

# Salario Emocional, y Retención de Talento

Mtra. Lina Rosas Domínguez

The image features a professional office setting. In the background, a man in a grey blazer stands near a whiteboard, gesturing with his right hand. In the foreground, a wooden desk is cluttered with several laptops displaying data charts, a pen, and other office supplies. A semi-transparent green rectangular box is overlaid on the center of the image, containing the COFIDE logo and tagline.

**COFIDE**<sup>®</sup>  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

# Objetivos

- Conocer, comprender e implementar estrategias de retención y desarrollo del talento humano para coadyuvar a la mejora organizacional.
- Identificar y definir los procesos clave del desarrollo del Talento, con el objetivo de disminuir los factores que afectan la retención del talento.
- Aplicar herramientas de gestión del desempeño; impactando en la satisfacción laboral y sentido de pertenencia del talento.



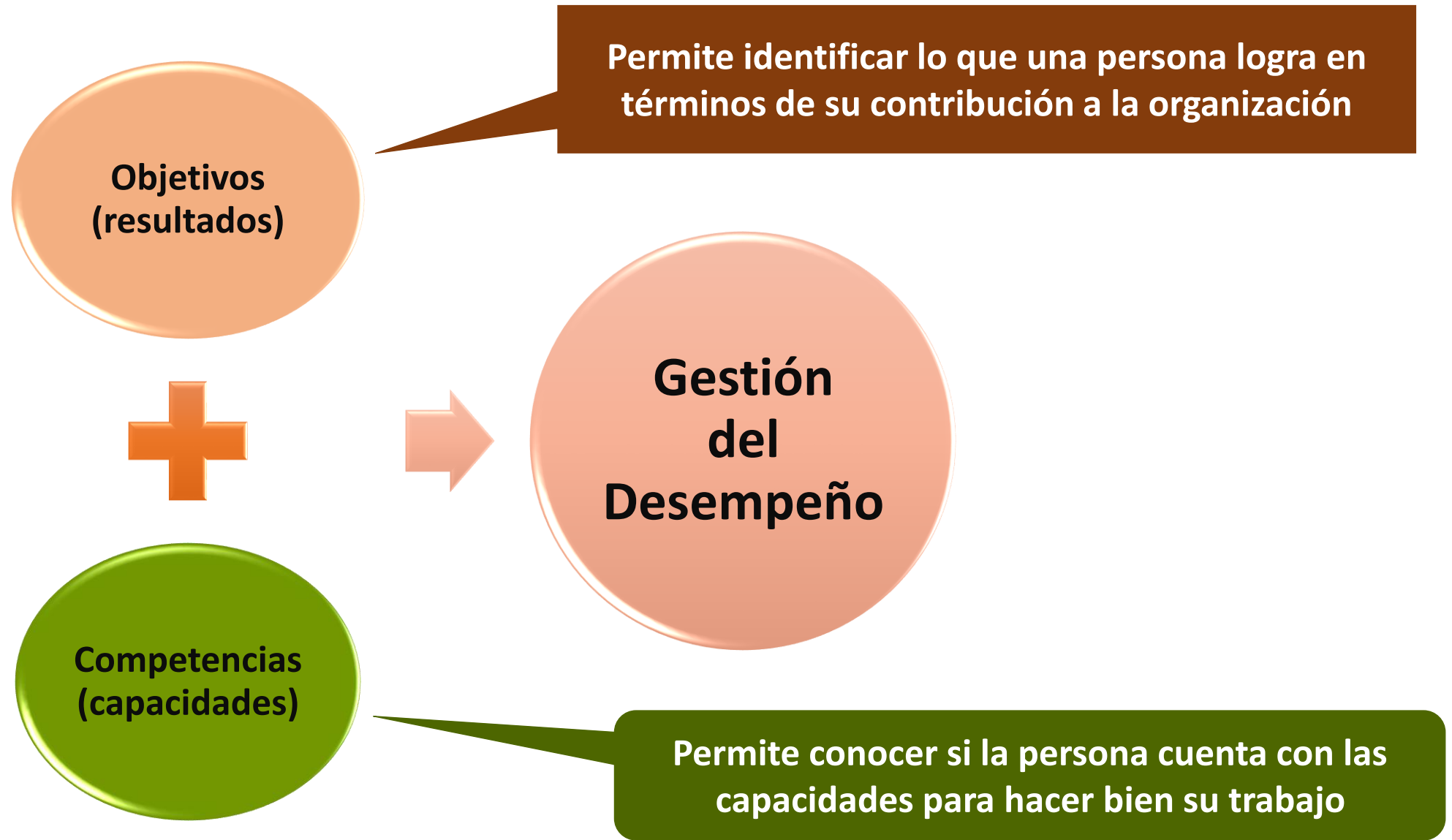
# Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)

1. **Conceptos**
2. **Etapas para una gestión exitosa**
3. **Estrategias para mejorar el desempeño**
  1. **Detección de Necesidades de Desarrollo**
  2. **Diseño de Planes de formación**

# Gestión del Desempeño

Se define como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.





## El objetivo fundamental de la gestión del desempeño...



Incrementar la eficiencia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

# Etapas para una gestión del desempeño exitosa



# Concepto Sistema de Gestión del Desempeño

Es un proceso continuo para planificar, monitorizar, evaluar y potenciar el **desempeño** de las personas en las organizaciones

Fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo.

