** Se define como el tiempo de servicio activo todo aquel que el colaborador o empleado en calidad de tal hubiere laborado en una empresa o institución.
- d) **Principios y valores:** Se puede definir como el conjunto de parámetros éticos y de comportamiento de carácter universal dirigidos a orientar la vida en sociedad.

2.7.2 Escalafón docente en El Salvador

El escalafón docente en El Salvador se rige desde el año 1996 por la Ley de la carrera docente sufriendo reformas a la misma siendo el último durante el año 2017. Según lo establecido en el artículo 19 sobre dicha ley, los cargos dentro de la carrera docente estarán estructurados en niveles, de acuerdo con la formación académica y en categorías según el tiempo de servicio activo, previa inscripción en el registro correspondiente.

Son títulos docentes válidos para la inscripción y ascenso en el nivel de escalafón, los siguientes:

- 1) Profesor;
- 2) Licenciado en Ciencias de la Educación;
- 3) Master en Educación; y,
- 4) Doctor en Educación.

Si el docente interesado en recibir el nivel de escalafón cumple los requisitos para su adquisición, deberá inscribirse en el listado autorizado por el Ministerio de Educación denominado **registro escalafonario**, posterior a la solicitud del escalafón y cuando los documentos presentados llenen los requisitos exigidos por la Ley, el Ministerio de Educación

resolverá sobre la situación escalafonaria que corresponda, dentro de un plazo no mayor de quince días hábiles, contados desde la fecha del informe y notificará esta resolución al educador interesado.

2.7.3 Categorización de los educadores

El artículo 21 de la Ley de la carrera docente establece los parámetros de asignación para obtener la categoría de los educadores basándose en tiempo de servicio activo de la siguiente manera:

- I. Categoría Uno:** los educadores con más de veinticinco años de servicio activo.
 1. Subcategoría Uno-A: los educadores con más de treinta y cinco años de servicio activo.
 2. Subcategoría Uno-B: los educadores con más de treinta y hasta treinta y cinco años de servicio activo.
 3. Subcategoría Uno-C: los educadores con más de veinticinco y hasta treinta años de servicio activo.

- II. Categoría Dos:** los educadores con más de veinte y hasta de veinticinco años de servicio.

- III. Categoría Tres:** Los educadores con más de quince y hasta veinte años de servicio activo.

- IV. Categoría Cuatro:** Los educadores con más de diez y hasta quince años de servicio activo.

- V. Categoría Cinco:** Los educadores con más de cinco y hasta diez años de servicio activo, y,

- VI. Categoría Seis:** Los educadores hasta con cinco años de servicio activo.

2.7.4 Sueldos y sobresueldos de la carrera docente

Regulado en el artículo 33 y 33 – A de la Ley de la carrera docente, el salario de los educadores se fijará teniendo en cuenta el cargo, con revisiones periódicas no mayores de tres años y atendiendo los siguientes factores:

- 1) El sueldo base propio del nivel y categoría;
- 2) El sobresueldo correspondiente al cargo que desempeña;
- 3) El sobresueldo por trabajar en áreas rurales distantes y de difícil acceso;
- 4) El sobresueldo por atender doble sección; u horas clase; y,
- 5) El sobresueldo por haber desempeñado satisfactoriamente el cargo de director, subdirector o supervisor por un período de diez años consecutivos.

Además, se establece una bonificación al desempeño de los docentes de centros educativos oficiales, en la cual se otorga a todos los docentes, un bono en el mes de junio y un segundo bono en el mes de diciembre siempre y cuando los mismos no se encuentren suspendidos o inhabilitados debido a sanciones establecidas por la Junta de la Carrera Docente, debida a faltas graves o muy graves establecidas por dicha ley.

2.8 Diseño de la estructura salarial

En el diseño de estructuras salariales en una empresa, se requiere de la aplicación de métodos científicos que permitan concluir cómo el establecimiento de los sueldos en cada cargo no es un proceso caprichoso y subjetivo, sino por el contrario, corresponde a estudios cuyo propósito es la equidad laboral, de manera que al empleado o trabajador se le paga de acuerdo con la importancia y responsabilidad que tiene en el desempeño de sus labores. A fin de diseñar una estructura salarial se debe comenzar por seleccionar el equipo y/o persona que realizará la valoración. Luego viene la etapa de preparación de los papales de trabajo, posteriormente el equipo debe conocer la descripción y análisis de cada cargo, así como aplicar un sistema de valoración. Una vez se lleva a cabo esto último, se debe analizar la situación de sueldos y salarios del mercado, y por último se diseña la estructura salarial de la empresa. (Herrera, 2015).

Diseñar estructuras salariales en una empresa es un tema que no pierde vigencia. Los mercados y las empresas están expuestos a diferentes situaciones que conllevan a que los

sueldos de los trabajadores pierdan poder adquisitivo, o se vean afectado por una mayor responsabilidad y actividad en los cargos sin que ellos sufran ninguna modificación. Las desigualdades de sueldos al interior y exterior de las empresas generan la necesidad de reajustarlos, motivando a los trabajadores a que realicen su labor con empoderamiento por la correspondencia existente entre lo que hacen y lo que les pagan.

2.8.1 Sistemas de valoración de cargos

A) Sistemas de jerarquización

Un sistema de jerarquización consiste en clasificar los trabajos en orden de importancia de los mismos. Se caracteriza por no ser ni analítico ni cuantitativo. Los cargos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, una comparación para ordenar desde el de mayor importancia hasta el de menor valor.

B) Sistema de clasificación por categorías

Un sistema de clasificación por categorías consiste en clasificar los cargos que se han de valorar en categorías o niveles previamente establecidos. También conocido como sistema de categorías predeterminadas o sistema de Gradación previa.

C) Sistema de comparación de factores

Un sistema de comparación de factores consiste en clasificar los trabajos de la empresa, comparándolos con cierto número de cargos claves previamente determinados. La comparación se hace descomponiendo los cargos en factores (especificaciones/requisitos) que lo integran.

D) Sistema de asignación de puntos

Un sistema de asignación de puntos consiste en descomponer los trabajos en sus factores integrantes y éstos, a su vez, en grados. A los grados que miden la mayor o menor intensidad en que los factores están contenidos en el trabajo, se les asigna un determinado número de puntos. (Álvarez, 1995)

2.8.2 Pasos para el establecimiento de una estructura salarial

a) Definir los factores y subfactores de cada cargo

Entre los factores comúnmente utilizados por las empresas se destacan: Habilidad, Esfuerzo mental, Esfuerzo físico, Responsabilidad y Condiciones de trabajo. Entre los subfactores tenemos:

- Habilidad: educación, experiencia, iniciativa e ingenio, destreza manual.
- Esfuerzo: mental, físico, Visual.
- Responsabilidad: dinero o valores, equipo o herramientas, materiales o productos, seguridad de otros, relación con el público, información confidencial, trabajos de otros (supervisor).
- Condiciones de trabajo: riesgos, ambientales.

b) Determinar los grados de cada factor

Escogidos y definidos los factores y subfactores de los cargos, se deben determinar los grados para cada subfactor, tal como se muestra la siguiente tabla, con el ejemplo del subfactor de educación para el cual se determinan seis (6) grados:

Tabla 1: *Grados de factores de educación*

<i>GRADO</i>	<i>REQUISITO DEL TRABAJO</i>
1	Estudios de primaria
2	Estudios de bachiller
3	Estudios profesionales
4	Estudios de especialización
5	Estudios de magister
6	Estudios de doctor.

Nota: La tabla anterior muestra cómo se determinan los grados de factor de la educación según el ejemplo. (Álvarez, 1995)

c) Ponderar los factores

Dentro de una empresa siempre existen diversos niveles, por tanto, deben ponderarse los factores en forma diferente para cada tipo de trabajo. Así, por ejemplo, si una empresa tiene un manual para valorar trabajos de fábrica, y otro para trabajos de oficina, los valores relativos de cada uno de los factores deben ser diferentes, pues el factor Educación pesa más en la evaluación de los cargos administrativos que en los de producción. Así mismo, el factor habilidad es más definitivo en producción que en el sector administrativo. La ponderación de los factores constituye la parte más discutida o controvertida del sistema de puntos, ya que se apoya fundamentalmente en criterios subjetivos para su determinación. Los límites de variación (u oscilación) de los porcentajes, salvo en casos extremos, son para la mayoría de los planes establecidos los siguientes:

Tabla 2

Porcentajes de valoración para factores a evaluar

FACTOR	VALOR RELATIVO
HABILIDAD	40% – 65%
RESPONSABILIDAD	20% - 30%
ESFUERZO	10% - 25%
CONDICIONES DE TRABAJO	5% - 20%

Nota: Los porcentajes de valoración van en un rango del 5% al 65%, tomando en cuenta que la habilidad en el trabajo, factor con mayor porcentaje asignado. (Álvarez, 1995)

d) Ponderar los subfactores

Al igual como se ponderaron en porcentajes los factores, se pondera cada uno de los subfactores, como el ejemplo de Habilidad:

Habilidad 50% (educación 20%, experiencia 15%, iniciativa e ingenio 10%, destreza manual 5%), responsabilidad 25%, esfuerzo 15%, condiciones de trabajo 10%

e) Asignación de puntos a los grados

Se puede proceder a asignar directamente al grado mínimo de cada subfactor un número de puntos igual a su peso expresado en porcentaje. Es decir, que si el peso asignado al subfactor es de 20%, el grado mínimo del mismo valdrá 20 puntos.

Obtenido uno de los puntajes extremos (grado mínimo o máximo), se procede a multiplicar el valor del grado mínimo por un factor común para obtener el grado máximo.

Tabla 3

Asignación de puntos al grado que corresponde

HABILIDAD	PORCENTAJE	PUNTAJE MÍNIMO	FACTOR COMÚN	PUNTAJE MÁXIMO
EDUCACIÓN	20%	20	10	200
EXPERIENCIA	15%	15	10	150
INICIATIVA E INGENIO	10%	10	10	100
DESTREZA MENTAL	5%	5	10	50

Nota. El factor común es escogido por el equipo que realiza el estudio de diseño de la estructura salarial, para el ejemplo se toma el factor común de diez (10) que puede ser cambiado.

Mediante la fórmula de una progresión aritmética se obtienen los puntos del resto de los grados del subfactor:

$$R := \frac{P. \text{máx} - P. \text{mín}}{N - 1}$$

Donde: R = Razón de la progresión aritmética

P. máx. = puntaje del grado máximo.

P. mín. = puntaje del grado mínimo.

N = Número de grados del factor

Siguiendo el ejemplo de Educación, si aplicamos la fórmula el R sería:

$$R = (200-20) / (6-1)$$

$$R = 36$$

De esta manera, se les asignan puntos a los grados:

Tabla 4

Puntuaciones de los grados asignadas al factor y subfactor

FACTOR	SUBFACTOR	N° DE GRADOS	VALOR DE R	PUNTUACIONES DE LOS GRADOS								
				II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	
HABILIDAD	Educación	6	36	20	56	128	164	200				
	Experiencia	7	22.5	38	38	84	107	130	150	87	100	
	Iniciativa	9	11.25	21	21	43	54	65	76			
	Destreza	4	15	20	35	50						

Nota: La tabla anterior muestra los números de grados y las puntuaciones obtenidas bajo la utilización, una progresión aritmética, para el factor habilidad y los sub factores de este. (Álvarez, 1995)

La misma operación hay que hacerla para cada factor con sus subfactores. Terminado este trabajo, se toman los cargos existentes en la empresa y de acuerdo con los requisitos establecidos en el manual de funciones, se le asignan puntajes a cada puesto de trabajo, multiplicándolos por los pesos monetarios que considere el equipo que viene desarrollando el trabajo.

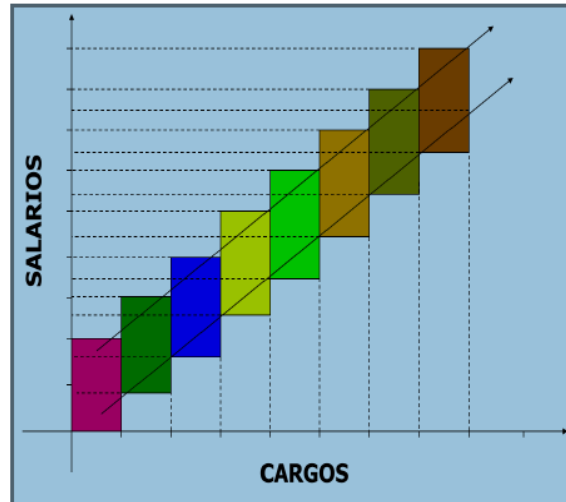
f) Análisis de la situación general de sueldos y salarios

Terminada la labor de asignarle el sueldo a cada cargo, se debe analizar si el sueldo en la comunidad está por encima o por debajo de los establecidos por el equipo. Al igual que los sueldos de las industrias o empresas similares a aquella en que se está haciendo la práctica, otro factor que se debe tener en cuenta son las normas legales. Para el caso colombiano, por ejemplo, el sueldo no puede estar por debajo al del salario mínimo establecido por el Estado.

g) Diseño de la estructura salarial

Obtenidos los datos de sueldo de cada cargo, se tabulan y se elabora la gráfica de estructura salarial.

Figura 1. Estructura Salarial



La figura representa gráficamente la estructura salarial, se observa que a medida aumenta el nivel del cargo que los colaboradores desempeñan, aumenta su salario. (Jorge Hintze, 1999).

2.9 Implicaciones financieras y técnicas

2.9.1 Norma Internacional de la Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES)

Según la Norma Internacional de la Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES) Sección 28 “Beneficios a los Empleados”, los beneficios a empleados comprenden todos los tipos de contraprestaciones que se proporciona a los trabajadores por parte de la Entidad, sin excluir ningún área a cambio de los servicios brindados.

Entre los ejemplos que la normativa identifica como beneficios a empleados se encuentran los siguientes:

- ✓ Sueldos y salarios
- ✓ Aportaciones a la seguridad social
- ✓ Ausencias remuneradas a corto plazo por incapacidades
- ✓ Beneficios no monetarios cómo lo son la asistencia médica, alimentación y transporte
- ✓ Vacaciones, bonificaciones entre otros.

Así mismo dicha normativa técnica toma en cuenta los Beneficios post-empleo haciendo una distinción entre las aportaciones definidas y los planes de beneficios, entre los beneficios antes mencionados se encuentran los que se causen por retiro voluntario cómo las pensiones y beneficios posteriores al empleo que básicamente se refiere al acceso de las personas a la salud pública, luego de haber cumplido con los años de trabajo y el tiempo requerido para poder jubilarse.

En el párrafo 28.12 de la NIIF para Pymes se establecen los beneficios asegurados refiriéndose a ellos cómo la figura que se da cuando la entidad paga primas de pólizas de seguros para financiar ciertos beneficios a los empleados.

Otros beneficios a largo plazo para los empleados según la sección 28 de las NIIF para Pymes

- ✓ Ausencias remuneradas a largo plazo cómo vacaciones especiales
- ✓ Beneficios por invalides de larga duración
- ✓ Participación en ganancias e incentivos otorgados por los servicios prestados.

Uno de los apartados más importantes que toma en cuenta la normativa son los beneficios brindados por terminación del contrato, reconoce que las entidades que tienen contratos u

otro tipo de acuerdos formales con los empleados o representantes están en la obligación de realizar de forma equitativa los pagos o brindar suministros de otro tipo que sustituyan y cumplan con el pago de esa obligación cuando se termine el contrato.

2.9.2 Convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo.

El Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo identificó ocho convenios los cuales calificó fundamentales para garantizar los derechos de las personas en los lugares de trabajo independientemente del nivel o cargo que desempeñe. (Los Convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, segunda emisión, 2002).

La declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo cubre cuatro áreas principales para establecer lo necesario en el trabajo:

- ✓ La libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
- ✓ Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio
- ✓ La abolición efectiva del trabajo infantil
- ✓ La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Tomando en cuenta lo anterior la OIT ha considerado los siguientes convenios cómo fundamentales que aplican a la investigación son los siguientes:

- ✓ Convenio Relativo a la Abolición del Trabajo Forzoso: Un trabajador doméstico está en una situación de trabajo forzoso cuando el empleador le confisca sus documentos de identidad, le prohíbe salir o lo amenaza con malos tratos o el

impago de su salario si desobedece. Puede ocurrir también que el salario sea increíblemente bajo, aunque en este caso no hay trabajo forzoso sino explotación.

- ✓ Convenio Relativo a la Igualdad de Remuneración entre la Mano de Obra Masculina y la Mano de Obra femenina por un trabajo de igual valor: El convenio se encarga de velar por la igualdad de remuneración y oportunidades de trabajo entre los hombres y las mujeres, la remuneración del trabajador puede incluir horas extraordinarias, bonos en efectivo, materiales de trabajo (uniformes, herramientas, utensilios), complementos familiares por concepto de jefe de familia, cotizaciones a la seguridad social, vales, becas de estudio, complementos o incentivos (auto de la empresa, gastos de representación, prestaciones de salud, alojamiento, vacaciones pagadas, ocio).
- ✓ Convenio Relativo a la discriminación en Materia de empleo y ocupación. La discriminación en el trabajo deniega oportunidades a los individuos y priva a la sociedad de lo que pueden, o podrían, aportarle esas personas.