Busca la mejora continua de los resultados de la organización y colaboradores



Cuando se evalúa de manera continua la realización de los procesos implementados y sus resultados para la consecución de los objetivos de la organización

Para cualquier decisión de retención, formación, promoción, mejora salarial, transferencia, suspensión o desvinculación de las personas

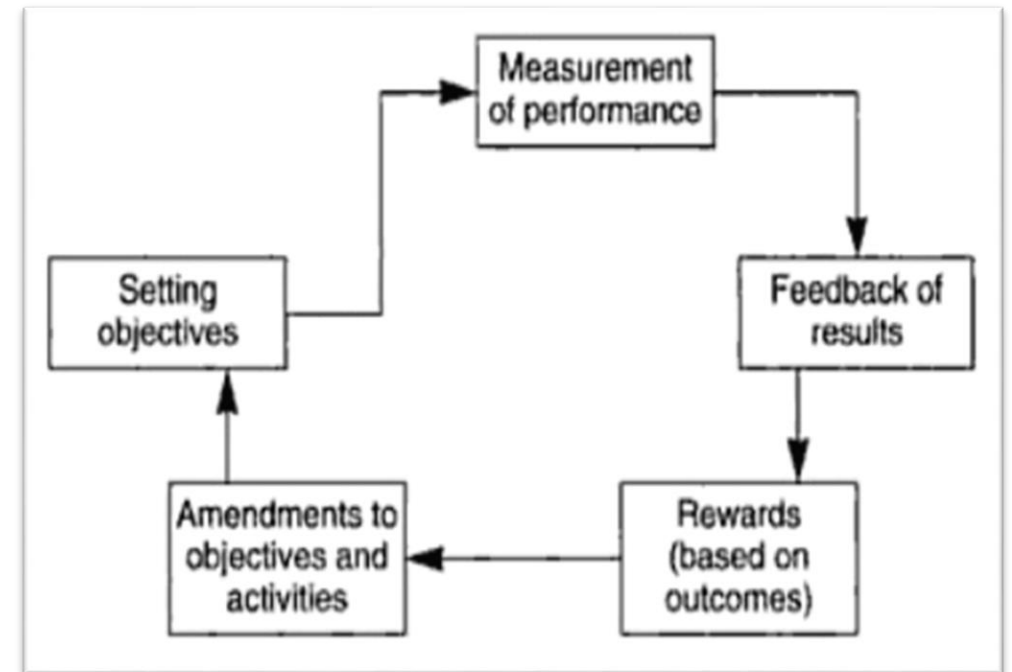
La evaluación del desempeño de una persona se realiza con base en competencias organizacionales y objetivos personalizados.



# Las etapas del ciclo del sistema

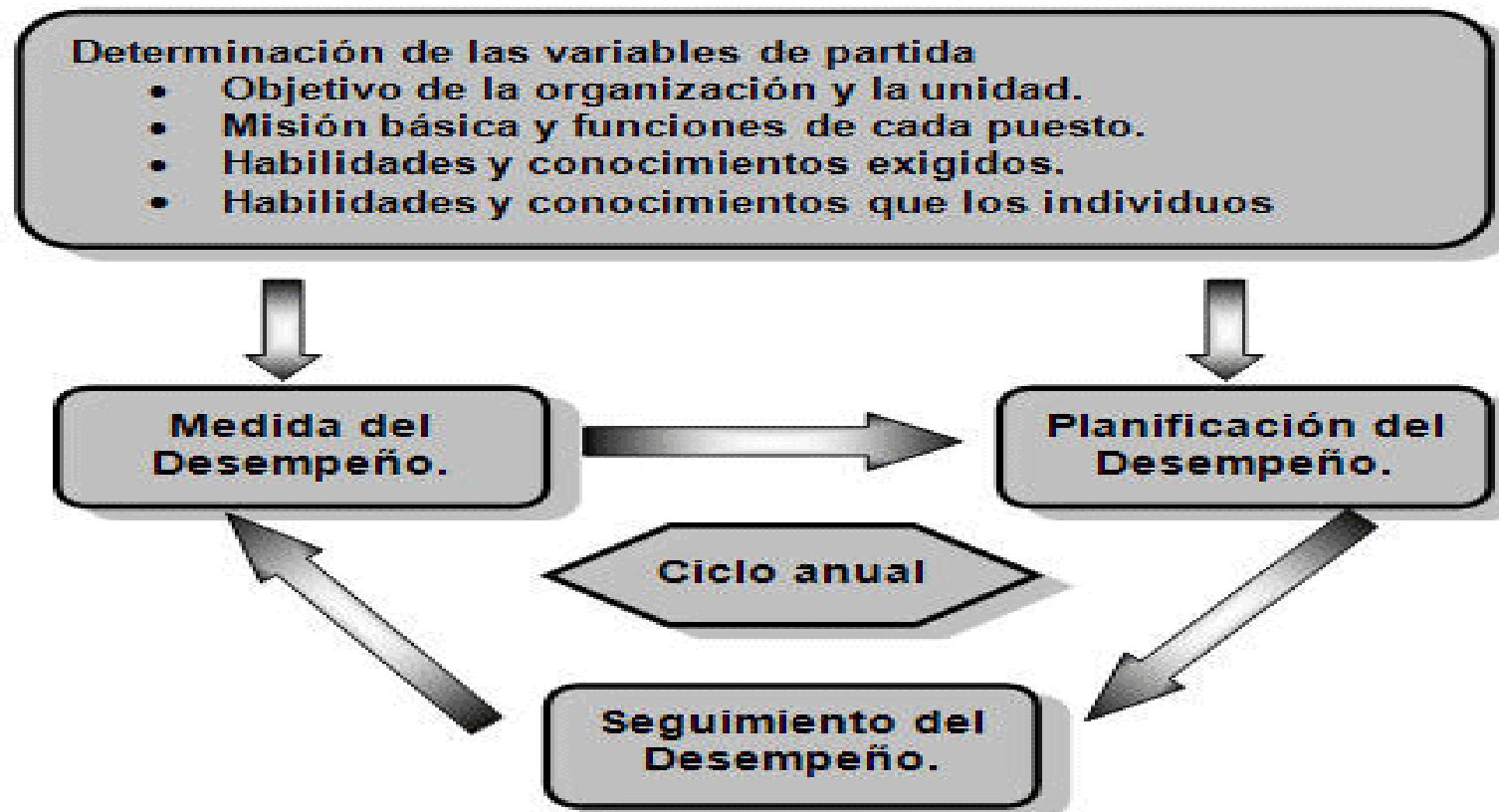
Este ciclo tiene 5 etapas que sugieren cómo se debe implementar el sistema de gestión del desempeño en una empresa

1. Establecimiento de objetivos.
2. Medición del desempeño.
3. Feedback en base a los resultados.
4. Sistema de bonos basado en resultados de desempeño.
5. Actualización constante de los objetivos

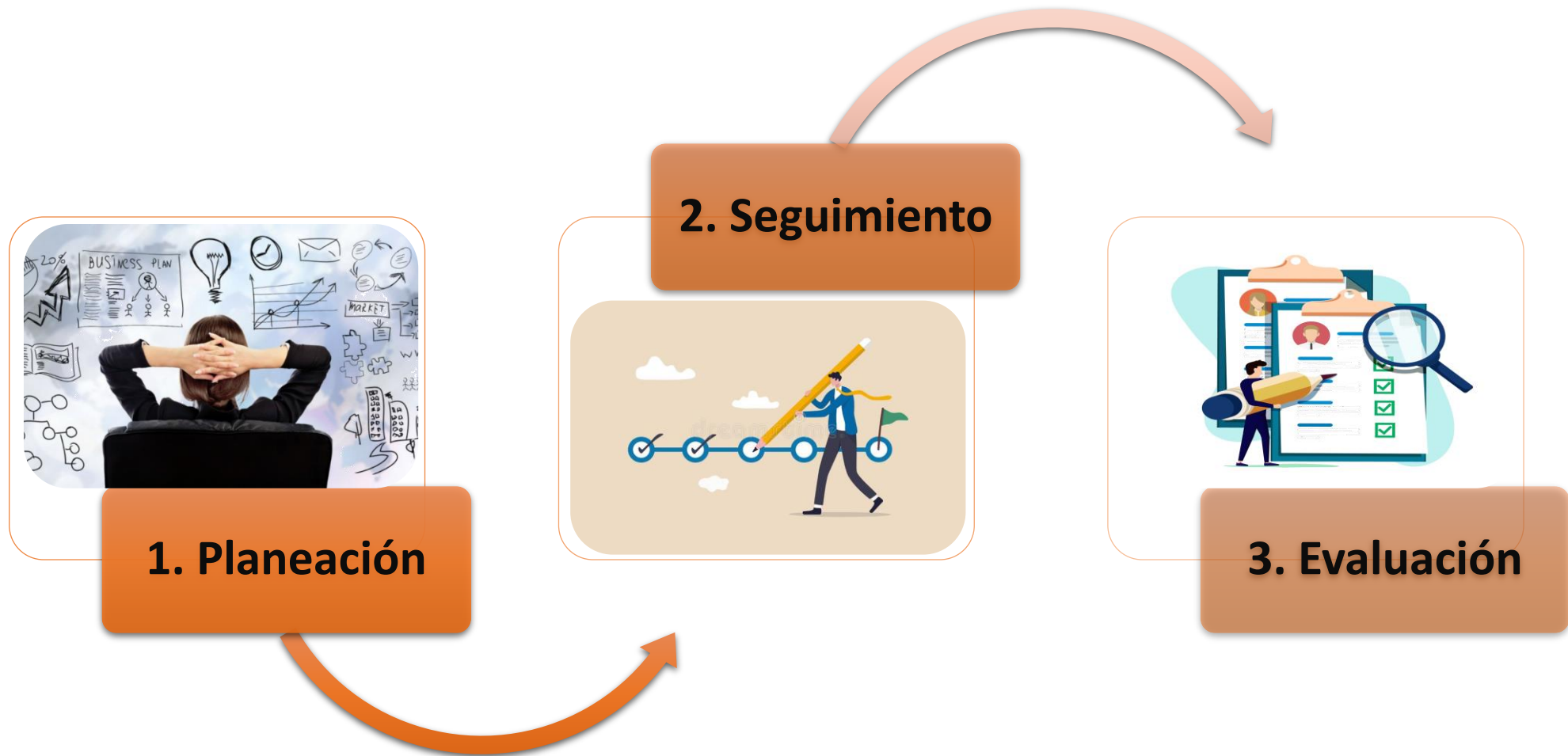


Human Resource Management. A Strategic Introduction (Mabey et al, 1999).

Un sistema de gestión del desempeño es un proceso que adopta una secuencia cíclica **anual** de planificación, seguimiento y evaluación.



# La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo



# 1. Planificación del desempeño y definición de objetivos

- Primera etapa el evaluador define los parámetros o líneas de actuación que ha de llevar a cabo el evaluado en un periodo.
- Por tanto se establece el compromiso personal del evaluado para alcanzar un resultado concreto en el tiempo fijado.
- Esta etapa ayuda a los empleados a ver claramente en qué deben concentrarse en el periodo que tienen delante.
- Los objetivos individuales deben ser congruentes con los objetivos del área a la que pertenece. Por eso, se suele partir de los objetivos del área y de ahí se derivan los objetivos individuales.

**Formato para la definición de objetivos, indicadores y metas individuales**

**Objetivos individuales de desempeño**

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
 Nombre del jefe/a: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Recuerda que la definición de los objetivos es lo más importante. Dichos objetivos deben estar alineados a los de tu área y a los de la organización, lo cual es que defines un mínimo de un 3 y máximo 5. Si tienes problemas en definir el indicador, regresa siempre al objetivo, es muy probable que no lo puedas definir porque el objetivo no es claro. La meta debe ser difícil pero alcanzable. Los pesos deben sumar un total 100%.

Nº	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Fecha cumplimiento de meta	Resultado	Escala de cumplimiento					Nivel de cumplimiento por objetivos	Nivel de cumplimiento ponderado
							0%	50%	100%	125%	150%		
	<small>Este es un ejemplo de un "O", "I", "M", "E" de un objetivo que se debe desarrollar en un periodo, siempre un periodo determinado.</small>	<small>Es decir, en esta actividad se debe tener presente por cada una de las actividades.</small>	<small>Se debe lograr como máximo 100% de cumplimiento.</small>	<small>Se debe lograr como máximo 100% de cumplimiento.</small>	<small>Se debe lograr como máximo 100% de cumplimiento.</small>	<small>Se debe lograr como máximo 100% de cumplimiento.</small>	<small>Se debe cumplir con los objetivos de la actividad.</small>					<small>Se debe cumplir con los objetivos de la actividad.</small>	<small>Se debe cumplir con los objetivos de la actividad.</small>
1													
2													
3													
4													
5													

Describe brevemente las acciones y planes que ejecutarás para el logro de tus objetivos. Es importante que tanto los objetivos y metas como los planes hayan sido revisados y aprobados por tu líder para garantizar el alineamiento.