2.10 Marco legal e institucional

Tabla 5

Cuadro resumen de marco legal referente a los beneficios a empleados en El Salvador

NORMA JURÍDICA	APLICACIÓN	MARCO INSTITUCIONAL
<p>Constitución de la República (decreto constituyente n° 38, 15 de diciembre de 1983; publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 16 de diciembre de 1983). Artículos primordiales (Art. 37 - 38)</p>	<p>La constitución es aplicada a los Beneficios a empleados, ya que durante su desarrollo cita artículos relacionados con definiciones y otros elementos relacionados al trabajo y su relación directa con los sueldos y salarios.</p>	SALA DE LO CONSTITUCIONAL
<p>Código de Trabajo (Decreto Legislativo n°241, diario oficial 22) Vigencia: 01/05/1963</p>	<p>Aquí se detallan los componentes principales de los Beneficios a empleados entre ellos el salario, principio de igualdad, no discriminación salarial y la relación patrono – trabajador.</p>	MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
<p>Código Tributario (Decreto legislativo N° 230, Diario Oficial N° 241, vigencia: 22/12/2000). Artículos primordiales (Art. 155 y 247)</p>	<p>En dicho Código se encuentra consignado la obligación legal relacionada a las retenciones laborales de los empleados así como las sanciones por posibles incumplimientos relacionados a las regulaciones brindadas por dicho Código.</p>	MINISTERIO DE HACIENDA

<p>Ley del Seguro Social (Decreto Legislativo n°1263 diario oficial 226) Vigencia: 11/12/1953)</p>	<p>El Seguro Social es el encargado de cubrir de forma gradual los riesgos a los que estén sujetos los trabajadores, por causa de enfermedades, accidentes comunes, maternidad, invalidez, vejez y muerte.</p>	<p>INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL</p>
<p>Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (decreto legislativo n°927 diario oficial 233) vigencia: 22/12/1996</p>	<p>Este sistema comprende el conjunto de instituciones, normativa y procedimientos aplicados a la administración de los recursos destinados para pagar las prestaciones a sus afiliados, por invalidez común, vejez y muerte.</p>	<p>SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO</p>
<p>Ley de Impuesto sobre la renta (Decreto legislativo N° 134, Diario Oficial N° 242, Vigencia: 21/12/1991). Artículo primordiales (Art 2, 37 y 65)</p>	<p>Radica su importancia en el tratamiento de las retenciones laborales en concepto de renta a los sueldos y salarios de los empleados de la entidad</p>	<p>MINISTERIO DE HACIENDA</p>
<p>Tablas de retención del Impuesto sobre la renta (Decreto legislativo 95, Diario Oficial N° 242, Vigencia: 21/12/1991)</p>	<p>Este decreto legislativo presenta los procedimientos para llevar a cabo los cálculos de retención del impuesto sobre la renta.</p>	<p>MINISTERIO DE HACIENDA</p>

<p>Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo (Decreto legislativo n° 500, Diario Oficial 228) Vigencia: 05/05/2010)</p>	<p>El principal objetivo de esta ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que sean aplicados en los lugares de trabajo, con el fin de establecer responsabilidades que garanticen un nivel adecuado de protección a la seguridad y salud de los trabajadores</p>	<p>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL</p>
<p>Ley reguladora de la prestación económica por renuncia voluntaria (decreto legislativo n°592 diario oficial 12) vigencia: 21/01/2014)</p>	<p>Esta ley tiene por objeto la regulación de las condiciones bajo las cuales los trabajadores que laboren de forma permanente en el sector privado e instituciones autónomas que generan sus propios recursos regidos por el Código de Trabajo, gozaran de una prestación económica por la renuncia voluntaria a su empleo.</p>	<p>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL</p>
<p>Guía de derechos y obligaciones de los trabajadores (SIECA) vigencia: 21/01/2013</p>	<p>Sirve como un complemento al Código de Trabajo, cita párrafos en formas de pregunta y brinda una explicación más a detalle sobre los componentes del salario y la relación patrono - trabajador.</p>	<p>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL</p>

<p>Tarifas de salarios mínimos para las personas que trabajan en el rubro de comercio, servicios y otras actividades de agroindustria (decreto ejecutivo n°10 diario oficial 129) vigencia: 07/07/2021</p>	<p>Aplicado a la investigación ya que es parte del cumplimiento de los Beneficios a empleados que se respeten los salarios establecidos para cada rubro, sin que exista disminución alguna, los aumentos pueden ser justificados por políticas específicas de la Institución.</p>	<p>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL</p>
<p>Ley de la Carrera docente (decreto 140 vigencia 08/12/2006,)</p>	<p>Auxiliar respecto a las categorías de sueldos de los empleados y al escalafón.</p>	<p>MINEDUCYT</p>

Nota: El cuadro anterior explica el marco legal e institucional, citando las leyes que se han considerado esenciales en la realización de esta investigación y la entidad que las regula.

CAPÍTULO II: ANALISIS DE VARIABLES E INDICADORES Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

3. Objetivos

3.1 General

- Evaluar las carencias bajo las cuales se generan despidos y renunciaciones por parte del capital humano del Colegio Salvadoreño Inglés.

3.2 Específicos

- Elaborar una guía de entrevista y un cuestionario que sirvan para obtener evidencia sobre la situación laboral en la que se encuentran actualmente los empleados.
- Procesar los datos obtenidos con la finalidad de identificar la problemática en estudio.
- Formular conclusiones y recomendaciones a través de los resultados obtenidos en la investigación.

4. Formulación de hipótesis

4.1 General

- La elaboración y ejecución de un plan de gestión de beneficios a empleados, disminuirá la rotación de personal del colegio.

4.2 Hipótesis Específicas

- Con la elaboración de una guía de entrevista y cuestionario se obtendrá evidencia sobre la situación laboral en la que se encuentra actualmente los empleados del Colegio Salvadoreño Inglés.
- La problemática en estudio se identificará a través del procesamiento de los datos obtenidos del trabajo de investigación.
- Mediante los resultados obtenidos en la investigación se formularán las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

4.3 Variables e indicadores de las hipótesis

HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES
Hipótesis General El elevado índice de rotación del capital humano es causado principalmente por la cantidad limitada de maestros	Variable independiente: Cantidad de empleados.	Indicador de la variable independiente: Número de empleados. Técnicas de investigación. Métodos de investigación.
	Variable dependiente: Índice de rotación del capital humano.	Indicador de la variable dependiente: Tasa de rotación de personal. Insatisfacción Renuncias / Despidos Desmotivación Escasez de personal
Hipótesis Específica Con la elaboración de una guía de entrevista y cuestionario se obtendrá evidencia sobre la situación laboral en la que se encuentran actualmente los empleados del Colegio Salvadoreño Inglés.	Variable independiente: Elaboración de guía de entrevista y cuestionario.	Indicador de la variable independiente: Información y datos recolectados Uso de instrumentos de investigación.
	Variable dependiente: Situación actual de los empleados.	Indicador de la variable dependiente: Ambiente laboral. / Sueldos y salarios. Bonificaciones / Gratificaciones.
Hipótesis Específica La problemática en estudio se identificará a través del procesamiento de los datos obtenidos del trabajo de investigación.	Variable independiente: Procesamiento de datos	Indicador de la variable independiente: Información y datos recolectados Uso de instrumentos de investigación.
	Variable dependiente: Problemática en estudio	Indicador de la variable dependiente: Rotación de personal. / Sobrecargo laboral. Insatisfacción / Renuncias / Despidos Desmotivación
Hipótesis Específica Mediante los resultados obtenidos en la investigación se formularán las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.	Variable independiente: Resultados de la investigación	Indicador de la variable independiente: Análisis del problema en estudio. Tabulación de la información. Implementación de instrumentos estadísticos.
	Variable dependiente: Conclusiones y recomendaciones	Indicador de la variable dependiente: Análisis de los resultados. Formulación de alternativas de solución.

5. Diseño metodológico

5.1 El método científico y sus auxiliares: análisis y síntesis

El método científico es el conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables. Se ha realizado una investigación con el apoyo del método científico, dicho método emplea dos procedimientos: descomposición y recomposición. A la descomposición se le llama Análisis, y la recomposición se denomina Síntesis. El análisis es la operación intelectual que considera por separado las partes de un todo; la síntesis reúne las partes de un todo separado y las considera como unidad.

5.2 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación

Con el propósito de recolectar la información suficiente para la elaboración del estudio, se ha utilizado las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

5.3 Técnicas

5.3.1 Entrevista

La entrevista es un dialogo entre dos o más personas en la cual tiene como propósito entablar una serie de preguntas o afirmaciones planteadas por el entrevistador y sobre la cual la persona entrevistada da su respuesta u opinión.

5.3.2 Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación mediante el cual se pretende recopilar información mediante un cuestionario previamente diseñado a una muestra de personas u población.

5.4 Instrumentos

5.4.1 Guía de entrevista

La guía de entrevista es una herramienta conformada por un listado previo de preguntas que permite realizar un desempeño adecuado para la organización de los temas posibles que se abordarán en la entrevista. Es de vital importancia mencionar que por el tipo de investigación que se llevó a cabo y para obtener mayor eficiencia en la recolección de los datos; la **guía de entrevista** utilizada fue compuesta por preguntas abiertas.

Se entrevistó a la directora del Colegio a través de la plataforma virtual zoom, con la finalidad de comprender los procedimientos relacionados al cálculo de las remuneraciones de las planillas de sueldos y salarios que se han llevado a cabo hasta el momento, así como la situación laboral actual en la que se desenvuelven los colaboradores de la Institución.

5.4.2 Cuestionario

Es una herramienta de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones redactadas de forma coherente, en secuencia y organizadas con el propósito de obtener información con un objetivo en concreto. El cuestionario se creó en la plataforma virtual Google Forms, donde se transcribieron las preguntas y opciones de respuesta, luego se compartió vía correo electrónico a la dirección para distribuirla a los 40 colaboradores seleccionados en la muestra.

5.5 Tipo de estudio

El tipo de estudio más apropiado al trabajo de investigación es el tipo de estudio **explicativo** ya que este tipo de estudio requiere un previo conocimiento de la teoría junto con los métodos y técnicas de investigación previamente establecidos.

5.6 Objeto de estudio

El objeto de estudio en el trabajo de investigación será el Colegio Salvadoreño Inglés que se encuentran laborando en la empresa.

5.7 Unidades de análisis

Las unidades de análisis serán los hombres y mujeres que laboran actualmente en el Colegio Salvadoreño Inglés en condición de empleados en el área administrativa, área docente, director encargado y operativa.

5.8 Universo y muestra

5.8.1 Universo

Se conoce que el número de empleados según dicha nómina de sueldos y salarios brindado por el centro de estudios es de 67 empleados, el cual será el universo de la población del trabajo de investigación.

5.8.2 Muestra

La muestra representativa del total de la población sujeta a estudio se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Universo o población objeto de estudio

(Comprendido por los 67 empleados que laboran en el Colegio al 30 de junio de 2021)

Z = El nivel de confianza estimado es de 91% = 1.69 tomado según curva de Gauss.

p = Probabilidad de éxito es de 50%

q = Probabilidad de fracaso es de 50%

E = Nivel de error permisible es de 9%

Se debe de considerar que, para aplicar la fórmula de la muestra, la población debe ser finita (67 empleados). (Sampieri, 2004).

Tomando en cuenta lo anterior, el cálculo de la muestra se conforma de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1.69)^2 (0.5) * (0.5) * (67)}{(0.09)^2(67 - 1) + (1.69)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{47.839675}{1.248625} = \mathbf{40 \text{ empleados}}$$

5.9 Procesamiento de la información

En la etapa de recolección y procesamiento de datos del trabajo de investigación, se recolectaron los datos y opiniones de los colaboradores del Colegio Salvadoreño Inglés mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de los trabajadores seleccionada

previamente y una entrevista dirigida a la dirección, con el propósito de analizar la situación laboral en la que actualmente se desenvuelven.

5.10 Análisis e interpretación de los datos procesados.

Para el análisis e interpretación de los datos recolectados se procedió a ordenarlos en una tabla de frecuencias (absoluta y relativa), posteriormente se procedió a graficar los resultados con el apoyo de las herramientas estadísticas de Microsoft Excel, una vez tabulados se analizó e interpretó cada una de las respuestas seleccionadas por los encuestados.

5.11 Diagnóstico de la investigación

5.11.1 Nivel de satisfacción de los colaboradores

Una parte importante de los colaboradores del Colegio Salvadoreño Inglés manifiesta que se desempeña en una experiencia laboral satisfactoria y gratificante la cual abarca cerca del 88% del total de los empleados. Sin embargo, se pudo observar que existe una marcada diferencia de opiniones acerca del reconocimiento de méritos por el trabajo que desempeñan los empleados ya que de los 40 empleados objeto de estudio de investigación, 14 personas manifestaron que no se les reconoce su esfuerzo por parte de su superior inmediato o la dirección. Destacando además que, de las personas que demostraron dicha inconformidad 10 de los 14 encuestados son del género masculino. (Anexo 3, Pregunta 3).

Para brindar respuesta al diagnóstico anterior, es necesaria la utilización de herramientas orientadas a indagar cual es el nivel de satisfacción de los empleados de la institución:

- 1) Análisis de estudio sobre el ambiente laboral y satisfacción del personal.
- 2) Implementación de encuesta de salida.

- 3) Identificación de factores que inciden en una disminución en el nivel de satisfacción laboral.

Lo anterior se ha tomado en consideración para la elaboración del plan de gestión de beneficios a empleados y se desarrolla en el **Apartado 10.1 “Análisis de estudio relacionado al nivel de satisfacción y ambiente laboral”**

5.11.2 Beneficios sociales.

Mediante los resultados de la investigación se pudo identificar que el Colegio solo otorga beneficios sociales según los establecidos por la ley, como lo son el ISSS y AFP, sin embargo; los empleados manifestaron que no reciben compensaciones laborales adicionales a la ley, a excepción de la flexibilidad de los horarios que otorga la entidad.

También se consultaron los beneficios sociales que les gustaría recibir a los maestros, en las que se destacan, por ejemplo: las becas escolares a favor de los hijos de los colaboradores, canastas alimenticias y asignaciones de vehículos empresariales (Anexo 3, Pregunta 8).

De igual manera se pudo constatar que los empleados no poseen una plena claridad en cuanto a saber quién es el encargado directo de implementar los beneficios sociales a favor de los colaboradores de la entidad, el 40% de los empleados manifestaron que el encargado de dicha gestión es la directora de la entidad, el 30% por el departamento de contabilidad, el 17.5% por el departamento de recursos humanos y el 12.5% por el gerente financiero. (Anexo 3, Pregunta 9).

A través de los resultados obtenidos se identificó que la mayoría de los colaboradores del Colegio Salvadoreño Inglés no ha sufrido situaciones que den como resultado errores en el cálculo de los sueldos y salarios y sus correspondientes prestaciones. Sin embargo, de los 40

empleados sujeto a muestra, 10 de ellos manifestaron que si han identificado errores en el cálculo de los mismos.

Entre los errores de cálculo más comunes se encuentran: Determinación inexacta de las retenciones de Impuesto sobre la renta (5 empleados), descuentos inapropiados (2 empleados), error de cálculo ISSS (1 empleado), error de cálculo AFP (1 empleado) y calculo erróneo de vacaciones (1 empleado). (Anexo 3, Pregunta 11)

Para brindar respuesta al diagnóstico anterior, es necesario realizar un recálculo de los beneficios sociales de ley:

- 1) Horas extras.
- 2) Vacación
- 3) Indemnización.
- 4) Prestación económica por renuncia voluntaria
- 5) Beneficios adicionales a los de la ley (bonificaciones).

Lo anterior se ha tomado en consideración para la elaboración del plan de gestión de beneficios a empleados y se desarrolla en el **Apartado 10.2 “Cálculo de beneficios a empleados”**.

5.11.3 Comunicación entre colaboradores y dirección

Mediante el estudio realizado, se obtuvo información por parte de los colaboradores, en la cual el 67% de los encuestados respondieron que si se les comunican las novedades de los beneficios a empleados, esto significa que existe una comunicación adecuada entre los colaboradores y los encargados. El resto de los empleados manifestaron que no han recibido

notificación alguna relacionados a nuevos beneficios implementados por la entidad, lo cual puede indicar una falta de comunicación por parte de los empleados y sus encargados.

Por medio del estudio realizado, se logró identificar que durante los años laborados en la institución la mayoría de hombres y mujeres no ha pasado por situaciones que pongan en riesgo sus derechos como empleados y beneficios que recibe, es decir el Colegio en un 90% cumple con lo establecido en la ley, sin embargo 4 colaboradores han sufrido situaciones que ponen en riesgo sus derechos y beneficios, representando un mínimo porcentaje del 10% (Anexo 3, Pregunta 13).

En respuesta a lo expuesto anteriormente, se requiere la elaboración de medidas y herramientas que permitan una mayor facilidad de comunicación entre los colaboradores y la dirección. Las medidas más eficientes para lograr una idónea comunicación son:

1) Boletín Interno electrónico mensual.

Se crea con el propósito de identificar los hechos relevantes que suceden en el colegio y reconocer los logros de los colaboradores, así como las fechas importantes y cumpleaños para fomentar una cultura de respeto y admiración.

2) Convivios entre los colaboradores y la dirección.

Su finalidad es generar un buen ambiente en el espacio de trabajo entre los colaboradores y la dirección.

3) Comunicación vía teams y otros medios electrónicos.

La comunicación vía teams funciona para tener reuniones de forma rápida y dónde todos puedan expresar sus ideas, como Whatsapp que se puede utilizar para una comunicación más fluida entre la directora y los colaboradores.

4) Política de Puertas abiertas.

Su propósito es que la comunicación entre la dirección y los colaboradores sea más directa, con la finalidad de estar al tanto de problemas, dudas y conflictos que aquejen a los colaboradores.

5) Buzón de Sugerencias.

Tiene como finalidad brindarle al empleado un medio de comunicación oportuno para que manifieste recomendaciones para la mejora del ambiente laboral de la institución, así como también; identificar de primera mano las posibles inconformidades de los colaboradores en el transcurso de sus actividades laborales.

Lo anterior se ha tomado en consideración para la elaboración del plan de gestión de beneficios a empleados y se desarrolla en el **Apartado 10.3 “Comunicación entre colaboradores y dirección”**.

5.11.4 Estabilidad laboral

La totalidad de colaboradores encuestados considera que si el Colegio implementara más beneficios se motivaría a continuar laborando en la institución y desempeñar sus asignaciones adecuadamente.

Como conclusión, el reconocimiento al personal ayuda a la motivación emocional de los colaboradores lo que produce un efecto positivo que aumenta la productividad de cada uno de los mismos (Anexo 3, Pregunta 3).

Es necesario destacar que el Colegio Salvadoreño Inglés posee una adecuada estabilidad laboral, esto se observa ya que la mitad de los empleados poseen un tiempo laborado en la entidad que ronda entre los 4 a 10 años. Sin embargo, en el transcurso de cubrir una plaza, se realizan varias entrevistas y evaluaciones, incluso cuando el colaborador ha sido contratado si no cumple con las expectativas se despide y se vuelven a realizar procesos de reclutamiento y selección lo que implica mayor consumo de recursos económicos y de tiempo para la institución, generando un índice de rotación elevado para los empleados contratados y dados de baja (por renuncia o despido) en un periodo menor a un año. (Anexo 6, Pregunta 6 y 7).

Para brindar respuesta al diagnóstico anterior, es necesaria la utilización de herramientas orientadas a impulsar la estabilidad laboral de la institución:

Procedimiento 1) Seguridad Social y Seguros

Su finalidad es verificar las áreas de trabajo y las medidas adecuadas para resguardar la integridad física de los empleados.

De igual forma, tiene como propósito asegurarse que los trabajadores se encuentren inscritos en el Seguro Social de forma correcta, de conformidad con lo establecido por la ley.

Procedimiento 2) Campaña de motivación y disciplina

Su propósito radica en fomentar una cultura de motivación en los colaboradores a medida se desarrollen en sus actividades laborales, que permita alcanzar los objetivos establecidos por la institución.

Procedimiento 3) Escala de Incrementos Salariales

Se diseña con la finalidad de facilitar la manera de reconocer a los colaboradores de manera justa y equitativa, dado que genera un equilibrio salarial interno de acuerdo con sus funciones y cargos.

Lo anterior se ha tomado en consideración para la elaboración del plan de gestión de beneficios a empleados y se desarrolla en el **Apartado 10.4 “Estabilidad Laboral”**.

5.11.5 Listado de deficiencias identificadas en el diagnóstico de la investigación

- 1) Insatisfacción de los empleados respecto al reconocimiento de méritos.
- 2) Índice de rotación elevado para los empleados contratados y dados de baja (por renuncia o despido) en un periodo menor a un año.
- 3) Carencias de implementación de nuevas prestaciones adicionales a las de la ley.
- 4) Desconocimiento de los colaboradores respecto a quién es el encargado de la gestión de los beneficios a empleados.
- 5) Errores en el cálculo de los sueldos y beneficios sociales.
- 6) Falta de comunicación entre colaboradores y dirección respecto a los beneficios sociales.
- 7) Posibles violaciones a los derechos de los trabajadores y sus beneficios a empleados.

- 8) Inexistencia de programas de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores del Colegio.
- 9) Ausencia de una guía o un plan establecido para la determinación de los sueldos y salarios.
- 10) Existencia de situaciones en las cuales no se toma en cuenta la opinión de los colaboradores por parte de la dirección.

6. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la entrevista y encuesta realizadas a los colaboradores y dirección del Colegio Salvadoreño Inglés, se concluye lo siguiente:

- 1) El Colegio realiza procesos de reclutamiento y selección de personal de forma recurrente, lo que implica mayor consumo de recursos económicos y de tiempo para la institución, generando un índice de rotación elevado para los empleados contratados y dados de baja (por renuncia o despido) en un periodo menor a un año.
- 2) Un porcentaje considerable de los colaboradores del Colegio opinan que no existe un adecuado reconocimiento de méritos acorde al trabajo que desempeñan, lo que genera una inconformidad con su superior inmediato y la dirección.
- 3) La institución no brinda beneficios sociales adicionales a los establecidos por la ley, sin embargo, los colaboradores manifiestan que se sentirían motivados si recibieran becas escolares, canastas alimenticias y asignación de vehículos. Por otro lado, no logran identificar a la persona encargada de gestionar los beneficios sociales, por este

motivo desconocen a quién acudir cuando identifican un error en el cálculo de sus prestaciones.

- 4) En relación a la comunicación entre los trabajadores y la dirección, se determinó que las novedades en materia de beneficios sociales son comunicadas por medios electrónicos, sin embargo, no se obtiene una seguridad total de la recepción del mensaje.

7. Recomendaciones

- 1) Implementar un plan de gestión de beneficios a empleados en el que el personal de contabilidad, recursos humanos y dirección hagan uso de procedimientos establecidos conforme a principios administrativos, leyes tributarias y la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), garantizando un adecuado reconocimiento de méritos a favor de los empleados.
- 2) Asimismo, se sugiere que se implementen políticas y procedimientos con la finalidad de brindar prestaciones adicionales a favor de los colaboradores, a partir de su desempeño laboral y su trayectoria en la institución.
- 3) Reforzar los procesos de reclutamiento y selección de personal, disminuyendo el consumo de recursos económicos y tiempo, destinando estos recursos a la formación del perfil profesional de los colaboradores a través de capacitaciones.

- 4) Se recomienda aplicar otros tipos de comunicación entre los colaboradores y la dirección, tales como: llamadas telefónicas, boletines y reuniones virtuales.

CAPITULO III: PLAN DE GESTIÓN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS APLICADO AL COLEGIO SALVADOREÑO INGLÉS.

8. Objetivos

8.1 Objetivo general

- Elaborar un plan que contribuya a la estabilidad laboral de los colaboradores del colegio.

8.2 Objetivos específicos

- Proponer beneficios adicionales a los de ley de fácil adopción y aplicación, basados en los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación, para coadyuvar a la motivación de los colaboradores, mejorando su productividad y eficiencia.
- Desarrollar una serie de procedimientos para mejorar la comunicación entre los colaboradores y la dirección, con la finalidad de incrementar el nivel de satisfacción con las actividades laborales que desempeñan.
- Determinar los recursos financieros necesarios para la adopción del plan de gestión de beneficios a empleados y su aplicación en un periodo de tiempo razonable, contribuyendo así a incrementar la estabilidad laboral.

9. Importancia del plan de gestión de beneficios a empleados

La importancia de elaborar un plan tiene como propósito primordial el aumento del nivel de satisfacción de los empleados, la disminución de la rotación del personal y eliminación de los errores en el cálculo de los sueldos y beneficios sociales. Es importante resaltar que, por el giro del negocio, el capital humano posee una gran relevancia, siendo el pilar fundamental para el desarrollo de las actividades del Colegio.

Con la adopción de dicho plan, se pretende disminuir el nivel de estrés y las intenciones de los empleados de buscar un nuevo trabajo, incidiendo en la disminución de la rotación de personal. Por otro lado, con la implementación del plan, los colaboradores trabajarán diligentemente en sus actividades laborales, mejorando la productividad y eficiencia. Otro de los propósitos es la eliminación de errores en el cálculo de los beneficios a empleados, respetando las disposiciones legales emitidas por las instituciones que velan por los derechos de los trabajadores, estableciendo un recurso que permita un adecuado cumplimiento de las leyes laborales, reduciendo la probabilidad de erogaciones en concepto de indemnización por daños a los colaboradores, amonestaciones e incluso posibles litigios laborales.

10. Guías de acción a desarrollar con base a los elementos estructurados en el diagnóstico.

10.1 Análisis de estudio relacionado al nivel de satisfacción y ambiente laboral

Procedimiento 1)

Elaboración de un análisis de estudio a través de la encuesta sobre el ambiente laboral y satisfacción del personal humano.

El análisis de estudio será efectuado por el departamento de recursos humanos y transmitido a los colaboradores de la institución (será de forma anónima y confidencial). El análisis de estudio en cuestión deberá de contener lo siguiente:

- 1) Responsables de la aplicación de la encuesta y aprobación por parte del encargado de Recursos Humanos.
- 2) Breve descripción del propósito de la encuesta.
- 3) Objetivo y alcance.
- 4) Número de colaboradores involucrados en el estudio.
- 5) Aplicación de encuestas.
- 6) Análisis de resultados de encuesta.
- 7) Conclusiones y recomendaciones.
- 8) Comentarios u observaciones por parte de la dirección.
- 9) Firma del encargado superior de recursos humanos y la dirección.

Con la finalidad de establecer un formulario que asista la recopilación de datos por parte de los empleados, se muestra un ejemplar o modelo de encuesta de ambiente y satisfacción laboral en el **Anexo 4**.

Procedimiento 2)**Elaboración e implementación de encuesta de salida.**

Las encuestas de salida son aplicadas a los colaboradores que han solicitado la renuncia, debido a ello, es de interés el conocer el motivo del cese de sus actividades laborales en la institución aportando que los mismos no tienen nada que temer y estén dispuestos a hablar de manera honesta sobre lo bueno y malo de la organización, para mantener las buenas prácticas. En cuanto a las opiniones desfavorables, determinar la existencia de patrones en específico; por los cuales, el empleado ha tomado la decisión de retirarse de sus instalaciones, lo que servirá de soporte para tomar acciones que brinden resultados favorables en las siguientes encuestas. Para recopilar la información antes mencionada, se muestra un ejemplar o modelo de encuesta de salida (**Anexo 5**).

Procedimiento 3)

Efectuar un análisis de los factores que inciden en una disminución en el nivel de satisfacción de los colaboradores de la institución, entre algunos factores a tomar en cuenta son los siguientes:

- Salario no acorde a la experiencia y responsabilidad de los colaboradores.
- Ambiente laboral.
- Estado actual de las condiciones laborales donde se desempeñan los empleados.
- Flexibilidad de los horarios.
- Otros factores que afectan de manera directa la motivación de los colaboradores.

Procedimiento 4) Cálculo de retención y cálculo de rotación de personal.

Cálculo de retención de personal

En términos generales, la tasa de retención de personal se puede determinar dividiendo la cantidad actual de empleados por la cantidad de trabajadores hacia el comienzo de su periodo de estimación; multiplicado por 100. La mayoría de las organizaciones calculan dicha métrica utilizando un periodo estándar de un año.

$$\text{Tasa de retención de personal} = \frac{\text{Cantidad actual de empleados}}{\text{Cantidad de trabajadores en el comienzo de su estimación}} * 100$$

$$\text{TRET} = \frac{67 \text{ empleados}}{72 \text{ empleados}}$$

$$\text{TRET} = 93.06\%$$

La cantidad de trabajadores en el comienzo de su estimación es de 72 empleados, tomando en cuenta el número total de nómina de empleados de hace un año, es decir; al 30 de junio de 2020.

Cálculo de rotación de personal

El cálculo de la rotación de personal tiene como finalidad principal en brindar un parámetro del bienestar laboral de los empleados de una organización. Dicha tasa se calcula tomando en cuenta el número total de empleados que han renunciado entre el número promedio de individuos que han renunciado durante ese periodo de tiempo específico multiplicado por 100.

$$\text{Tasa de rotación de personal} = \frac{\text{Número total de empleados que han renunciado}}{\text{Número promedio de individuos que han renunciado}}$$

$$\text{TROT} = \frac{5 \text{ empleados}}{3 \text{ empleados}}$$

$$\text{TROT} = 167\%$$

El número promedio de individuos que han renunciado durante el periodo 2015 – 2020 es de 3 empleados por cada año.

10.2 Cálculo de beneficios a empleados.

A continuación, se presentan una serie de procedimientos de cumplimiento obligatorio establecidos por la ley, seguido de las implicaciones financieras y técnicas que provoca el incumplimiento de éstos, sin embargo, pueden adoptarse beneficios adicionales que mejoren las condiciones laborales dentro del colegio.

Procedimiento 1) Cálculo de horas extras:

En nuestro país, según el código de trabajo, las jornadas laborales se dividen en diurna y nocturna y comprende los siguientes horarios: la jornada diurna de 6 a.m. a 7 p.m., y la nocturna de 7 p.m. a 6 a.m.; las horas diurnas no deben ser más de 8 por día, ni las nocturnas más de 7.

Las horas nocturnas se pagan con un 25% de recargo (como mínimo) sobre el salario establecido para el trabajo diurno.

Pasos a seguir:

- Dividir el salario mensual entre el número de días del mes.
- Dividir el resultado de paso 1 entre las 8 horas diarias.
- El resultado anterior se multiplica por 200% si la hora extra fue realizada entre las 6 a.m. y 7 p.m. o;
- Multiplicar por 225% si la hora extra fue realizada entre las 7:00 p.m. hasta las 6:00 a.m.

Resumen: las horas extras diurnas se pagan doble (100% de recargo) y las horas nocturnas con el 125% de recargo.

Implicaciones legales: de acuerdo con el artículo 627 del código de trabajo, se establece una multa de hasta \$57.14 por cada infracción, además de obligar a pagarle al trabajador.

Procedimiento 2) Vacación.

El pago de las vacaciones es equivalente al salario del período vacacional (15 días) más un recargo del 30%. Para calcular el pago, se tendrá en consideración:

- El salario básico que devengue a la fecha en que se tome la vacación, cuando el salario haya sido estipulado por unidad de tiempo.
- El salario básico que resulte de dividir los sueldos ordinarios que se haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que se debe gozar de descanso, entre el número de días laborables comprendidos en ese período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Pasos a seguir:

- a) **Vacación completa** (1 año o más de estar laborando para el colegio)

1. Dividir el salario mensual entre 2.,
2. Multiplica el resultado del paso 1 por 130%.

b) **Vacación proporcional** (menos de 1 año de estar laborando para el colegio):

1. Contar el número de días desde la fecha en que inició el contrato hasta la fecha en que se lleve a cabo el pago de la vacación anual a los empleados de la institución.
2. Multiplicar el resultado de paso 1 por el monto de la vacación completa.
3. El resultado de paso 2 se divide entre 365 días del año.

Resumen: las vacaciones se pagan al 130%.

Implicaciones legales y técnicas: queda prohibido compensar las vacaciones en dinero o en especie. Se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones, la obligación es para ambos: el patrono debe brindarlas y el colaborador debe tomarlas.

Procedimiento 3) Indemnización.

Indemnización por despido con responsabilidad para el patrono.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 58 del código de trabajo, el colaborador tendrá derecho a que el patrono le indemnice una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año, por despido injustificado.

Pasos a seguir:

1. Multiplicar el salario mensual por el número de años laborados para el colegio.

2. Si se han laborado días adicionales a los años completos, se deben sumar los días y multiplicarlos por el sueldo mensual devengado, posteriormente dividirlo entre 360 días del año laboral.

Resumen: en el caso de la indemnización por despido, no puede ser menor al salario básico de 15 días y para dicho cálculo, ningún salario puede ser mayor a 4 veces el salario mínimo diario legal vigente.

Procedimiento 4) Prestación económica por renuncia voluntaria.

En nuestro país, si una persona decide renunciar voluntariamente a su empleo, también tiene derecho a una indemnización, con la condición de tener al menos 2 años dentro de la empresa. La ley establece que la indemnización será igual a 15 días de salario por cada año laborado.

Pasos a seguir:

1. Dividir el salario mensual devengado entre 2.
2. Multiplicar el resultado del paso 1 por el número de años laborados para el colegio.

Resumen: el cálculo no puede hacerse por un monto máximo al de 2 salarios mínimos. El empleador deberá pagar la indemnización dentro de los quince días posteriores a la fecha en que se haga efectiva la renuncia.

Con la finalidad de ejemplificar el cálculo de indemnización, aguinaldo y vacación, se presenta el siguiente caso práctico:

El colaborador Ángel Aguilar inició a trabajar con el Colegio el día 18/12/2019 devengando un salario de \$365.00, el día 13/08/2021 es despedido con responsabilidad patronal, el calculo de sus prestaciones es el siguiente:

a) Indemnización:

Tiempo de servicio: 18/12/2019 – 13/08/2021

Indemnización completa:

1 año cumplido el 18/12/2020 = \$365.00

Indemnización proporcional:

dic-20	13
ene-21	31
feb-21	28
mar-21	31
abr-21	30
may-21	31
jun-21	30
jul-21	31
ago-21	13
	238

Salario mensual → $\$365.00 / 365 \text{ días} = \$1.00 \times 238 \text{ días} = \mathbf{\$238.00}$

Indemnización total: $\$365.00 + \$238.00 = \mathbf{\$603.00}$

b) Vacación.

Completa:

1 año cumplido el 18/12/2020 = $\$365.00 / 2 = \$182.50 \times 1.30 = \$237.25$

Proporcional:

dic-20	13
ene-21	31
feb-21	28
mar-21	31
abr-21	30
may-21	31

jun-21	30
jul-21	31
ago-21	13
	238

Vacación anual \rightarrow $\$237.25 / 365 \text{ días} = \$0.65 \rightarrow$ vacación diaria.

Vacación diaria \rightarrow $\$0.65 \times 238 \text{ días} = \$154.70 \rightarrow$ Vacación proporcional.

Vacación total= $\$237.25 + \$154.70 =$ **$\$391.95$**

c) Aguinaldo.

Completo: el aguinaldo completo se canceló el 12 de noviembre de 2020, por lo que a la fecha del despido, se efectúa el cálculo del aguinaldo proporcional.

Proporcional:

dic-20	19
ene-21	31
feb-21	28
mar-21	31
abr-21	30
may-21	31
jun-21	30
jul-21	31
ago-21	13
	244

Aguinaldo completo: $\$365.00/30 \text{ días} = \$12.16 \times 15 \text{ días de aguinaldo} \rightarrow \182.50

Aguinaldo proporcional: $\$182.50/365 \text{ días} = \$0.50 \times 244 \text{ días} =$ **$\$122.00$**

Total, a recibir:

<i>Prestación</i>	Monto
<i>Indemnización total</i>	\$603.00
<i>Vacación total</i>	\$391.95

<i>Aguinaldo proporcional</i>	\$122.00
<i>Total</i>	\$1,116.95

Procedimiento 5) Beneficios adicionales a los de ley.

Tarjeta de regalo para consumo en supermercados (gift card).

Con el objetivo de incrementar la motivación en los colaboradores, se brindarán 2 gift cards al año, la primera en la quincena de pago en que el colaborador cumpla años y la segunda, en la primera de diciembre, al momento del pago del aguinaldo.

Dichas gift cards, tendrán un valor de veinticinco dólares y podrán ser utilizados para consumo de cualquiera de los productos disponibles en una línea específica de supermercados. El encargado de negociar y gestionar la compra de estas tarjetas será el encargado de recursos humanos, quién debe llevar un estricto control sobre el día en que cada colaborador cumpla años y del número de colaboradores prestando sus servicios en la institución al mes de diciembre. Posteriormente, se analizará la forma de incrementar el valor de cada tarjeta, con base en los resultados obtenidos por el colegio.

Descuentos en matrículas y mensualidades.

Este beneficio será otorgado a los colaboradores del colegio con la finalidad de premiar su antigüedad y podrán aplicar todos aquellos con 3 años o más de estar laborando para la institución en cualquier cargo, los descuentos serán graduales y consistirán en lo siguiente:

- **Descuentos completos:** colaboradores con un hijo en la institución, no pagan matrícula ni mensualidad durante toda su permanencia en el colegio.

- **50% de descuento:** Colaboradores con dos hijos en la institución, pagan el 50% de la matrícula y el 50% de mensualidad durante toda su permanencia en el colegio.
- **25% de descuento:** Colaboradores con tres hijos o más, pueden optar por el descuento permanente del 25% en matrículas y mensualidades.

Lo anterior es aplicable, mientras los padres de los alumnos continúen laborando en la institución y el encargado de coordinar estos beneficios será el departamento de recursos humanos en conjunto con la dirección del colegio. Aplicar a dichos descuentos, es opcional.

Entrenamientos y plan de carrera.

Se proyecta a largo plazo desarrollar un plan de carrera especializada aplicable para todos los colaboradores del colegio de acuerdo con su cargo, que cuente con las herramientas necesarias para aportar valor y motivación a los colaboradores, enriqueciendo sus conocimientos, aptitudes y actitudes, a través de la educación continua.

10.3 Comunicación entre colaboradores y dirección.

Procedimiento 1)

Boletín Interno electrónico mensual

- Recopilar las situaciones positivas más importantes que han ocurrido a lo largo del mes, entre las cuales se encuentren los cumpleaños de los colaboradores, los trabajadores mejor evaluados, nuevas plazas dentro del colegio, novedades o invitaciones a reuniones para fomentar una mejor convivencia entre la dirección y los colaboradores.
- Reunir fotografías de las actividades que se realicen para colocarlas en el boletín.
- Tener contenido diferente cada mes

- Especificar fecha y hora de las reuniones, procurando que sean en horarios accesibles para la mayoría de empleados.
- Enviar el boletín de forma mensual vía correo electrónico a todos los trabajadores.