1	
2	
3	
4	
5	

# Planificación del desempeño y definición de objetivos

<p><b>1) Misión/Propósito</b></p> <p>Ej: Optimizar el proceso de producción en términos de calidad y coste</p>			<p>Establece el <b>porqué</b> del trabajo.</p>						
<p><b>2) Areas de Resultado Claves</b></p> <p>Ej: Rentabilidad del proceso de producción</p>			<p>Definen <b>qué</b> trabajo hay que hacer.</p>						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fijación de objetivos</th> <th>Medidas</th> <th>Resultado/ Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ej: Reducir los costes de fabricación</td> <td>Ej: % COSTES/VENTAS (comparado AA)</td> <td>7,5%=100 %</td> </tr> </tbody> </table>			Fijación de objetivos	Medidas	Resultado/ Meta	Ej: Reducir los costes de fabricación	Ej: % COSTES/VENTAS (comparado AA)	7,5%=100 %	<p>Establecen con más detalle que hay <b>qué</b> hacer y <b>cuánto</b>.</p>
Fijación de objetivos	Medidas	Resultado/ Meta							
Ej: Reducir los costes de fabricación	Ej: % COSTES/VENTAS (comparado AA)	7,5%=100 %							
<p><b>3) Factores de evaluación del desempeño</b></p> <p>Ej: Trabajo en equipo, innovación y mejora, orientación al cliente,...</p>			<p>Orientan en cuanto a <b>cómo</b> se tiene que conseguir los objetivos (cultura y estrategia)</p>						
<p><b>4) Comentarios</b></p>									

## 2. Seguimiento del desempeño



Se analizan tanto las actividades realizadas por el evaluado como la progresión de los resultados obtenidos, con objeto de reforzar aquellas acciones que sean correctas y de corregir las acciones inadecuadas.



Consiste en la supervisión continua del trabajador que tiene lugar durante el transcurso del periodo evaluativo.

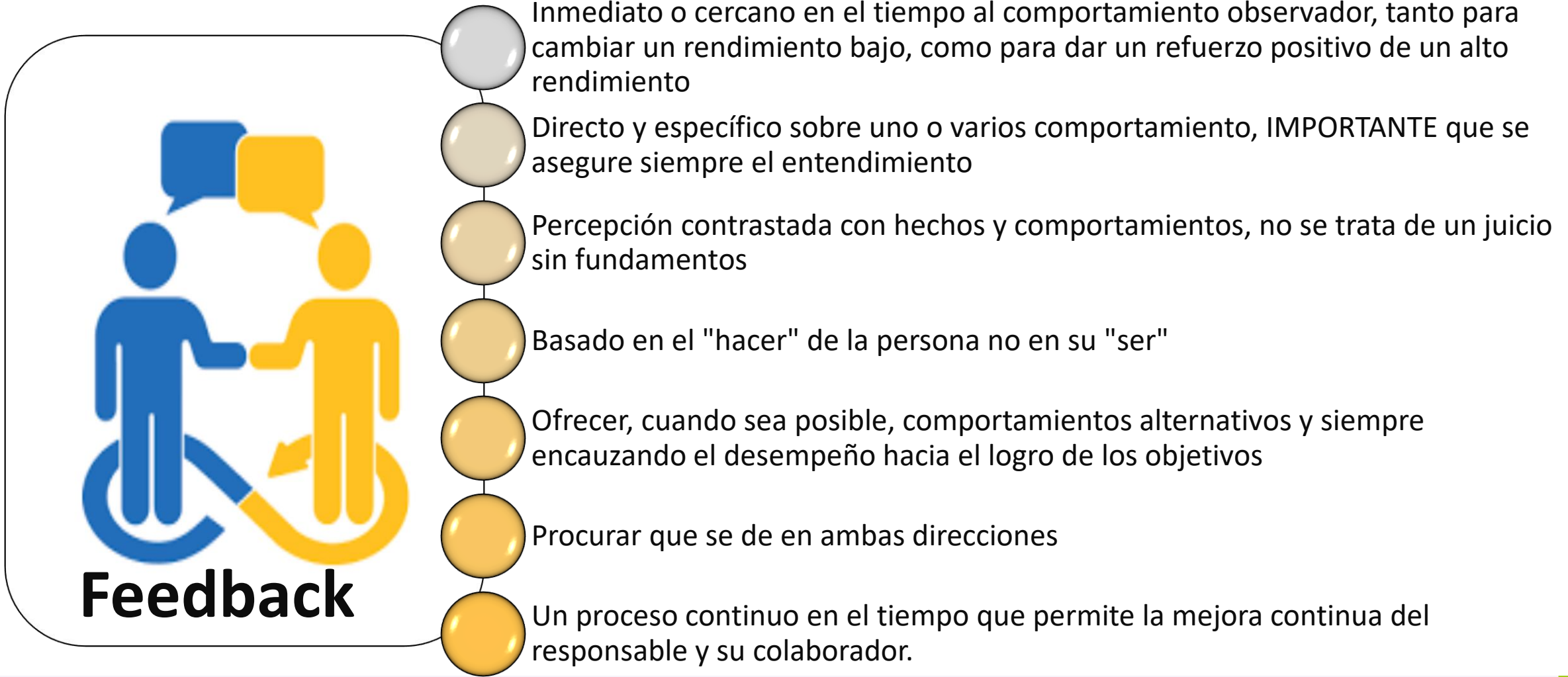


Durante esta etapa el evaluador tiene ocasión de hacer análisis de desviaciones y controlar el progreso en la consecución de los objetivos



Las revisiones intermedias pueden dar lugar a modificar algún objetivo debido a sucesos que han ocurrido dentro o fuera de la organización.