El boletín informativo es necesario en las empresas porque resume en una forma única y digital las actividades o noticias importantes que la dirección tiene que brindar a los colaboradores, sin embargo, representa un costo mensual para la institución porque se debe crear en una plataforma digital, la suscripción a estas plataformas ronda entre los \$10.00 mensuales.

Es necesario que el área de recursos humanos se encargue de la recopilación de información para el boletín mensualmente, sin perder el hábito para generar una cultura de lectura del boletín en los empleados.

Procedimiento 2) Convivios entre los colaboradores y la dirección

- Elaborar un listado de los colaboradores que se encuentran trabajando físicamente en el colegio.
- Verificar que día del mes se puede realizar el convivio sin que este afecte las actividades cotidianas de los alumnos y del personal.
- Elaborar un listado de dinámicas que estén relacionadas con las preferencias de los colaboradores, para conocer los aspectos que los motivan y satisfacen.
- Realizar un presupuesto donde se establezcan los gastos tomando en cuenta los refrigerios, la decoración y los premios simbólicos que se entreguen en las dinámicas.

Procedimiento 3) Comunicación vía teams y otros medios electrónicos

- Encargarse de que todo el personal cuente con una computadora mientras desarrolla sus actividades laborales, para poder comunicarse de forma rápida y que la información a compartir llegue de forma eficaz.
- Verificar si todo el personal tiene acceso a internet y a los medios electrónicos para descartar que la información no llega por falta de recursos.
- Crear grupos de WhatsApp con propósito profesional, para que la dirección brinde información a los colaboradores de forma actualizada.
- Realizar reuniones constantes vía teams con el personal que se encuentra trabajando desde casa, para consultar si tienen alguna necesidad que la dirección pueda subsanar respecto al trabajo asignado, esto también sirve para monitorear si efectivamente se está cumpliendo con los objetivos establecidos.

Procedimiento 4) Política de Puertas abiertas

Esta política se implementa con el fin de mejorar la comunicación cuando existe un ambiente laboral tenso y rígido, su implementación brinda como resultado mejoras en las relaciones entre los colaboradores y la dirección, así mismo una comunicación fluida.

Pasos a seguir

- Implementar una cultura de libre expresión con respeto entre los colaboradores y la dirección, donde la comunicación no sea tan rígida o los llamados de atención sean más bien una crítica constructiva, para conseguir la confianza de los empleados.

- Otorgar permiso a los colaboradores sin restricción o citas cuando quieran conversar sobre algún tema, esto ayuda a la comunicación fluida en el tiempo que el colaborador considere.
- Mantener la mayoría del tiempo las puertas abiertas de las oficinas de la dirección.
- Para una mejor comunicación al implementar esta política se debe tratar a todo el personal por igual, sin importar el nivel de estudios que posea, ni cualquier otra condición superficial.

Procedimiento 5) Buzón de Sugerencias

Es una de las mejores políticas que se puede implementar en cualquier lugar de trabajo porque su contenido es anónimo, así los colaboradores pueden expresar con libertad las sugerencias que tienen hacia la dirección o el colegio en general.

Pasos a seguir:

- Instalar un buzón pequeño en la entrada de la sala de maestros donde los colaboradores puedan depositar sus sugerencias.
- Entregar mensualmente una hoja de papel de color a los colaboradores de todas las áreas para que escriban la sugerencia que crean conveniente, las sugerencias también pueden ser impresas.
- Revisar a fin de mes el buzón y las sugerencias que tiene dentro, hacer la recopilación, luego un análisis de cada una de estas, y concluir si se pueden subsanar o cómo se les puede dar solución a las inquietudes expresadas por los colaboradores.

10.4 Estabilidad Laboral

Procedimiento 1) Seguridad Social y Seguros

- Verificar si los lugares de trabajo donde se encuentran los colaboradores son seguros y cumplen con todas las precauciones en caso de una emergencia.
- Asegurarse que los trabajadores estén inscritos correctamente en el Seguro Social, o se cuente con un seguro particular para poder acudir a este cuando uno de los trabajadores se encuentre en situaciones difíciles de salud.
- Realizar inspecciones cada tres meses de las conexiones de energía eléctrica que se encuentren cerca de los puestos de trabajo, para evitar un cortocircuito o un incendio en las instalaciones de la institución.

Procedimiento 2) Campaña de motivación y disciplina

- Presentar una campaña cada 6 meses, donde los puntos claves sean la motivación por parte de los superiores, iniciando por la dirección y la disciplina que deben tener los colaboradores para poder gozar de mejores tratos y remuneraciones con base en su desarrollo profesional.
- Fomentar una cultura de disciplina recordándole a los colaboradores las actitudes que deben tener durante el desarrollo de sus actividades laborales.
- Hacer un listado de las distracciones que tienen los colaboradores, que les impiden concentrarse y tener disciplina en su trabajo, con el fin de subsanarlas.

Procedimiento 3) Escala de Incrementos Salariales

- Realizar una valoración de los puestos y detallar las actividades que desarrolla cada colaborador, la experiencia que se requiere para desarrollar ese trabajo y el nivel de estudios.
- Cronometrar el tiempo estimado que una persona se tardará en desarrollar el trabajo y las obligaciones, esto con el fin de que las actividades se realicen en el horario laboral estipulado, respetando lo establecido por la ley.
- Realizar un estudio de sueldos del mercado según los puestos que existen en el colegio, para indagar sobre las cifras promedio y tener referencias sobre si se les está retribuyendo lo correcto a los trabajadores.
- Determinar los valores mínimos y máximos en la escala salarial, de esta forma se va a tener un rango razonable entre los sueldos para tomar en cuenta cuando existan nuevas contrataciones.

11. Plan de implementación

11.1 Encargado de la implementación del plan

La encargada de la implementación del plan será la directora del Colegio, en coordinación con el departamento de recursos humanos, quienes serán los responsables de tanto de la logística como de la aplicación del mismo.

11.2 Recursos Financieros

El Colegio Salvadoreño Inglés cuenta con los recursos necesarios para la implementación y cumplimiento del plan.

Los costos a incurrir se presupuestaron con datos aproximados tomando de referencia los precios de mercado y en algunos casos se realizaron estudios para obtener los datos más razonables.

Los recursos más importantes es el monetario, ya que este es el que se utilizará para la obtención de todos los servicios especialmente los que serán destinados a la nómina de empleados por los incrementos y las becas escolares que será un proyecto en donde se tiene que invertir un buen porcentaje de efectivo.

11.3 Recursos Materiales

Los insumos y herramientas necesarios para la implementación del plan son los que se utilizarán para el desarrollo.

Principalmente los tipos de recursos se concentran en contrataciones de:

- Servicios de Internet: para el acceso óptimo a las capacitaciones y otras actividades en línea que desarrollen los colaboradores.
- Servicio de telefonía
- Pago a suscripción de una aplicación digital utilizada para la creación del boletín mensual.
- Contratación de servicio de especialista en informática para mantenimiento al equipo.
- Contratación de servicio outsourcing especializado en capacitaciones
- Compra de alimentos para las canastas alimenticias

En cuanto a los materiales se presupuestaron conforme a la categoría o área donde se necesitaban, como el internet de banda ancha para acceso a las plataformas, la telefonía fija y la utilización de Adobe Spark o Microsoft Publisher.

Los materiales en los que más se incurrirá son los utilizados para las canastas navideñas, por el hecho de ser entregadas dos veces a todos los colaboradores sin distinción alguna.

11.4 Recursos Humanos

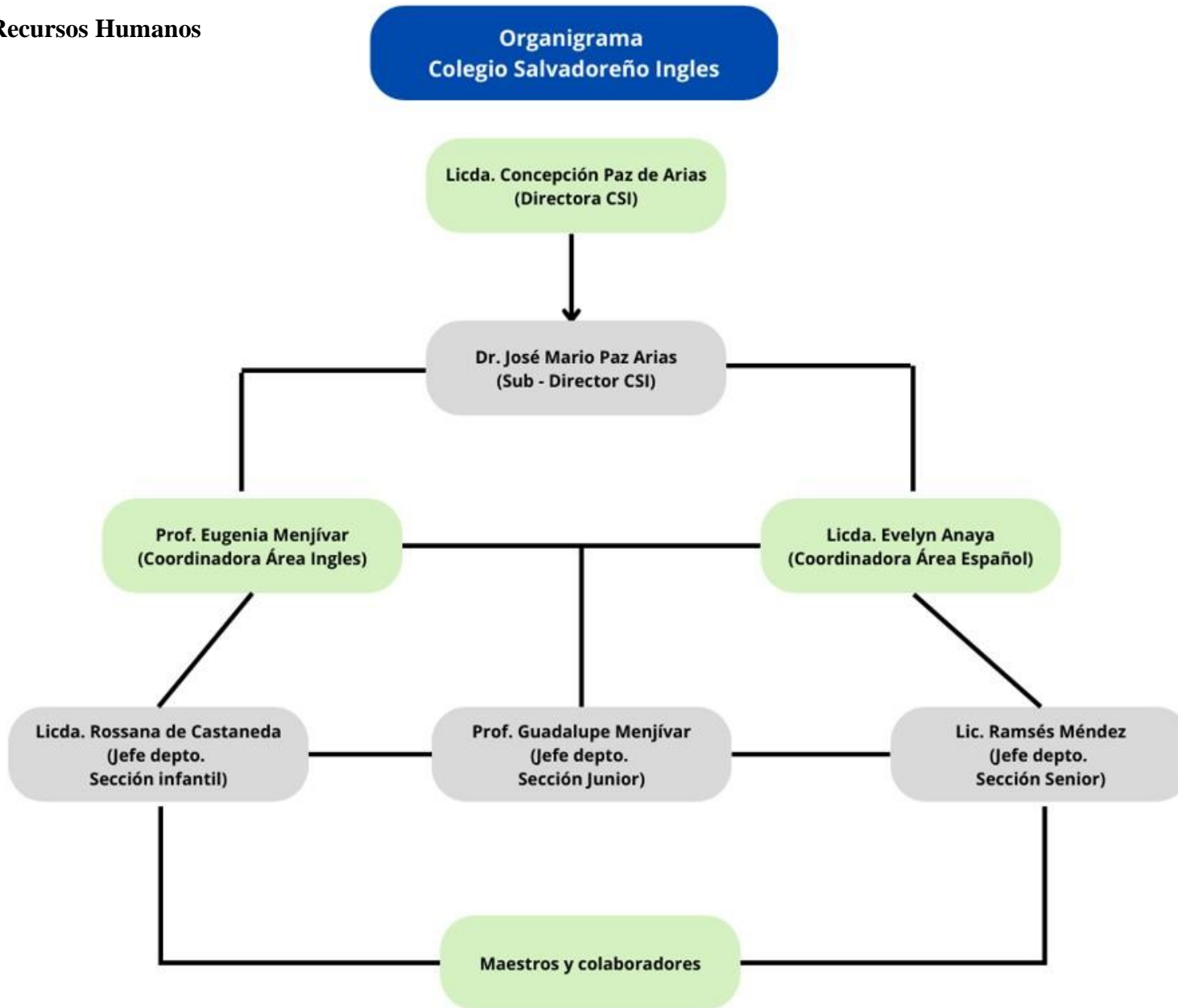


Tabla 7: Asignación de las actividades a ejecutar.

Descripción de las actividades a implementar	Encargado de la actividad
Encuesta de ambiente y satisfacción laboral	Asistente de recursos humanos
Entrevista de salida en proceso de renuncia laboral	Gerente de recursos humanos
Entrega de canastas alimenticias	Departamento de recursos humanos
Becas escolares	Gerente de recursos humanos y la dirección
Boletín interno electrónico mensual	Asistente de recursos humanos
Coordinación de convivios laborales	Gerente de recursos humanos y la dirección
Buzón de sugerencias	Gerente de recursos humanos
Escala de incremento salarial	Gerente de recursos humanos y la dirección
Hora libre a la semana	Gerente de recursos humanos

Actividades a realizar por los empleados:**Asistente de recursos humanos**

Será el encargado de la ejecución de los procedimientos relacionados con la encuesta de ambiente y satisfacción laboral y el boletín interno electrónico mensual.

Gerente de recursos humanos

Será la encargada de la aplicación de entrevista de salida en proceso de renuncia laboral, coordinar en conjunto con la dirección el estudio e implementación de becas escolares, buzón de sugerencias, escala de incremento salarial y la hora libre semanal.

Directora de la institución:

Será la responsable de la autorización y supervisión del plan, en conjunto con la gerente de recursos humanos.

Propuesta de perfil académico y profesional de un maestro

Con la finalidad de fortalecer el proceso de reclutamiento y desarrollar el capital humano adecuado a las condiciones que necesita el Colegio Salvadoreño Inglés, se propone una serie de lineamientos que conforme el perfil ideal de un maestro para la institución:

Perfil del maestro.

Edad: 25 – 35 años.

Sexo: Indiferente.

Rango académico:

- Profesor acreditado por el Ministerio de Educación (MINED)
- Graduado en Licenciatura en Ciencias de la Educación.

Residencia: San Salvador, Santa Tecla y sus alrededores.

Experiencia mínima: 2 años como maestro o puestos similares (Instructoría).

Responsable, proactivo.

Puntual, respetuoso y organizado.

Solicitar al solicitante de la plaza de educador lo siguiente:

Experiencia laboral relacionado al manejo de estudiantes en su anterior lugar de trabajo

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| a) Parvularia _____ | b) Primer ciclo _____ |
| c) Segundo ciclo _____ | d) Tercer ciclo _____ |
| e) Bachillerato _____ | |

Rama especializada del solicitante:

- a) Matemáticas _____ b) Estudios Sociales _____
 c) Lenguaje y literatura _____ d) Ciencias Naturales _____
 e) Inglés _____ f) Informática _____

Área de desempeño solicitada por el participante.

- a) Parvularia _____ b) Primer ciclo _____
 c) Segundo ciclo _____ d) Tercer ciclo _____
 e) Bachillerato _____

Destrezas y habilidades requeridas para el puesto.

- 1) Genuino interés por la enseñanza y continua promoción sobre las técnicas desarrolladas en los grados o aulas.
- 2) Aprendizaje continua y adaptación al cambio.
- 3) Interés en ayudar a los alumnos en su desarrollo personal y social.
- 4) Aptitudes para la comunicación, la capacidad de interacción o la creatividad.
- 5) Capacidad de liderazgo.
- 6) Tener paciencia y ser observador.
- 7) Disciplina.
- 8) Empatía y facilidad para comprender a las personas e identificar sus necesidades.
- 9) Interés por el conocimiento y por la cultura.
- 10) Habilidad para saber relacionar conceptos con la vida cotidiana de los alumnos, ponerlos a su nivel de conocimiento para que las puedan asimilar.
- 11) Innovador y dinámico.

12) Constante investigación y actualización de los conocimientos de su rama académica.

Propuesta de Método de fijación de sueldos y salarios.

Considerando diversos puntos del diagnóstico obtenido es necesario proponer un Método de fijación de sueldos y salarios tomando en cuenta principalmente en la escala salarial y los factores que ayudarán a la institución a brindar mejores condiciones a sus colaboradores.

El método consiste en evaluar los factores que influyan en el perfil del colaborador a contratar diferenciándolos entre los maestros, personal de mantenimiento y administrativo, al fijar los sueldos la institución tendrá un mejor control sobre los gastos futuros que generaría la contratación de un nuevo colaborador.

Factores para considerar para fijar los sueldos y salarios de los colaboradores.

Maestros: Los maestros son el principal enfoque de la propuesta al ser para una institución educativa, los maestros que tienen escalafón y un nivel de inglés alto son los mejores remunerados en la institución.

Tabla 8: Niveles de estudio – maestros.

Nivel de estudios	Experiencia Laboral	Escalafón	Ser bilingües	Rango de sueldos
Medio	Medio	Medio	Medio	\$600 - \$800
Alto	Alto	Alto	Medio	\$900 - \$1000
Alto	Alto	Alto	Alto	\$1,100 - \$1400

Personal de Administración: dentro del personal de administración se incluye el contador, los asistentes administrativos y de colecturía.

Tabla 9: niveles de estudio – administración

Nivel de estudios	Experiencia Laboral	Atención al cliente	Ser bilingües	Rango de sueldos
Medio	Medio	Medio	Medio	\$700 - \$850
Alto	Alto	Alto	Medio	\$900 - \$100
Alto	Alto	Alto	Alto	\$1,100 - \$1500

Personal de mantenimiento: el personal de mantenimiento de la institución comprende a los de limpieza, los vigilantes, y otros que se encargan de velar por el mantenimiento y las buenas condiciones físicas de la institución, al evaluar al personal de mantenimiento los factores cambian ya que el idioma inglés no es requerido.

Tabla 10: niveles de estudio – personal de mantenimiento

Nivel de estudios	Experiencia Laboral	Atención al cliente	Rango de sueldos
Medio	Medio	Medio	\$400 - \$450
Alto	Medio	Alto	\$500 - \$550
Alto	Alto	Alto	\$600

12. Presupuesto de costos del plan de beneficios a empleados

Tabla 11:

Categoría	Material / Recurso	Tipo de Recurso	Descripción	Desembolso
Ingresos destinados al Proyecto	Recurso Financiero destinado por el Colegio Salvadoreño Ingles a la implementación del Plan de Beneficios a empleados			\$ 23,836.67
Acceso a internet	Internet de fibra óptica	Contratación de servicio de Internet	Servicio de conexión a internet para acceder a las capacitaciones	\$ 150.00
Comunicaciones	Telefonía fija	Contratación de servicio de telefonía fija corporativa	Servicio de telefonía para llamadas internas y externas a los colaboradores	\$ 45.00
Suscripción a app	Adobe Spark Post o Microsoft Publisher	Pago de suscripción a una app especial	Utilización de app para el diseño y creación del boletín mensual	\$ 30.00
Mantenimiento de equipo	Personal de mantenimiento informático	Contratación de especialista en informática para mantenimiento del equipo	Servicio de mantenimiento del equipo informático que utilizan los colaboradores	\$ 45.00
Nómina de empleados	Efectivo	Monetario	Otorgamiento de bonos a empleados.	\$ 16,666.67
Capacitaciones	Plan de capacitaciones al personal en diversas asignaturas	Contratación de outsourcing que brinda capacitaciones	Capacitaciones para la realización óptima de estudios y conocimientos de los colaboradores	\$ 1,500.00
Canasta Alimenticias	Alimentos no perecederos, bebidas, artículos de higiene personal	Compra de alimentos para elaboración de canastas	Entrega de 2 canastas básicas a cada colaborador	\$ 2,000.00
Becas Escolares	Efectivo	Monetario	Implementación de becas completas, medias y descuentos a hijos de maestros que cumplan con los requisitos	\$ 2,500.00
Gastos diversos	Refrigerio, papelería, premios	Monetario	Refrigerio por convivios y otras actividades para la convivencia entre colaboradores y superiores	\$ 900.00
Gastos totales estimados a cubrir por el Colegio para el desarrollo del Plan				\$ 23,836.67

Análisis Costo – Beneficio

El análisis costo beneficio se realiza para medir la relación entre los costos del proyecto presupuestado y los beneficios que este otorga o en su caso los beneficios futuros que obtendrá la institución con el objetivo de determinar si la inversión fue rentable o no.