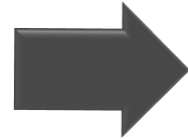
# Herramientas fundamentales dentro del proceso de seguimiento



# Registro de incidentes críticos

## Método para observar y registrar

- Los comportamientos de las personas en el seguimiento de su actuación de modo que nos sirvan de base para emitir juicios más sólidos a la hora de hacer las Evaluaciones del desempeño.
- Para efectuar una evaluación justa es necesario obtener ejemplos de comportamiento completos y exactos:
  - Acciones de la persona, dentro de una situación o tarea, con un resultados observable.



## STAR Situación/Tarea, Resultado                      Acción,

- La **Situación:** las circunstancias en las que debe completarse la tarea o tareas para obtener resultados. Puede incluir personas, recursos, tecnología, tensión.  
**Tarea:** lo que hay que hacer para obtener resultados.  
**Acción:** la conducta, cómo se lleva a cabo la tarea, indicando por qué se hizo, no se hizo, o se dijo o no se dijo.  
**Resultado:** las consecuencias de la acción efectuada para llevar a cabo la tarea.



## Modelo SCI Situación, Comportamiento e Impacto o resultado

- **Situación:** contexto en el que se desarrolla a acción o incidente crítico que estamos poniendo de manifiesto
- **Comportamiento:** descripción del comportamiento de la persona ante dicha situación
- **Impacto o resultado:** consecuencias que ha tenido dicho comportamiento en los resultados del equipo, en los objetivos individuales.



# Coaching para el desempeño

“Un proceso de aprendizaje interpersonal entre el coach (jefe) y el coachee (colaborador), de aproximación individual y aplicado al contexto de la organización, cuyo propósito es desarrollar nuevas conductas para la mejora de los resultados”

Es necesaria cuando algún colaborador trata de llevar a la práctica habilidades recién aprendidas y no está muy seguro de cómo o dónde comenzar.

El jefe al aplicar este rol de coach, refuerza la confianza, las habilidades y el interés de las personas en resolver con éxito las situaciones normales del trabajo, así como las situaciones inesperadas.

**\* Coaching para el refuerzo**

*para desarrollar un comportamiento positivo*

**\* Coaching para la corrección**

*para mejorar un comportamiento negativo*

# Objetivo del Coaching para el desempeño

Es el desarrollo de las capacidades de las personas para que contribuyan de manera eficaz al logro de los resultados deseados y alcanzar su máximo potencial.

El desarrollo incluye aprender a resolver problemas o manejar situaciones adecuadamente e independientemente.

Incide sobre comportamientos específicos que deben utilizarse en situaciones específicas, de modo que permita a la persona establecer un estilo o proceso que deberá repetir.

Siempre habiendo consensuado cuáles son los resultados deseados.

## 3. Evaluación



Proceso por el cual se analizan los resultados obtenidos en comparación con los pactados al inicio y se realiza una valoración global de todo el proceso llevado a cabo.



Entrevista de evaluación de desempeño formales con el fin de asegurarse que cada colaborador conoce como está desempeñando su trabajo con relación a las expectativas de desempeño previamente establecidas o por el evaluado.



**Habilidades de interacción:**

- \* Verificar comprensión
- \* Sugerencias de procedimiento
- \* Reconocer
- \* Revelar

# Habilidades de interacción

Apertura	Clarificación	Generación	Cierre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar propósito</li> <li>• Explicar importancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar información</li> <li>• Dar información</li> <li>• Resumir información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar sugerencias</li> <li>• Desarrollar sugerencias</li> <li>• Hacer sugerencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumir conclusiones</li> <li>• Establecer seguimiento</li> </ul>
Verificar comprensión			
Hacer sugerencias de procedimiento			
Reconocer personas, situaciones, inquietudes			
Revelar			

# Elementos clave para un sistema de Gestión del Desempeño Exitoso

- Herramientas y procedimientos internos
- Definir objetivos y metas claras (S.MA.R.T)
- Colaboradores deben conocer los objetivos y estándares de desempeño
- Colaboradores deben tener competencias necesarias
- Los colaboradores deben ser recompensados en relación con su desempeño
- Capacitación y desarrollo
- Evaluar el desempeño de los colaboradores
- Dar retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño
- Onboarding en todas las áreas de la empresa