Los beneficios que obtendrá la institución implementando el presupuesto es la reducción de la rotación de personal y un ambiente laboral que permita continuar con el prestigio que tiene y la atracción de nuevos estudiantes, dando como resultado un incremento en los ingresos de la institución.

SOCIEDAD EDUCATIVA SALVADOREÑA INGLESA S.A DE C.V
PLANILLA BASE DE SUELDOS Y SALARIOS DEL MES DE JUNIO 2022
CIFRAS EXPRESADAS EN TÉRMINOS MONETARIOS (DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

Nombre	CALIDAD	SUELDO DEVENGADO	AFP	ISSS	Imponible para renta	ISR	TOTAL
EMPLEADO 1	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 2	MAESTRO	600.00	43.50	18.00	538.50	24.32	514.18
EMPLEADO 3	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 4	MAESTRO	600.00	43.50	18.00	538.50	24.32	514.18
EMPLEADO 5	PERS. MANTTO	400.00	29.00	12.00	359.00	-	359.00
EMPLEADO 6	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 7	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 8	MAESTRO	1,350.00	97.88	30.00	1,222.13	125.38	1,096.75
EMPLEADO 9	MAESTRO	750.00	54.38	22.50	673.13	37.78	635.34
EMPLEADO 10	MAESTRO	1,500.00	108.75	30.00	1,361.25	153.20	1,208.05
EMPLEADO 11	MAESTRO	1,000.00	72.50	30.00	897.50	60.45	837.05
EMPLEADO 12	PERS. MANTTO	500.00	36.25	15.00	448.75	-	448.75
EMPLEADO 13	PERS. MANTTO	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 14	MAESTRO	600.00	43.50	18.00	538.50	24.32	514.18
EMPLEADO 15	PERS. MANTTO	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 16	PERS. MANTTO	600.00	43.50	18.00	538.50	24.32	514.18
EMPLEADO 17	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 18	MAESTRO	600.00	43.50	18.00	538.50	24.32	514.18
EMPLEADO 19	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 20	PERS. MANTTO	400.00	29.00	12.00	359.00	-	359.00
EMPLEADO 21	MAESTRO	1,150.00	83.38	30.00	1,036.63	88.28	948.35
EMPLEADO 22	PERS. MANTTO	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 23	SEGURIDAD	400.00	29.00	12.00	359.00	-	359.00
EMPLEADO 24	SEGURIDAD	500.00	36.25	15.00	448.75	-	448.75
EMPLEADO 25	MAESTRO	850.00	61.63	25.50	762.88	46.76	716.12
EMPLEADO 26	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96

EMPLEADO 27	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 28	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 29	MAESTRO	900.00	65.25	27.00	807.75	51.25	756.51
EMPLEADO 30	PERS. MANTTO	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 31	PERS. MANTTO	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 32	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 33	MAESTRO	1,400.00	101.50	30.00	1,268.50	134.65	1,133.85
EMPLEADO 34	MAESTRO	600.00	43.50	18.00	538.50	24.32	514.18
EMPLEADO 35	MAESTRO	750.00	54.38	22.50	673.13	37.78	635.34
EMPLEADO 36	PERS. MANTTO	500.00	36.25	15.00	448.75	-	448.75
EMPLEADO 37	PERS. MANTTO	400.00	29.00	12.00	359.00	-	359.00
EMPLEADO 38	MAESTRO	600.00	43.50	18.00	538.50	24.32	514.18
EMPLEADO 39	MAESTRO	750.00	54.38	22.50	673.13	37.78	635.34
EMPLEADO 40	MAESTRO	1,150.00	83.38	30.00	1,036.63	88.28	948.35
EMPLEADO 41	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 42	PERS. MANTTO	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 43	MAESTRO	1,000.00	72.50	30.00	897.50	60.45	837.05
EMPLEADO 44	MAESTRO	800.00	58.00	24.00	718.00	42.27	675.73
EMPLEADO 45	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 46	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 47	SEGURIDAD	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 48	SEGURIDAD	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 49	MAESTRO	1,350.00	97.88	30.00	1,222.13	125.38	1,096.75
EMPLEADO 50	MAESTRO	950.00	68.88	28.50	852.63	55.73	796.89
EMPLEADO 51	MAESTRO	900.00	65.25	27.00	807.75	51.25	756.51
EMPLEADO 52	PERS. MANTTO	400.00	29.00	12.00	359.00	-	359.00
EMPLEADO 53	MAESTRO	950.00	68.88	28.50	852.63	55.73	796.89
EMPLEADO 54	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 55	MAESTRO	850.00	61.63	25.50	762.88	46.76	716.12
EMPLEADO 56	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 57	ADMINISTRACIÓN	1,150.00	83.38	30.00	1,036.63	88.28	948.35

EMPLEADO 58	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 59	SEGURIDAD	400.00	29.00	12.00	359.00	-	359.00
EMPLEADO 60	PERS. MANTTO	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 61	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 62	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 63	MAESTRO	600.00	43.50	18.00	538.50	24.32	514.18
EMPLEADO 64	PERS. MANTTO	450.00	32.63	13.50	403.88	-	403.88
EMPLEADO 65	MAESTRO	1,000.00	72.50	30.00	897.50	60.45	837.05
EMPLEADO 66	MAESTRO	700.00	50.75	21.00	628.25	33.30	594.96
EMPLEADO 67	SEGURIDAD	400.00	29.00	12.00	359.00	-	359.00
TOTAL		47,400.00	3,436.50	1,360.50	42,603.00	2,275.05	40,327.95

SOCIEDAD EDUCATIVA SALVADOREÑA INGLESA S.A DE C.V

PROYECCIÓN DE PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS BONIFICABLES AL 30 DE JUNIO DE 2022

EMPLEADO	CALIDAD	Salario total	Bonificación	Salario Bonificado	Calculo (1 mensual, 2 quincenal)	AFP	ISSS	Imponible para renta	ISR	TOTAL
EMPLEADO 1	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	45.86	708.04
EMPLEADO 2	MAESTRO	600.00	120.00	720.00	1	52.20	21.60	646.2	24.32	621.88
EMPLEADO 3	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 4	MAESTRO	600.00	120.00	720.00	1	52.20	21.60	646.2	24.32	621.88
EMPLEADO 5	PERS. MANTTO	400.00	40.00	440.00	1	31.90	13.20	394.9	-	394.90
EMPLEADO 6	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 7	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 8	MAESTRO	1,350.00	175.00	1,525.00	1	110.56	30.00	1,384.4	125.38	1,259.06
EMPLEADO 9	MAESTRO	750.00	150.00	900.00	1	65.25	27.00	807.8	37.78	769.97
EMPLEADO 10	MAESTRO	1,500.00	195.00	1,695.00	1	122.89	30.00	1,542.1	153.20	1,388.91
EMPLEADO 11	MAESTRO	1,000.00	200.00	1,200.00	1	87.00	30.00	1,083.0	60.45	1,022.55
EMPLEADO 12	PERS. MANTTO	500.00	50.00	550.00	1	39.88	16.50	493.6	-	493.63

EMPLEADO 13	PERS. MANTTO	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26
EMPLEADO 14	MAESTRO	600.00	120.00	720.00	1	52.20	21.60	646.2	24.32	621.88
EMPLEADO 15	PERS. MANTTO	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26
EMPLEADO 16	PERS. MANTTO	600.00	60.00	660.00	1	47.85	19.80	592.4	24.32	568.03
EMPLEADO 17	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 18	MAESTRO	600.00	120.00	720.00	1	52.20	21.60	646.2	24.32	621.88
EMPLEADO 19	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 20	PERS. MANTTO	400.00	40.00	440.00	1	31.90	13.20	394.9	-	394.90
EMPLEADO 21	MAESTRO	1,150.00	230.00	1,380.00	1	100.05	30.00	1,250.0	88.28	1,161.67
EMPLEADO 22	PERS. MANTTO	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26
EMPLEADO 23	SEGURIDAD	400.00	40.00	440.00	1	31.90	13.20	394.9	-	394.90
EMPLEADO 24	SEGURIDAD	500.00	50.00	550.00	1	39.88	16.50	493.6	-	493.63
EMPLEADO 25	MAESTRO	850.00	170.00	1,020.00	1	73.95	30.00	916.1	46.76	869.29
EMPLEADO 26	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 27	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 28	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 29	MAESTRO	900.00	180.00	1,080.00	1	78.30	30.00	971.7	51.25	920.46
EMPLEADO 30	PERS. MANTTO	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26
EMPLEADO 31	PERS. MANTTO	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26
EMPLEADO 32	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 33	MAESTRO	1,400.00	280.00	1,680.00	1	121.80	30.00	1,528.2	134.65	1,393.55
EMPLEADO 34	MAESTRO	600.00	120.00	720.00	1	52.20	21.60	646.2	24.32	621.88
EMPLEADO 35	MAESTRO	750.00	150.00	900.00	1	65.25	27.00	807.8	37.78	769.97
EMPLEADO 36	PERS. MANTTO	500.00	50.00	550.00	1	39.88	16.50	493.6	-	493.63
EMPLEADO 37	PERS. MANTTO	400.00	40.00	440.00	1	31.90	13.20	394.9	-	394.90
EMPLEADO 38	MAESTRO	600.00	120.00	720.00	1	52.20	21.60	646.2	24.32	621.88
EMPLEADO 39	MAESTRO	750.00	150.00	900.00	1	65.25	27.00	807.8	37.78	769.97
EMPLEADO 40	MAESTRO	1,150.00	230.00	1,380.00	1	100.05	30.00	1,250.0	88.28	1,161.67
EMPLEADO 41	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 42	PERS. MANTTO	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26

EMPLEADO 43	MAESTRO	1,000.00	200.00	1,200.00	1	87.00	30.00	1,083.0	60.45	1,022.55
EMPLEADO 44	MAESTRO	800.00	160.00	960.00	1	69.60	28.80	861.6	42.27	819.33
EMPLEADO 45	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 46	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 47	SEGURIDAD	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26
EMPLEADO 48	SEGURIDAD	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26
EMPLEADO 49	MAESTRO	1,350.00	270.00	1,620.00	1	117.45	30.00	1,472.6	125.38	1,347.17
EMPLEADO 50	MAESTRO	950.00	190.00	1,140.00	1	82.65	30.00	1,027.4	55.73	971.62
EMPLEADO 51	MAESTRO	900.00	180.00	1,080.00	1	78.30	30.00	971.7	51.25	920.46
EMPLEADO 52	PERS. MANTTO	400.00	40.00	440.00	1	31.90	13.20	394.9	-	394.90
EMPLEADO 53	MAESTRO	950.00	190.00	1,140.00	1	82.65	30.00	1,027.4	55.73	971.62
EMPLEADO 54	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 55	MAESTRO	850.00	170.00	1,020.00	1	73.95	30.00	916.1	46.76	869.29
EMPLEADO 56	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 57	ADMINISTRACIÓN	1,150.00	223.33	1,373.33	1	99.57	30.00	1,243.8	88.28	1,155.49
EMPLEADO 58	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 59	SEGURIDAD	400.00	40.00	440.00	1	31.90	13.20	394.9	-	394.90
EMPLEADO 60	PERS. MANTTO	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26
EMPLEADO 61	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 62	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 63	MAESTRO	600.00	120.00	720.00	1	52.20	21.60	646.2	24.32	621.88
EMPLEADO 64	PERS. MANTTO	450.00	45.00	495.00	1	35.89	14.85	444.3	-	444.26
EMPLEADO 65	MAESTRO	1,000.00	200.00	1,200.00	1	87.00	30.00	1,083.0	60.45	1,022.55
EMPLEADO 66	MAESTRO	700.00	140.00	840.00	1	60.90	25.20	753.9	33.30	720.61
EMPLEADO 67	SEGURIDAD	400.00	40.00	440.00	1	31.90	13.20	394.9	-	394.90
TOTAL		47,400.00	8,333.33	55,733.33		4,040.67	1,530.00	50,162.67	2,287.61	47,875.05

13. Cronograma del plan de implementación de beneficios a empleados

Tabla 12: cronograma.

COLEGIO SALVADOREÑO INGLES												
"SOCIEDAD EDUCATIVA SALVADOREÑA INGLESA" S.A. DE C.V												
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS												
Actividad	Cuatrimestre 1				Cuatrimestre 2				Cuatrimestre 3			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PARTE I: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL												
Ejecución de encuesta de ambiente y satisfacción laboral (Asistente RRHH)	■											
Planificación de la entrevista de salida dirigida a los colaboradores en proceso de renuncia laboral (Gerencia de RRHH)		■										
Planificación de actividades lúdicas y de recreación (Gerencia de RRHH)			■									
PARTE II: BENEFICIOS A EMPLEADOS												
Revisión de cálculo de beneficios a empleados y prestaciones sociales (Gerencia RRHH)				■	■							
Implementación de nuevos beneficios adicionales a la ley. (Gerencia financiera y RRHH)												
Canastas alimenticias (Asistente RRHH)						■						
Becas escolares (Asistente RRHH)							■					
Implementación de capacitaciones para formación profesional (Gerencia financiera y RRHH)								■				
PARTE III: COMUNICACIÓN DE PERSONAL INTERNO												
Creación e implementación de boletín electrónico (Asistente RRHH)								■				
Convivios entre el personal y la dirección (Departamento RRHH)									■			
Creación de nuevos medios electrónicos (Microsoft Teams y Whatsapp) (Asistente RRHH)								■				
PARTE IV: ESTABILIDAD LABORAL												
Análisis de estudio de seguridad social y ocupacional (Gerencia RRHH)											■	
Campañas de motivación y disciplina (Asistente RRHH)												■
Escala de incrementos salariales (Gerencia RRHH)												■

Bibliografía

Libros

- Álvarez, A. (1995). *Administración de Sueldos y Salarios*. Santafé de Bogotá: Talleres Gráficos de A.M. Impresores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México, México. McGraw Hill
- Dr. Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México DF.
- Herrera, E. (2015). *Guía para el diseño de estructuras salariales en las empresas*. (Documento de docencia No. 8). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Libros Electrónicos

- IASB, Sección 28 de las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades página 186, 2015.
- Sánchez, J. *Definición de Empresa*. Lugar de publicación: Economipedia. (2015)
- Significados. *Definición de ley* (2017).

Artículos

- Artículo 5 de la Ley de asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos, 1940.
- Artículo 114 del Código de Trabajo. 1972. San Salvador, El Salvador.
- Sesame Times, *Comisiones y bonificaciones salariales*. 2014
- Fortún, Manuel, *Definición y características de los honorarios*. 2020
- Temple, Inés. (2007). *El salario Emocional*.

Leyes y decretos

Ley de Bancos. (30 de Septiembre de 1999). Diario Oficial N° 181. San Salvador.

Ley de Propiedad Intelectual. (16 de Agosto de 1993). Diario Oficial N° 150. San Salvador.

Ley especial contra los delitos informáticos y conexos. (26 de febrero de 2016). Diario Oficial N° 40. San Salvador.

Ministerio de Trabajo y Previsión social, Guía de derechos y obligaciones de los trabajadores, 2004.

Decreto legislativo N° 665. Diario oficial de la República de El Salvador, 7 de marzo de 1996.

Página Web

Definición legal, Concepto jurídico de la indemnización laboral, 2015.

Fundación Wolters Kluwer, Guías Jurídicas sobre comisiones (complemento salarial), 2016.

CSI. 2018. CSI. Disponible en: <http://csi-elsalvador.co.uk>

Convenios

Los Convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, segunda emisión, 2002.

Constituciones

Constitución de la República de El Salvador. (20 de Diciembre de 1983). DO N° 234. San Salvador.

Anexos

Anexo 1 - Guía de Entrevista

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**



Entrevista aplicada a la directora del Colegio Salvadoreño Inglés.

Objetivo: Obtener información de la directora del Colegio Salvadoreño Inglés, relacionado a los beneficios a empleados mediante indagaciones realizadas a través de la aplicación de una guía de entrevista.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son sus tareas en el cargo que desempeña en la Institución?

Objetivo: Indagar sobre las funciones generales del entrevistado.

2. ¿Considera que existe una buena relación del panel de maestros y/o colaboradores del colegio con la dirección?

Objetivo: Comprender el clima laboral actual del Colegio en estudio.

3. ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo entre los maestros?

Objetivo: Averiguar el ambiente laboral actual del Colegio en estudio.

4. ¿Qué entiende usted por seguridad social?

Objetivo: Percibir los conocimientos referentes a la seguridad social por parte del entrevistado.

5. ¿Cómo considera o percibe el nivel de rotación de personal en el colegio (alto, moderado, bajo)?

Objetivo: Averiguar el estado de la rotación de personal del Colegio en estudio.

6. ¿Existen guías o planificación por parte de la dirección respecto a las actividades implementadas por parte de los maestros y colaboradores del Colegio Salvadoreño Inglés?

Objetivo: Indagar sobre la existencia de plan de actividades anuales implementadas por la institución.

7. En su criterio, ¿ha escuchado quejas o reclamos de los maestros y colaboradores respecto al sobrecargo laboral?

Objetivo: Identificar cuáles son las asignaciones de las actividades de cada uno de los maestros del Colegio, así como la posible existencia o no de sobrecargo laboral en la Institución.

8. ¿Considera que se respeta la regulación aplicable relativa al cálculo de los beneficios a empleados del colegio?

Objetivo: Examinar el cumplimiento adecuado de las disposiciones legales referente a los beneficios sociales de los maestros y colaboradores del Colegio.

9. ¿Cómo se establecen los salarios de los maestros y colaboradores del colegio?

Objetivo: Determinar las políticas de asignación de sueldos y salarios de los maestros y colaboradores del Colegio.

10. ¿Se brindan beneficios adicionales a los de ley a los empleados del colegio?

Objetivo: Determinar las políticas de asignación de bonificaciones y remuneraciones extraordinarias de los maestros y colaboradores del Colegio.

11. ¿Cuántos días de vacaciones y por enfermedad reciben los colaboradores?

Objetivo: Examinar el cumplimiento de las disposiciones legales referente a los beneficios sociales de los maestros y colaboradores del Colegio.

12. Si un empleado renuncia antes de cumplir un año de servicio, ¿cómo se realiza el cálculo de sus prestaciones?

Objetivo: Averiguar cuáles son las políticas para el cálculo referente a la indemnización laboral de los maestros y colaboradores del Colegio.

13. ¿Existen adiestramientos o programas de desarrollo profesional para los colaboradores del colegio?

Objetivo: Indagar sobre la existencia de programas de capacitación y desarrollo para los maestros del Colegio.

14. ¿Qué tan frecuentes son los errores en el cálculo de los beneficios sociales a los empleados?

Objetivo: Investigar la existencia de posibles errores de cálculo de sueldos y salarios y otros beneficios sociales a favor de los colaboradores de la institución.

15. ¿Existe una auditoría o revisión periódica de los cálculos de los beneficios a empleados?

Objetivo: Investigar la existencia de un ente encargado de la revisión de las planillas de sueldos y salarios y su documentación de control relacionada a los mismos (expedientes, cumplimiento de prestaciones sociales, entre otros)

Anexo 2 – Cuestionario



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“Plan de gestión de los beneficios a empleados, implicaciones financieras y técnicas aplicados en la Sociedad Salvadoreña Inglesa S.A de C.V ubicada en el municipio de San Salvador”.

N° de encuesta:

Fecha:

Buenos días, en representación a la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, se está realizando un trabajo de investigación respecto a los beneficios sociales relacionado a los sueldos y salarios y todas sus implicaciones que estén relacionadas en el Colegio Salvadoreño Ingles, con el fin de identificar sus expectativas y opinión solicito unos minutos para hacerle unas preguntas, los datos proporcionados serán confidenciales y para fines educativos.

Objetivo General: Indagar sobre las expectativas que tienen los colaboradores sobre los beneficios a empleados que se brindan en el Colegio Salvadoreño Ingles

I. Generalidades

1. Género: 1. Hombre 2. Mujer

2. Edad en años cumplidos: _____ (anote)

II. Situación de Expectativas

3. ¿Su experiencia laboral en el Colegio Salvadoreño Ingles es gratificante y satisfactoria?
SI NO

4. ¿Recibe el reconocimiento que merece por el trabajo que desempeño?
SI NO

5. ¿La sociedad le brinda algún tipo de beneficios adicionales a la ley?
SI NO

(Si su respuesta fue no responda la pregunta número 7)

6. ¿Qué beneficios recibe de parte del Colegio Salvadoreño Ingles?

1. ISSS	<input type="checkbox"/>
2. AFP	<input type="checkbox"/>
3. Clinica empresarial	<input type="checkbox"/>
4. Servicio de Guarderia	<input type="checkbox"/>
5. Bonos anuales	<input type="checkbox"/>
6. Horario Flexible	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué beneficios adicionales le gustaría recibir ?

- 1. Atención Psicológica
- 2. Becas escolares
- 3. Asignación de vehículo empresarial
- 4. Capacitaciones y cursos de especialización
- 5. Canasta alimenticia anual

8. ¿Quién es el encargado de gestionar los Beneficios a empleados?

- 1. Directora
- 2. Departamento de Contabilidad
- 3. Gerente Financiero
- 4. Encargada RRHH

9. ¿Ha identificado algún tipo de error en el cálculo de su sueldo y prestaciones laborales?

Si No

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta 11

10. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, que inconvenientes ha incurrido?:

- 1. Error en cálculo ISSS
- 2. Error en cálculo AFP
- 3. Diferencia en retenciones de ISR
- 3. Cálculo erróneo de vacaciones
- 4. Descuentos Inapropiados
- 5. Cálculo erróneo de horas extras

11. ¿Firmó un contrato de trabajo cuando ingresó a la Sociedad?:

Si No

12. ¿Se le comunica cuando existe alguna novedad en los beneficios brindados por la sociedad?

Si No

13. ¿Cuales son las novedades que brinda el colegio?

- Nuevas políticas de bonificaciones por desempeño
- Transporte personalizado
- Viaticos
- Seguro de vida Colectivo
- Alimentación

14. ¿Durante los años laborando en la institución hubo situaciones que han puesto en riesgo sus derechos como empleado o los beneficios que recibe?

Si

No

15. ¿Si la Sociedad Educativa Salvadoreña implementara mas beneficios, se motivaría a continuar laborando en la Institución?

Si

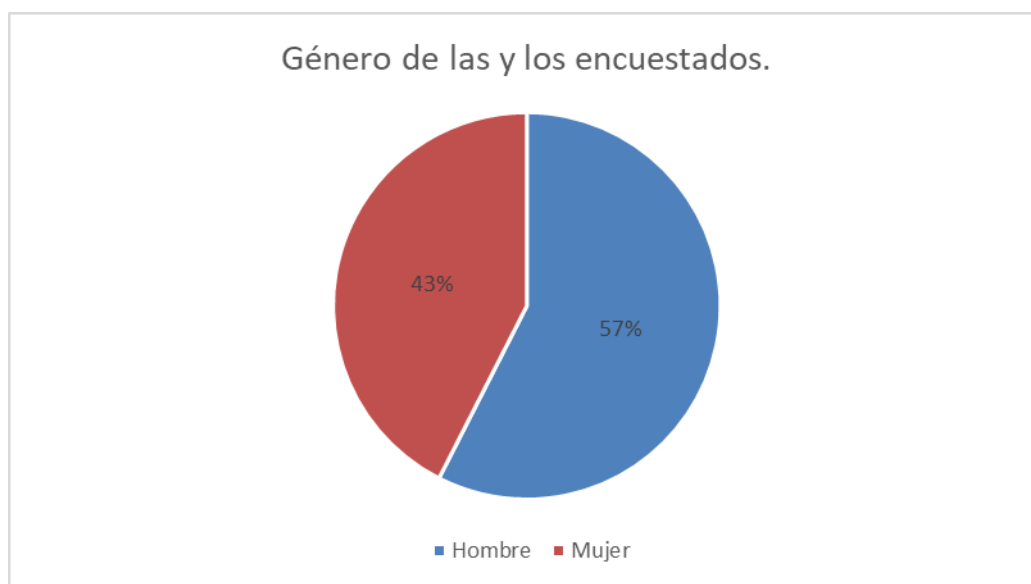
No

Anexo 3 - Interpretación de la encuesta

1. Género

Objetivo: Identificar la cantidad de mujeres y hombres que trabajan en el colegio.

Frecuencia	Hombre	Mujer	Total
Absoluta	23	17	40
Relativa	57.50%	42.50%	100%

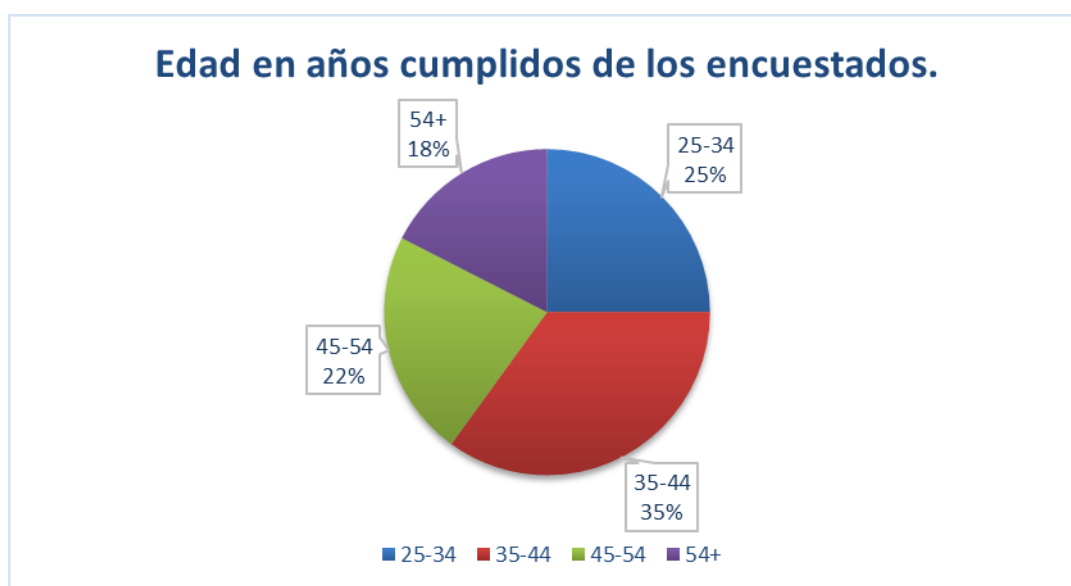


Interpretación: El gráfico anterior demuestra que el personal del Colegio Salvadoreño Inglés está compuesto en su mayoría por hombres, lo que indica que el Colegio se inclina a contratar más personal del género masculino.

2. Edad en años cumplidos.

Objetivo: Identificar la edad de los colaboradores del Colegio.

Edad en años cumplidos de las y los encuestados		
Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
25-34	10	25.00%
35-44	14	35.00%
45-54	9	22.50%
54+	7	17.50%
Total	40	100%

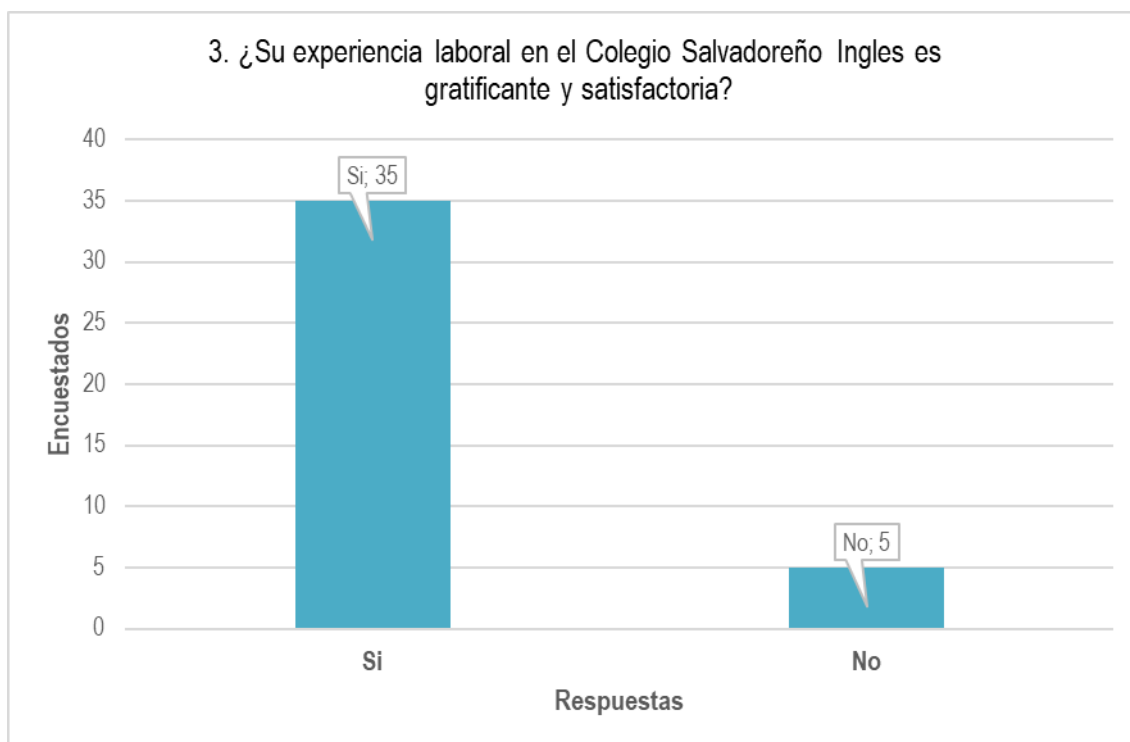


Interpretación: Los colaboradores de la institución oscilan en su mayoría entre la edad de los 35 a 44 años, conformando el 35% de total de encuestados. Por otro lado el 25% de los empleados está conformado por colaboradores entre las edades de 25 a 34 años, el resto de los encuestados conforman el 40% con edades de 45 años en adelante.

3. ¿Su experiencia laboral en el Colegio Salvadoreño Ingles es gratificante y satisfactoria?

Objetivo: Indagar sobre el nivel de satisfacción que existe en los empleados durante el tiempo que han laborado en la institución.

3. ¿Su experiencia laboral en el Colegio Salvadoreño Ingles es gratificante y satisfactoria?		
Respuesta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Si	35	87.50%
No	5	12.50%
Total	40	100%

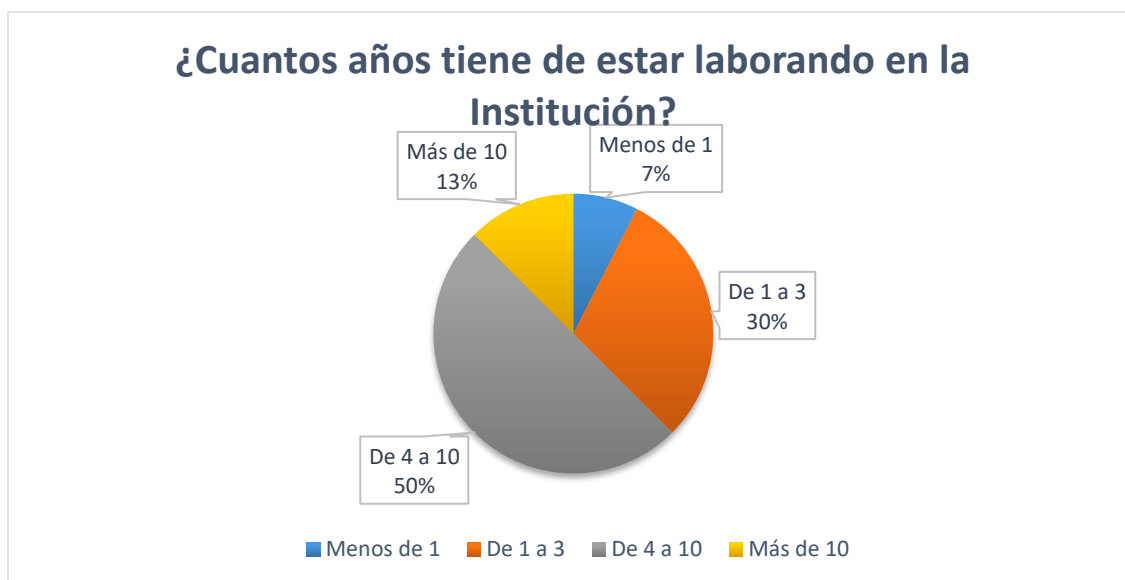


Interpretación: La mayoría de los trabajadores de la institución se encuentran satisfechos con su trabajo. Por lo tanto, podemos interpretar que las condiciones laborales bajo las cuales se encuentran los colaboradores el Colegio son aceptables.

4. ¿Cuántos años tiene de estar laborando en la institución?

Objetivo: Obtener la antigüedad laboral de cada trabajador y relacionarlo con el índice de rotación.

Tiempo laborado en la institución		
Rango	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1	3	7.50%
De 1 a 3	12	30.00%
De 4 a 10	20	50.00%
Más de 10	5	12.50%
Total	40	100%

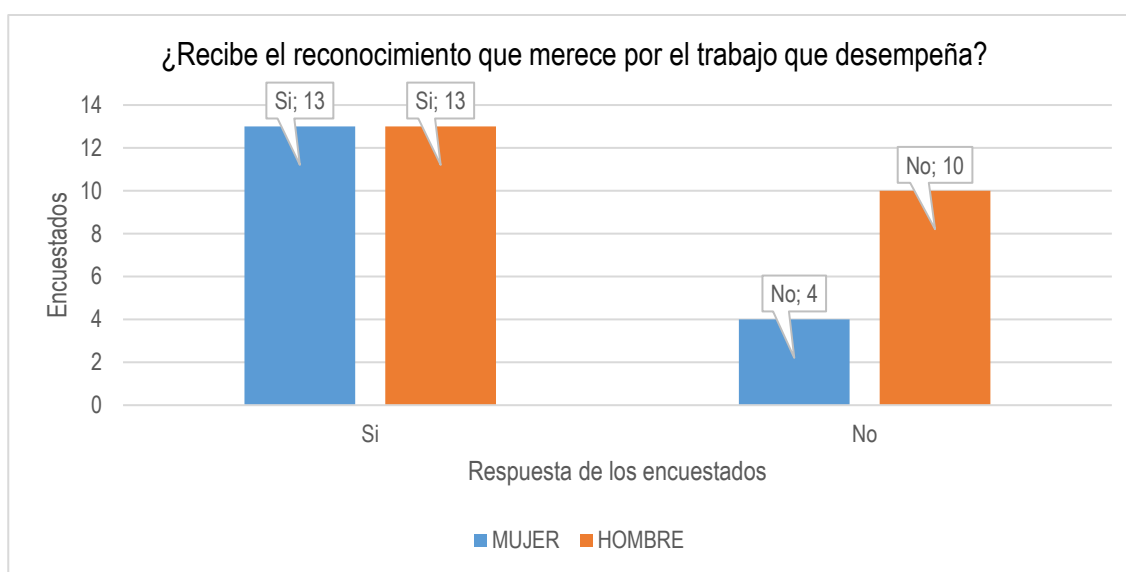


Interpretación: La mitad de los colaboradores de la institución poseen un tiempo laborado entre 4 a 10 años. Además, el 30% de los empleados poseen un tiempo laborado entre 1 a 3 años. El resto de los empleados ronda entre más de 10 años y menos de 1 año. Por lo tanto, en el caso de los empleados que poseen menos de 3 años de antigüedad es debido a que encuentran un puesto de trabajo que le ofrece mejores prestaciones que las que ofrece el Colegio, en el transcurso de cubrir una plaza, se realizan varias entrevistas y evaluaciones, incluso cuando el colaborador ha sido contratado si no cumple con las expectativas se despide y se vuelven a realizar procesos de reclutamiento y selección lo que implica mayor consumo de recursos económicos y de tiempo para la institución.

5. ¿Recibe el reconocimiento que merece por el trabajo que desempeña?

Objetivo: obtener la opinión de los colaboradores, si están o no de acuerdo en la remuneración y prestaciones recibidas, si estas compensan satisfactoriamente todo el trabajo desarrollado durante la jornada laboral.