# Herramientas claves para gestionar el desarrollo de los colaboradores...

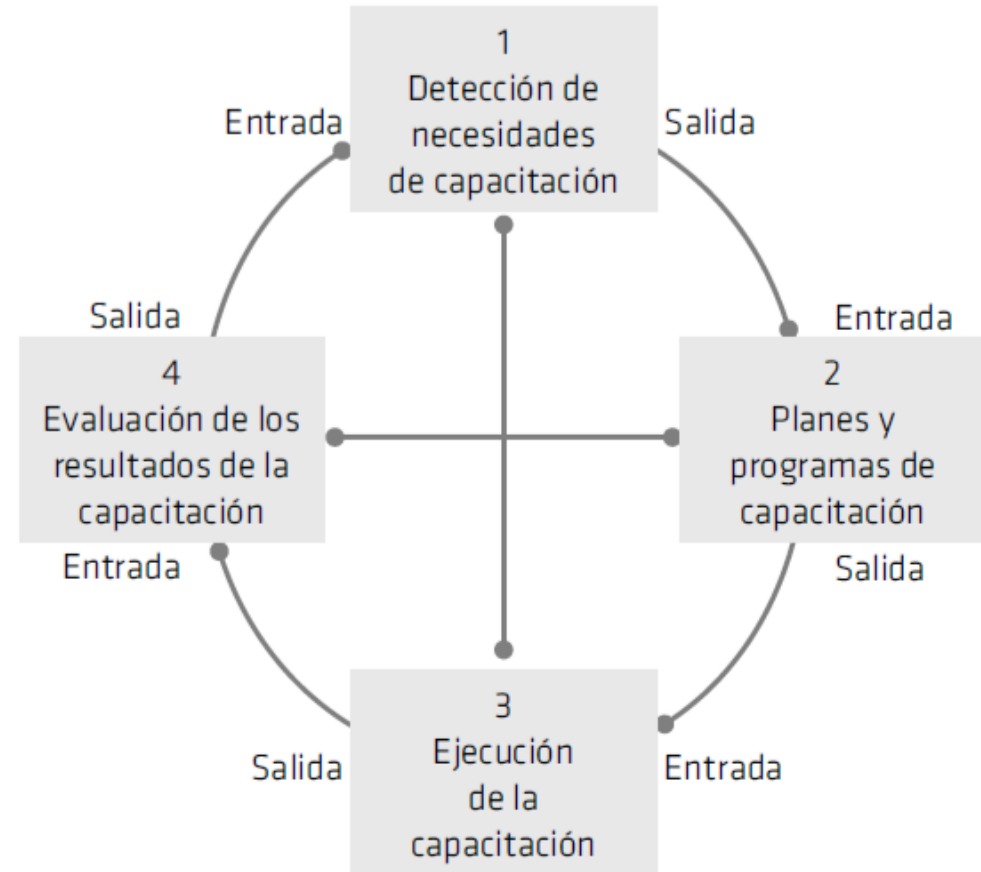


# Estrategias para mejorar el desempeño

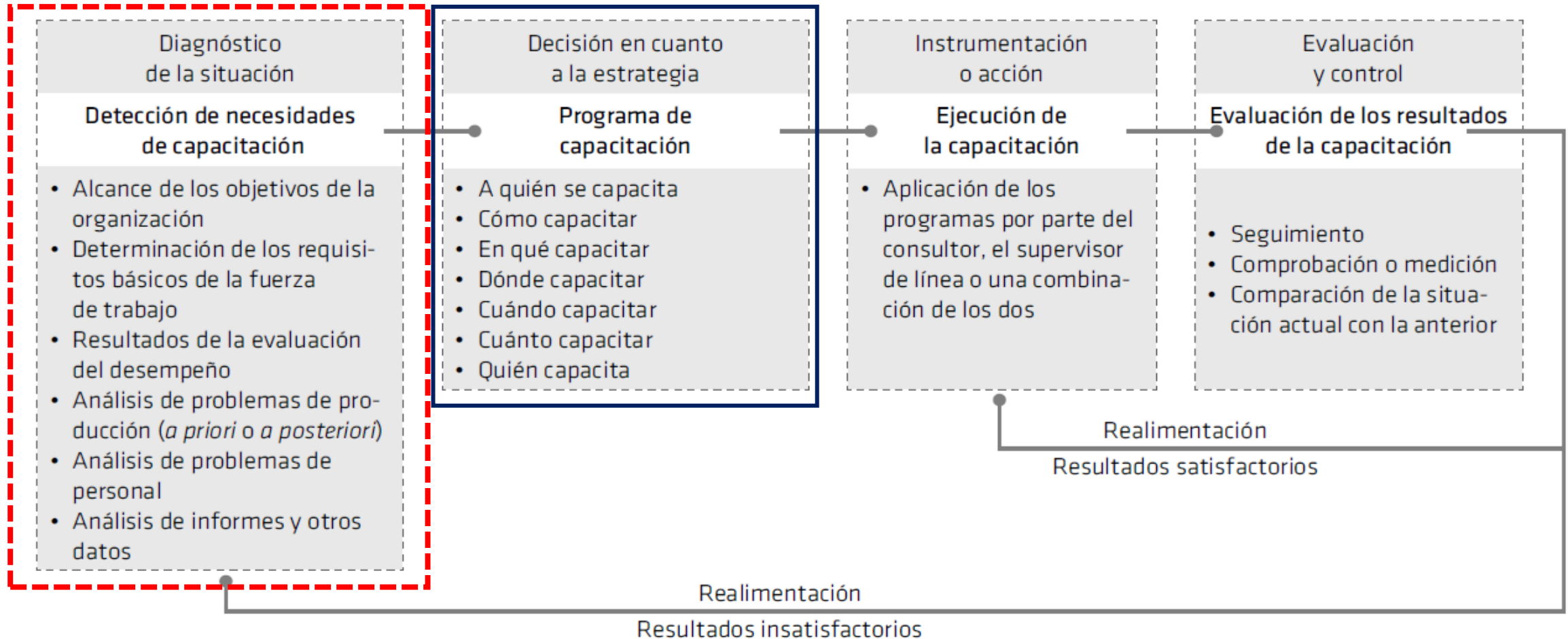
## Capacitación

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.