Frecuencia absoluta				Frecuencia relativa			
RESPUESTA	MUJER	HOMBRE	Total	RESPUESTA	HOMBRE	MUJER	TT
Si	13	13	26	Si	32.50%	32.50%	65.00%
No	4	10	14	No	10.00%	25.00%	35.00%
	17	23	40		42.50%	57.50%	100.00%

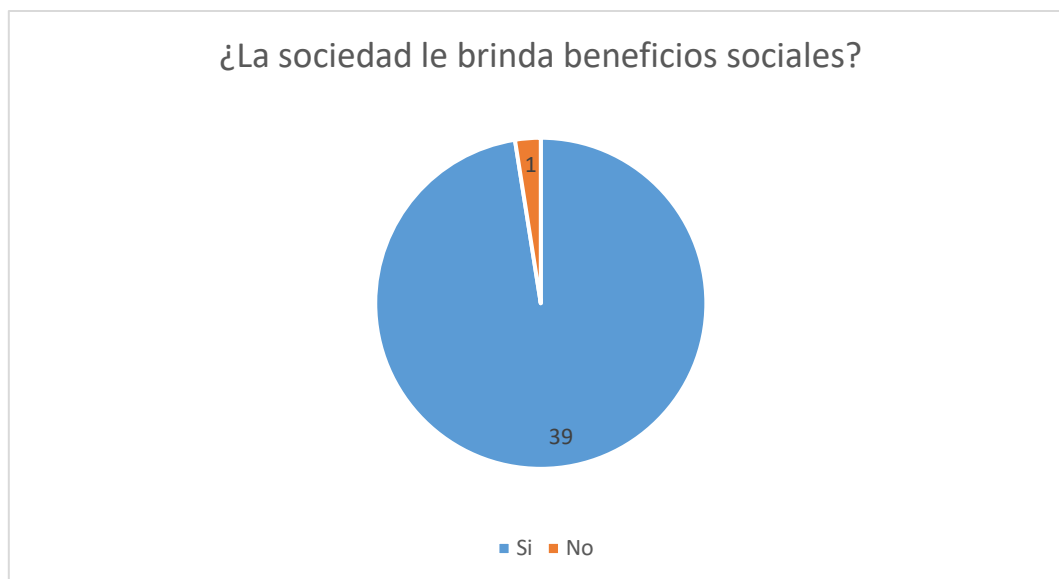


Interpretación: Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría del personal considera que recibe el reconocimiento que merece por el trabajo que desempeña, el cual representa el 65% del total de los encuestados, Sin embargo, el 35% de los colaboradores se encuentra insatisfecho con los beneficios y condiciones laborales otorgados por el Colegio por diversos factores como la falta de implementación de nuevos beneficios como: atención psicológica, becas escolares, asignación de vehículo empresarial, capacitaciones y cursos de especialización, entre otros.

6. ¿El colegio le brinda beneficios sociales?

Objetivo: investigar si la sociedad brinda a todos sus empleados los beneficios que por ley les corresponden y otros en base a su desempeño laboral.

6. ¿La sociedad le brinda beneficios sociales?		
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	39	97.50%
No	1	2.50%
Total	40	100%

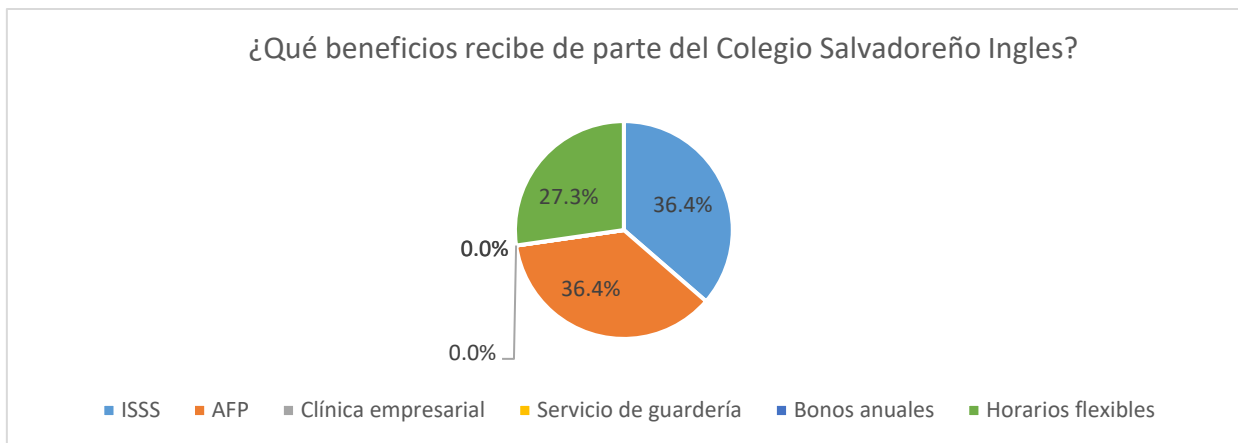


Interpretación: La gran mayoría de colaboradores de la institución recibe los beneficios sociales básicos. Sin embargo, uno de los colaboradores no recibe dichos beneficios sociales, debido a que posee poco tiempo laborando en la institución.

7. ¿Qué beneficios recibe de parte del Colegio Salvadoreño Ingles? Puede marcar más de una.

Objetivo: complementar la investigación sobre los beneficios que el empleador brinda a sus colaboradores.

7. ¿Qué beneficios recibe de parte del Colegio Salvadoreño Ingles? Puede marcar más de una		
Beneficio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
ISSS	40	36.4%
AFP	40	36.4%
Clínica empresarial	0	0.0%
Servicio de guardería	0	0.0%
Bonos anuales	0	0.0%
Horarios flexibles	30	27.3%
Total	110	1

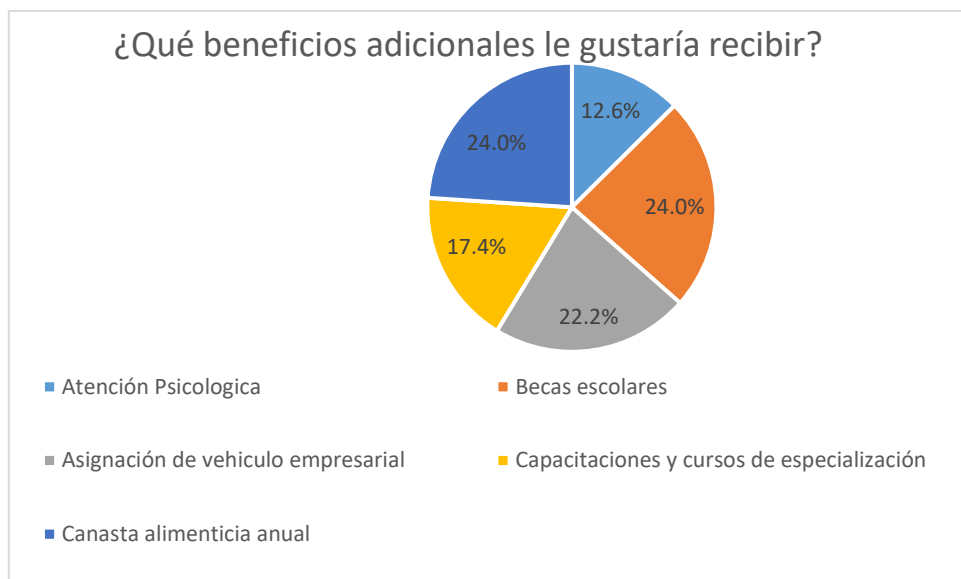


Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos todos los empleados tienen prestaciones sociales de ISSS y AFP, sin embargo, no cuentan con ciertas prestaciones adicionales como clinica empresarial, servicio de guardería y bonos anuales. De igual forma se pudo observar que la mayoría de colaboradores de la institución se les brinda horarios flexibles. Por otro lado, 3/4 de los encuestados considera que tienen horarios flexibles.

8. ¿Qué beneficios sociales le gustaría recibir?

Objetivo: Identificar los nuevos beneficios sociales, con los que los colaboradores se sientan a gusto en la institución.

8. ¿Qué beneficios sociales le gustaría recibir ?		
Beneficios	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Atención Psicológica	21	12.6%
Becas escolares	40	24.0%
Asignación de vehículo empresarial	37	22.2%
Capacitaciones y cursos de especialización	29	17.4%
Canasta alimenticia anual	40	24.0%
Total	167	1

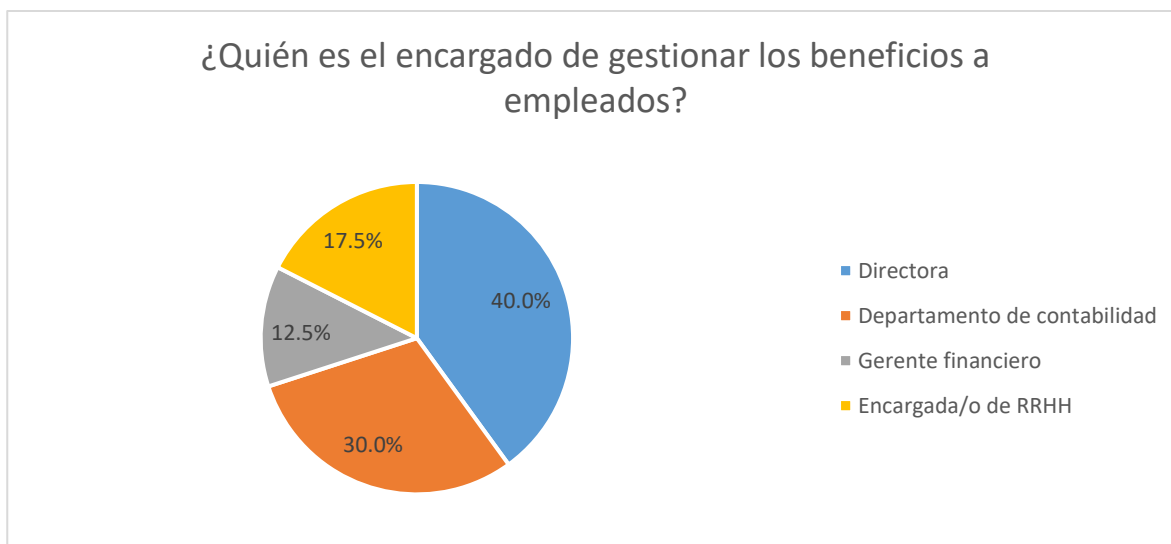


Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos los colaboradores de la institución desearían en su mayoría obtener becas escolares, canastas alimenticias y asignación de vehículos empresarial. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados consideran que les gustaría recibir estos beneficios porque ayuda a reducir el gasto en el hogar y destinar el excedente en ahorro.

9. ¿Quién es el/la encargado/a de gestionar los beneficios a empleados?

Objetivo: Identificar si los colaboradores tienen conocimiento sobre quien es la persona encargada de realizar las gestiones necesarias para brindar los beneficios actuales, y así mismo tomar en cuenta que tipo de beneficio se puede incorporar.

9. ¿Quién es el encargado de gestionar los Beneficios a empleados?		
Encargado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Directora	16	40.0%
Departamento de contabilidad	12	30.0%
Gerente financiero	5	12.5%
Encargada/o de RRHH	7	17.5%
Total	40	1

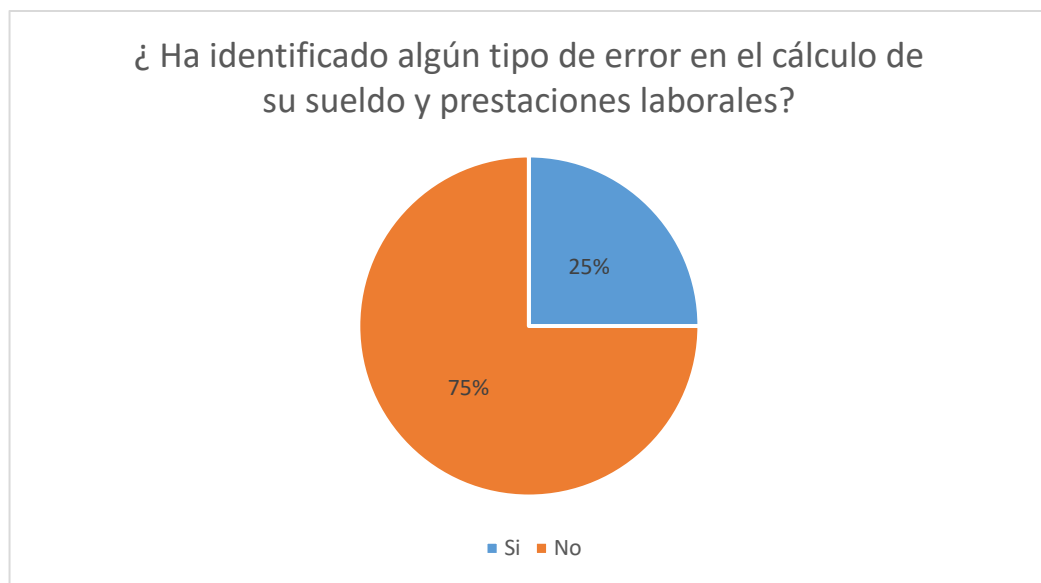


Interpretación: Según los resultados de la investigación, los empleados de la institución consideran que el encargado de la gestión de los beneficios a empleados está relacionado directamente con la dirección del colegio. El 40% de los empleados manifestaron que el encargado de dicha gestión es la directora del Colegio, el 30% por el departamento de contabilidad, el 17.5% por el departamento de recursos humanos y el 12.5% por el gerente financiero. Por lo que se pudo constatar que los empleados no poseen una plena claridad, en cuanto a quién es el encargado directo de gestionar los beneficios sociales a favor de los colaboradores del Colegio.

10. ¿Ha identificado algún tipo de error en el cálculo de su sueldo y prestaciones laborales?

Objetivo: Verificar si ha existido error por parte de la institución, en el cálculo de sueldos y salarios, vacaciones, indemnización, ISSS o cualquier otro beneficio que le corresponda por ley al colaborador.

10. ¿ Ha identificado algún tipo de error en el cálculo de su sueldo y prestaciones laborales?		
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	10	25%
No	30	75%
Total	40	100%

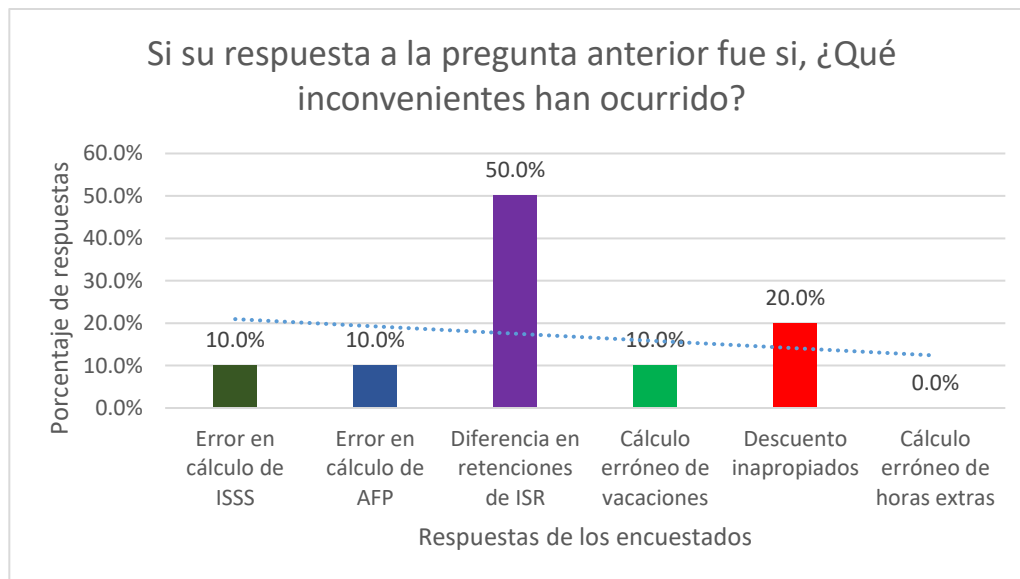


Interpretación: El gráfico muestra que la mayoría de colaboradores no han identificado errores en el cálculo de sus prestaciones sociales, sin embargo, existe un porcentaje considerable del 25% de los empleados que sí los ha identificado. Lo que da a entender que a la mayoría de los empleados son meticulosos respecto al cálculo de sus sueldos y prestaciones.

11. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Qué inconvenientes han ocurrido?

Objetivo: Identificar los errores en cálculo de salarios y prestaciones que se están cometiendo en el colegio.

11. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, que inconvenientes ha incurrido?: Puede marcar más de una		
Errores	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Error en cálculo de ISSS	1	10.0%
Error en cálculo de AFP	1	10.0%
Diferencia en retenciones de ISR	5	50.0%
Cálculo erróneo de vacaciones	1	10.0%
Descuento inapropiados	2	20.0%
Cálculo erróneo de horas extras	0	0.0%
Total	10	100.0%

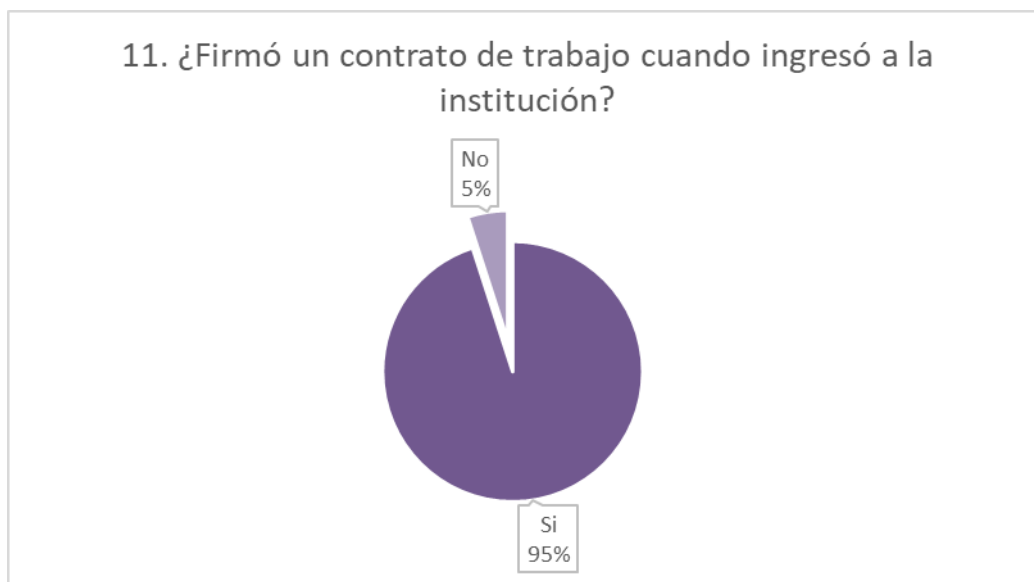


Interpretación: Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que el mayor número de errores en cuanto al cálculo de planillas de sueldos y salarios son relacionados con las retenciones del impuesto sobre la renta. Por lo que se considera una de las deficiencias de mayor importancia en dicha área.

12. ¿Firmó un contrato de trabajo cuándo ingresó a la institución?

Objetivo: conocer el cumplimiento de las disposiciones legales referente al tema de sueldos y salarios, y las prestaciones que le corresponde a cada colaborador del Colegio.