# Proceso de capacitación





# Detección de Necesidades de Desarrollo

Para detectar las necesidades se consideran tres niveles de análisis

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

# Medios principales para detectar las necesidades de capacitación

**La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente**

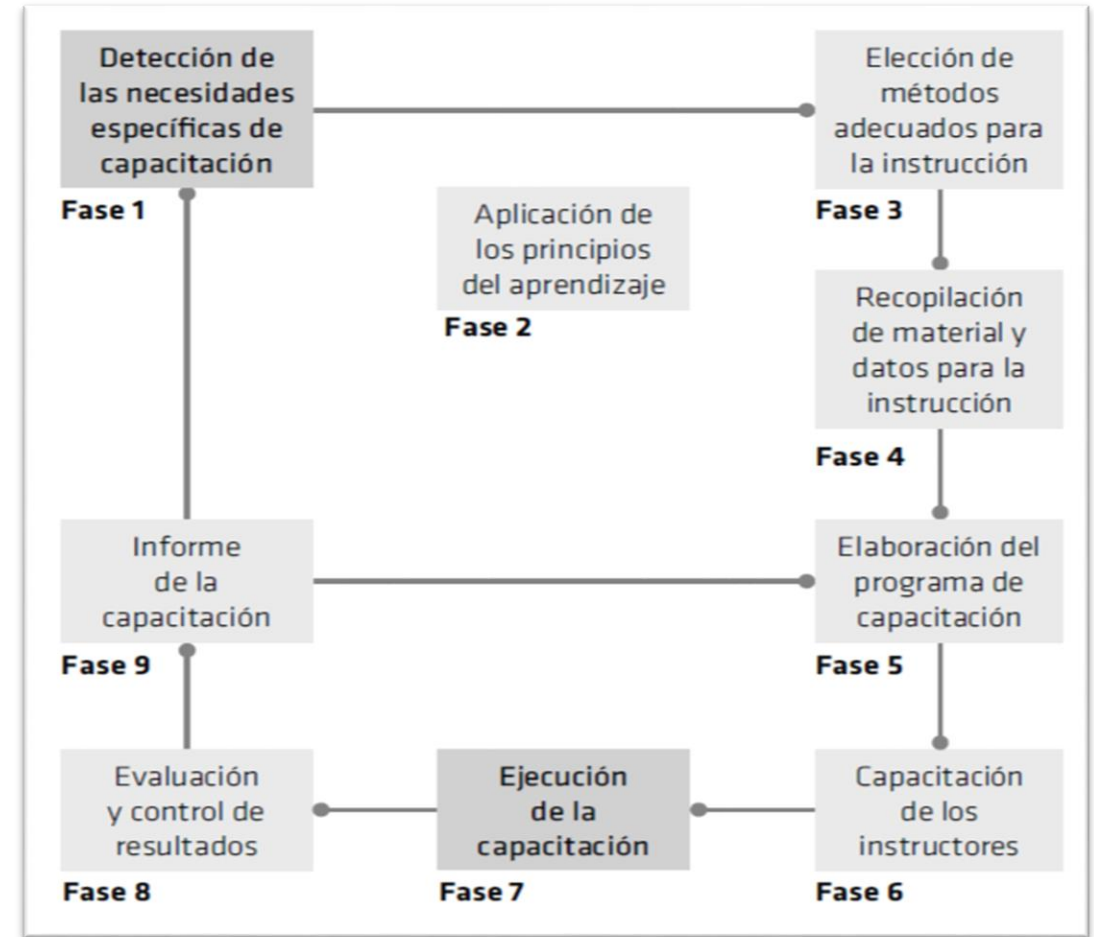
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Análisis de puesto y perfil del puesto
- Evaluación del desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes

- Entrevistas con supervisores y gerentes
- ¿Cuál es la necesidad?
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados
- Informes periódicos
- Entrevista de salida
- Indicadores

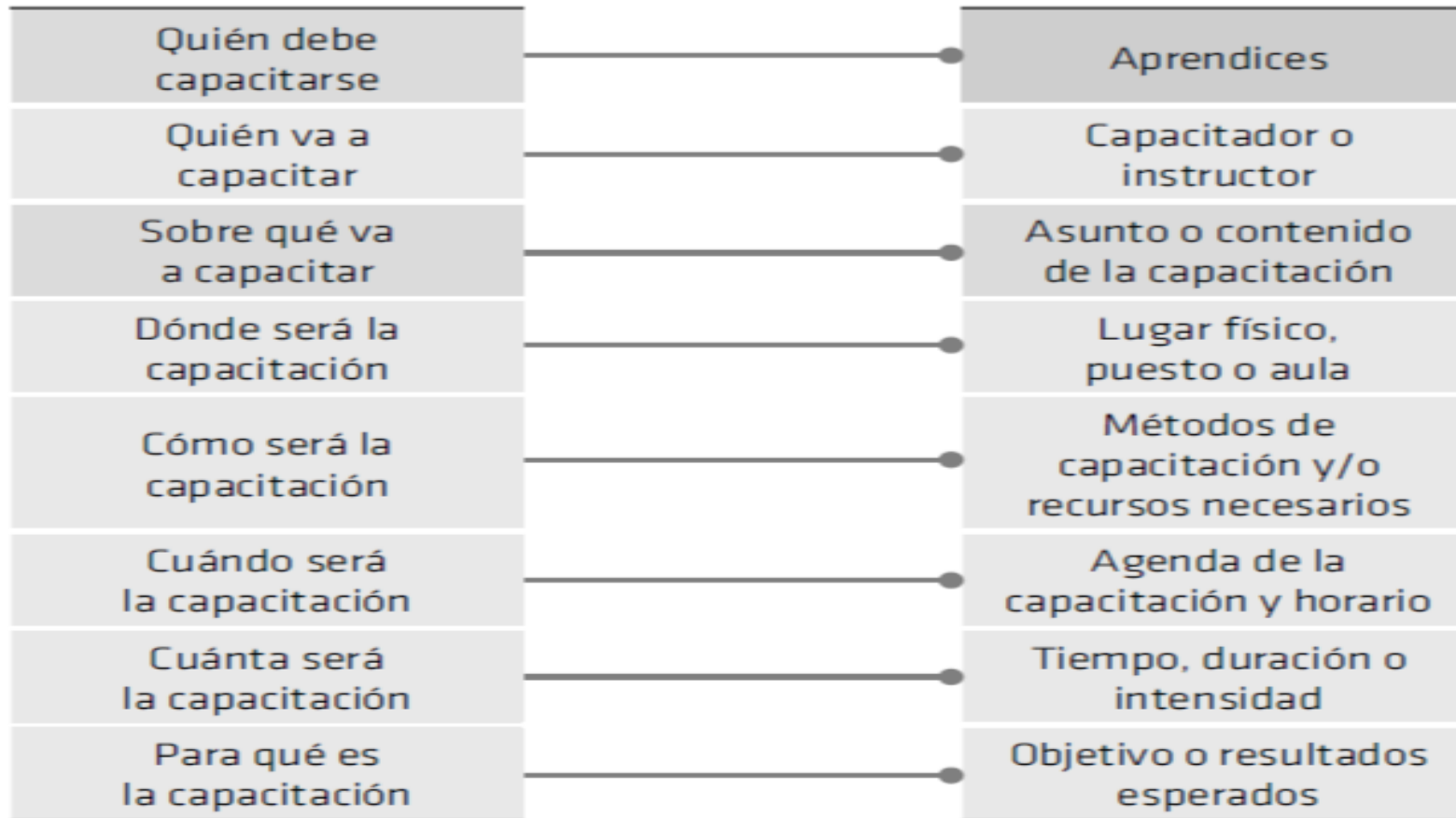
# Diseño de Programa de Formación

## Elementos

1. Detección de las necesidades de capacitación
2. Planeación de la capacitación
3. Tecnología educativa de la capacitación
4. Ejecución de la capacitación
5. Evaluación de los resultados de la capacitación
6. Seguimiento
7. Retroalimentación



# El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes



# Plan de capacitación

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etcétera.