12. ¿Firmó un contrato de trabajo cuando ingresó a la institución?		
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	38	95%
No	2	5%
Total	40	100%

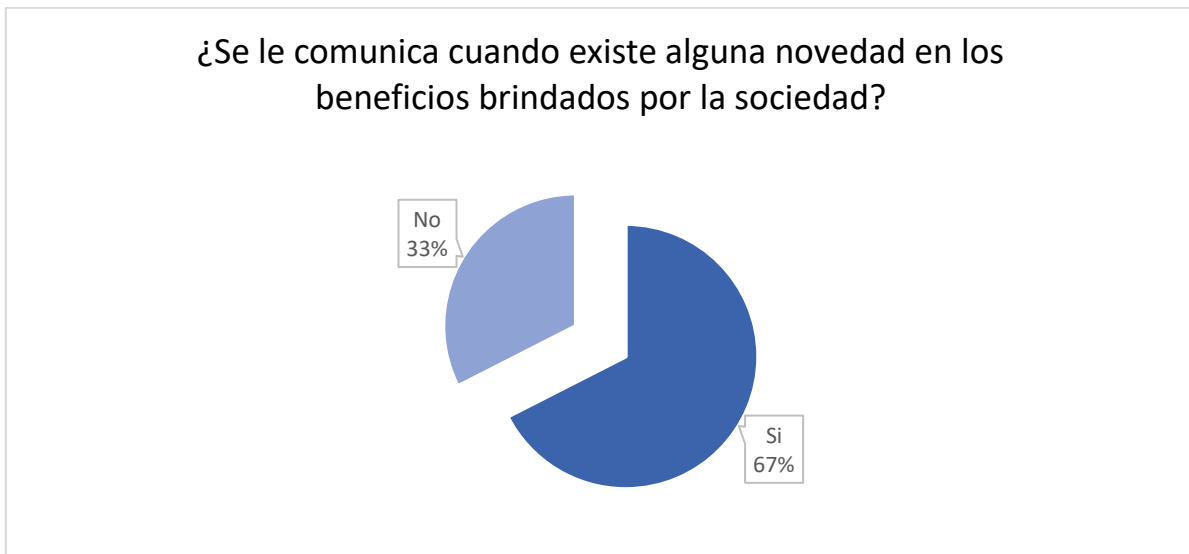


Interpretación: A través de los resultados de la investigación se concluye que, al momento de ser contratado en la institución, casi el total de los candidatos seleccionados firman un contrato de trabajo. Los mismos se encuentran de acuerdo con las políticas de la institución y con lo dispuesto en el Código de Trabajo.

13. ¿Se le comunica cuándo existe alguna novedad en los beneficios brindados por la sociedad?

Objetivo: Conocer el nivel de comunicación que se tiene entre el área de recursos humanos con los empleados, y si se les notifican los cambios que se realizan en algún tipo de beneficio, por ejemplo, en las bonificaciones.

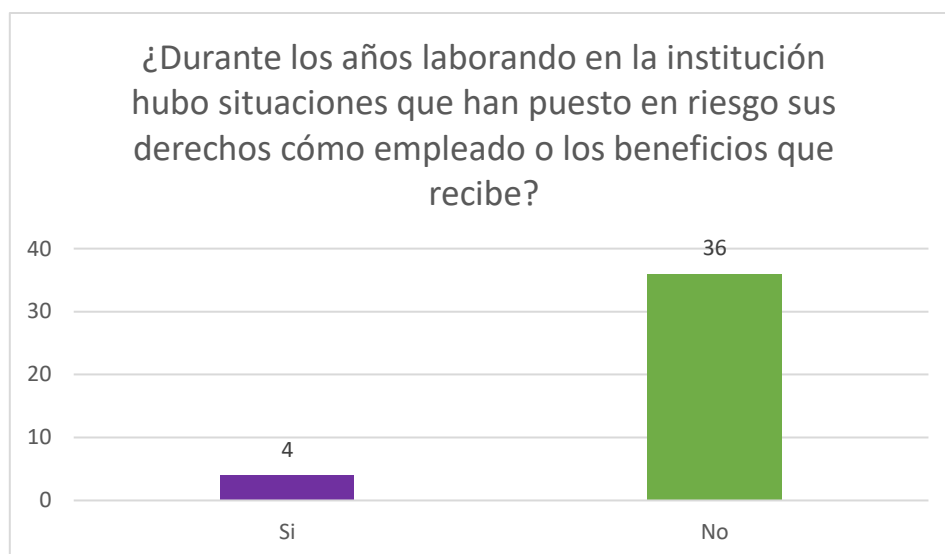
13. ¿Se le comunica cuando existe alguna novedad en los beneficios brindados por la sociedad?		
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	27	67.5%
No	13	32.5%
Total	40	100%



Interpretación: Mediante los resultados obtenidos en la investigación se identificó que existe una buena comunicación relacionada a las novedades de los beneficios brindados por la sociedad. Por lo tanto, cuando el colegio tiene planeado implementar nuevos beneficios lo da a conocer a sus colaboradores mediante correo electrónico, los empleados que no tienen conocimiento de los nuevos beneficios a implementar se debe a que no logran leer o no llegan a recibir el correo.

14. ¿Durante los años laborando en la institución hubo situaciones que han puesto en riesgo sus derechos como empleado o los beneficios que recibe?

Objetivo: Verificar si los derechos laborales de los colaboradores del colegio han sido violentados.

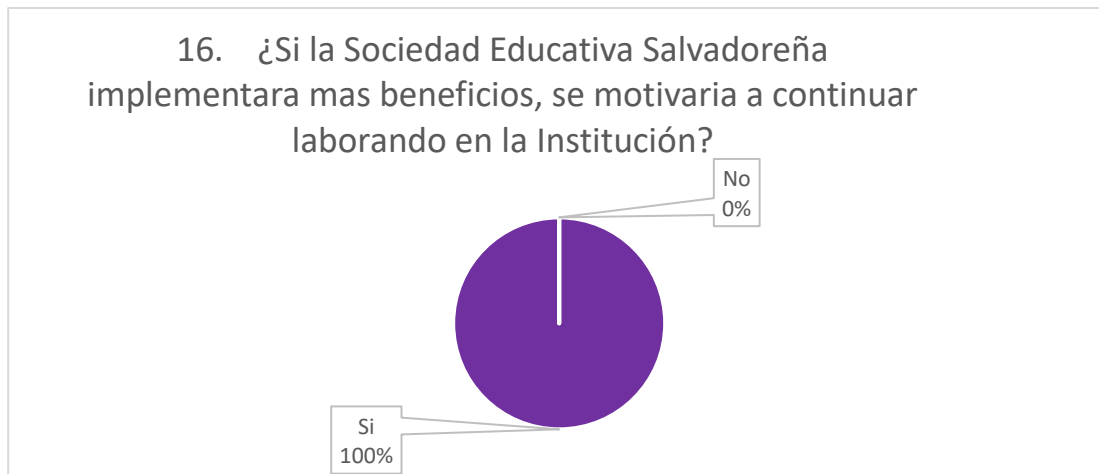


RESPUESTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	4	10%
No	36	90%
TT	40	100%

Interpretación: Con base en los resultados obtenidos concluimos que la mayoría de los colaboradores no ha experimentado situaciones que pongan en riesgo sus derechos y además se posee como política un reembolso hacia los trabajadores cuando hayan sufrido errores en el cálculo de sus prestaciones sociales.

15. ¿Si la Sociedad Educativa Salvadoreña implementara más beneficios, se motivaría a continuar laborando en la Institución?

Objetivo: Conocer si la implementación de nuevas estrategias y propuestas novedosas de beneficios a los empleados influye en la decisión de ellos de seguir siendo parte del personal del colegio.



16. ¿Si la Sociedad Educativa Salvadoreña implementara mas beneficios, se motivaria a continuar laborando en la Institución?		
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	40	100%
No	0	0%
Total	40	100%

Interpretación: La totalidad de colaboradores encuestados considera que si el Colegio implementara más beneficios se motivaría a continuar laborando en la institución y desempeñar sus asignaciones adecuadamente. Lo anterior se relaciona con la teoría de la administración que establece que los empleados tienden a sentirse motivados cuando su trabajo es valorado y se reconoce su desempeño (salario emocional).

COLEGIO SALVADOREÑO INGLÉS
ENCUESTA DE AMBIENTE Y SATISFACCIÓN LABORAL

Fecha:

Puesto:

Objetivo: Indagar sobre la situación actual del ambiente de trabajo en el Colegio Salvadoreño Inglés, así como de igual forma averiguar el estado actual de satisfacción laboral del personal humano.

Indicaciones: Marque con una **X** las siguientes interrogantes:

1 ¿El trabajo en su área o departamento se encuentra organizado adecuadamente?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 ¿Las funciones y responsabilidades están definidas, por tanto conoce muy bien lo que se espera de usted?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 ¿Las cargas de trabajo en la institución se encuentran bien repartidas?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 ¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 ¿El ambiente de trabajo produce estrés?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo

7 ¿Resulta fácil la comunicación con su superior inmediato?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo

8 ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo

9 ¿Las instalaciones (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan su trabajo?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo

10 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo

11 ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo

12 ¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo

13 ¿Cuando introduce una mejora de su trabajo se le reconoce?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14 ¿En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

15 ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

16 ¿El nombre y prestigio de la organización son gratificantes para usted?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	No estoy de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

17 ¿Considerando su experiencia trabajando en esta empresa, ¿Recomendarías a tus amigos y familiares?

Muy probable	Probable	Indiferente	Poco probable	Muy poco probable
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Anexo 5 – Entrevista de salida

COLEGIO SALVADOREÑO INGLÉS			
ENTREVISTA DE SALIDA			
Fecha:		Puesto:	
Nombre del empleado:		N° telefónico	
Jefe inmediato		Tiempo laborado:	
1. Por cuál de las siguientes motivos decide retirarse de la institución?			
Problemas personales y/o enfermedad	<input type="checkbox"/>	Baja remuneración salarial	<input type="checkbox"/>
Presión excesiva y/o estrés	<input type="checkbox"/>	Poco reconocimiento a su labor	<input type="checkbox"/>

Falta de oportunidades de desarrollo profesional

Horario de trabajo

Relaciones con sus compañeros de trabajo

Ambiente laboral

Conflictos con jefatura

Falta de motivación

De las alternativas marcadas, especifique brevemente sus razones:

2. Califique los siguientes aspectos de la empresa:

Aspectos	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Inducción					
Capacitación					
Motivación de trabajo en equipo					
Reconocimiento a su labor					
Ambiente laboral					
Trato por parte de su superior					
Trato por parte de RRHH					
Sueldo y comisiones					

3. Las responsabilidades y labores de su puesto corresponde a los que Ud. Esperaba?

SI
NO

4. Cual sería una alternativa de solución para replantearse en permanecer en la institución?

5. A fin de mejorar nuestra gestión Que comentarios o sugerencias haría usted para la institución?

6. Asume el compromiso de no utilizar y divulgar la información y los asuntos que son de la empresa?

Firma del empleado

Firma del entrevistador

Anexo 6 – Cuadro de análisis e interpretación de la guía de entrevista.

Pregunta	Respuesta	Interpretación
<p>1. ¿Cuál es su nombre?</p> <p>2. ¿Qué función o cargo desempeña en el colegio?</p>	<p>Lic. Concepción Paz de Arias Directora CSI</p>	<p>No aplica.</p>
<p>3. ¿Considera que existe una buena relación del panel de maestros y/o colaboradores del colegio con la dirección?</p>	<p>Si se da la situación cuando en algunos casos se difiere de las opiniones, sin embargo, la mayoría del tiempo se hace lo que dice la directora</p>	<p>En general, si existe una buena relación entre los colaboradores de la institución, eso establece un clima laboral bueno, sin embargo, hay situaciones donde no se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, pero la decisión final la toma la directora, lo cual puede afectar el clima laboral.</p>
<p>4. ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo entre los maestros?</p>	<p>Entre maestros se tiene una buena relación por estar jerárquicamente al mismo nivel, se percibe la cooperación que brindan unos a otros.</p>	<p>Los colaboradores se muestran en mismo nivel jerárquico, cada uno realiza las actividades que le corresponde y las prestaciones de acuerdo con su preparación y experiencia, debido a esto su relación es buena.</p>
<p>5. ¿Qué actividades relacionadas a la seguridad social desarrolla la institución?</p>	<p>Respecto a la seguridad social, el colegio si cumple con lo estipulado en la ley, igualmente en el caso de la seguridad y resguardo de los empleados y alumnos, se cuenta con brigadas, cintas antideslizantes, rótulos y cada lugar está señalizado.</p>	<p>La seguridad social es una parte esencial en el colegio, es por eso que se cumple con las obligaciones estipuladas por la ley para velar por la asistencia necesaria cuando el personal lo requiera, así mismo, cuida la seguridad de los alumnos ya que cuenta con brigadas, cinta antideslizante en las gradas y rotulación de los puntos de riesgo y las rutas de evacuación.</p>

<p>6. ¿Cómo considera el nivel de rotación de personal en el colegio (alto, moderado, bajo)?</p>	<p>El nivel de rotación va de moderado a alto, ya que cuando una persona se retira se realizan entrevistas y hacen contrataciones, si no les parece la persona vuelven a hacer entrevistas y contratar, ese proceso en ocasiones se ha realizado hasta 3 veces para un mismo puesto.</p>	<p>En el colegio si existe índice de rotación que va de moderado a alto, tomando en cuenta que hay personal que tiene más de 10 años laborando en la institución. La figura de rotación se produce comúnmente cuando un empleado se retira; por otro lado, hay ocasiones en las que el proceso de contratación se realiza hasta tres veces para una misma plaza.</p>
<p>7. Personalmente, ¿ha escuchado quejas o reclamos de los maestros y colaboradores respecto al sobrecargo laboral?</p>	<p>Si, se ha escuchado, ha habido casos extremos y sofocantes en el área de maestros, pues el nivel de exigencia es muy alto, se les solicita las planificaciones y tienen fechas límites para algunas actividades, estos casos incrementaron por la pandemia.</p>	<p>Al evaluar la asignación de actividades de los maestros, se ha identificado que hay una alta exigencia y en algunos casos sobrecargo de trabajo, hay que tomar en cuenta que esta situación incrementó con la pandemia del COVID 19.</p>
<p>8. ¿Considera que se respeta la regulación aplicable relativa al cálculo de los beneficios a empleados del colegio?</p>	<p>Si, el área de contabilidad se ha encargado de eso, en la administración anterior existían inconsistencias relativas al cálculo de los beneficios de sueldos y salarios, sin embargo, con la administración actual se logró identificar y subsanar dichas inconsistencias.</p>	<p>Actualmente el área de contabilidad se ha encargado de velar por el cumplimiento de la regulación aplicable al cálculo de beneficios, sin embargo, la administración actual identificó algunas inconsistencias las cuales se han subsanado.</p>
<p>9. ¿Cómo se establecen los salarios de los maestros y colaboradores del colegio?</p>	<p>Se establecen según la directora, toman en cuenta la experiencia, escalafón y grado de escolaridad y el área o puesto que desempeñara, si es un profesor de inglés este gana más.</p>	<p>Los salarios se establecen directamente por la dirección tomando en cuenta la experiencia, el grado de escolaridad, el puesto que desempeña y en el caso de los maestros el escalafón. El personal que imparte las clases de inglés por ser bilingüe tiene un sueldo más alto, sin embargo, no existe una guía o un plan establecido para determinar los sueldo y salarios.</p>

<p>10. ¿Se brindan beneficios adicionales a los de ley a los empleados del colegio?</p>	<p>No, el colegio no cuenta con beneficios adicionales a los de la ley.</p>	<p>En la institución no se brindan beneficios adicionales a los de la ley, lo que confirma, que no existe políticas de asignación de bonificaciones y remuneraciones extraordinarias a los colaboradores del colegio.</p>
<p>11. ¿Cuántos días de vacaciones y por enfermedad reciben los colaboradores?</p>	<p>La vacación es normal, según lo establece el código de trabajo, y los maestros son 45 días porque es calendario inglés.</p>	<p>Cumpliendo con las disposiciones legales referente a los beneficios, el colegio respeta lo establecido en el código de trabajo para el personal administrativo, para los maestros se aplica el calendario inglés.</p>
<p>12. Si un empleado renuncia antes de cumplir un año de servicio, ¿cómo se realiza el cálculo de sus prestaciones?</p>	<p>Si renuncia se le paga hasta el mes que trabaja, si tiene dos años lo que establece la ley. O depende, si se reciben indicaciones diferentes por parte de la dirección.</p>	<p>Los empleados que renuncian antes de cumplir dos años laborando en la institución tienen derecho al pago proporcional de vacación y aguinaldo hasta el mes que se retiran, si el colaborador tiene más de dos años, le realizan los cálculos según lo indica la ley, a excepción de indicaciones diferentes por parte de la dirección, no hay un manual de políticas para los cálculos.</p>
<p>13. ¿Existen adiestramientos o programas de desarrollo profesional para los colaboradores del colegio?</p>	<p>No, no se cuenta con programas, se tiene derecho a los cursos de INSAFORP, sin embargo, nadie realiza la gestión para inscribir a los colaboradores, cada quien busca especializarse en su área.</p>	<p>El colegio no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal, cada empleado busca especializarse en su área de forma individual y externa.</p>
<p>14. ¿Qué tan frecuentes son los errores en el cálculo de los beneficios sociales a los empleados?</p>	<p>No es frecuente con la administración actual.</p>	<p>En la administración actual que se encarga de los cálculos en el área de contabilidad la existencia de errores es baja. Sin embargo, al identificarse dicha situación se procede a solucionarlo de forma inmediata.</p>

15. ¿Existe una auditoría o revisión periódica de los cálculos de los beneficios a empleados?	Cada planilla va revisada y auditada, tanto por la encargada, jefa y los socios, posteriormente se revisa por auditoría interna. La persona de recursos humanos solo revisa currículum vitae y hace las pruebas psicológicas, sin embargo, todo lo que corresponde a contratación, planillas, constancias de sueldo, entre otras actividades las realiza el área de contabilidad.	El proceso de revisión de planillas de sueldos y salarios es eficiente debido a que existe un adecuado control interno por parte de la dirección y auditoría interno.
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 7 – Imágenes de la institución.













CUMPLEAÑEROS DEL MES

Detallar el listado de cumpleaños del mes



EMPLEADO DEL MES

El mejor maestro evaluado por los estudiantes y padres de familia



PUESTO DISPONIBLE

Publicar cuál es la plaza disponible para aplicar o enviarla a profesionales de confianza

REUNIÓN GENERAL

Brindar todos los detalles de la reunión, el horario y el lugar donde se va a desarrollar, dar a conocer los detalles anticipadamente. En este espacio también se pueden publicar las capacitaciones mensuales.