7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación:
  - a) Número de personas.
  - b) Tiempo disponible.
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
  - d) Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

# Evaluación de los resultados de la capacitación



# Evaluación de los resultados de la capacitación



**Evaluación a nivel de los  
Recursos Humanos**

- **Reducción de la rotación de personal**
- **Reducción del ausentismo**
- **Aumento de la eficiencia individual de los empleados.**
- **Aumento de las habilidades personales**
- **Aumento del conocimiento personal**
- **Cambio de actitudes y conductas, etcétera.**



# Evaluación de los resultados de la capacitación

## Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones

**Aumento de productividad.**

**Mejora en la calidad de los productos y servicios.**

**Reducción del flujo de la producción.**

**Mejora en la atención al cliente.**

**Reducción del índice de accidentes.**

**Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera**

# Los seis niveles de evaluación de la eficacia de la capacitación

Medidas de eficacia	Métodos de evaluación
Nivel 1: Reacción	El aprendiz responde satisfactoriamente a la encuesta (satisfacción con la experiencia de capacitación).
Nivel 2: Conocimiento	El aprendiz responde a la encuesta con aprendizaje completo (nuevos conocimientos y habilidades adquiridos).
Nivel 3: Comportamiento	La evaluación posterior del gerente indica que el aprendiz retiene el aprendizaje después del acto (memoria observable en las habilidades).
Nivel 4: Impacto	La evaluación posterior del gerente indica que el aprendiz todavía retiene lo aprendido en el acto (aumento de la productividad en el mediano plazo).
Nivel 5: ROI	El análisis de costos/beneficios refleja un aumento de la productividad en el mediano plazo.
Nivel 6: Transferencia de clima	Implica factores en el ambiente laboral del aprendiz (clima) que ayudan o impulsan la transferencia de aprendizaje.

# Así como el trabajo cambia, también la gestión del desempeño

- Una gestión de desempeño moderna y actualizada promueve la mejora del rendimiento en el trabajo y alienta el desarrollo de habilidades mediante evaluaciones constantes.
- La clave para desarrollar un excelente modelo de gestión de desempeño según los objetivos de la empresa está por realizarla con base en la mejora frecuente, automatizada y con un feedback constante entre el colaborador y el jefe.
- Por eso, las organizaciones hoy en día deben olvidar el sistema de gestión de desempeño tradicional.
- Estamos en un momento donde la tecnología y transformación digital son herramientas que permiten avanzar cada día usando servicios automatizados que agilizan los procesos, mejoran los resultados en las organizaciones y el desempeño de los colaboradores.

# Salario emocional una alternativa para la mejora del desempeño laboral y la mejor prestación laboral



1. ¿Qué es el salario emocional?
2. ¿Por qué es cada vez más importante?
3. Factores clave que constituyen el salario emocional
4. Beneficios
5. Tipos de salario emocional más valorados
6. Estrategias para generar engagement laboral

## ¿Qué es el salario emocional?

Son todos aquellos beneficios o retribuciones no monetarios que un trabajador percibe además de su sueldo, con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares.



# ¿Por qué es cada vez más importante?

- Los antiguos paradigmas del significado y el valor del trabajo están dejando de ser válidos.
- Los colaboradores de hoy están muy interesados en la trascendencia de su trabajo, en los productos y servicios que su organización produce.
- Es un hecho que los empleados son cada vez más exigentes y necesitan poder conciliar la vida profesional con la personal.
- Apostar por el salario emocional tiene beneficios tangibles para la organización.
- Saber maximizar el talento de la gente a través de identificar lo mejor de cada colaborador para continuar con su desarrollo.



# ¿Cómo afecta el reconocimiento del salario o pago emocional a la productividad del colaborador?







# Tipos de salario emocional más valorados

Reconozca verbalmente el trabajo destacado de los empleados, señale cómo sus esfuerzos ayudan a la empresa, o ayudan a sus clientes

## RECONOCER



Seguros, planes de jubilación, seguro de salud, ayuda en la educación de los hijos, guarderías...

## Beneficios sociales

Para el trabajador la capacitación constante es la oportunidad de desarrollar más sus capacidades y conocimientos

## CAPACITAR



Posibilitar al trabajador el trabajo en remoto

## Teletrabajo



Dar importancia al alcance de los objetivos y no al tiempo que inviertes en ello

## Horario flexible

## CONCLUSIONES

Entre más útiles perciben los trabajadores los beneficios otorgados para manejar el trabajo y la vida personal, hay mayor probabilidad de que participen en actividades de la organización



Que se reconozcan las cosas bien hechas, solicitarlas educadamente, ser agradecido

## Reconocimiento

## FECHAS ESPECIALES

Cumpleaños, aniversarios de ingreso a la empresa, navidad y demás fechas especiales son un escenario justo para hacer sentir especiales a tus empleados



El trabajador es más productivo y se desempeña mejor; el empleador obtiene mayor rendimiento e invierte menos



Días libres en el cumpleaños, o en momentos difíciles

## Días libres



## INTEGRACION

Fomentar espacios que desarrollen emociones positivas en el trabajo; garantizando las solicitudes de beneficios de días remunerados el equilibrio entre vida personal y familiar



Apoyo y ayuda económica en la formación para el desarrollo profesional

## Formación

- Favorece la calidad de vida de los colaboradores, reduce su estrés, aumenta su productividad y equilibra su vida laboral y personal.
- Un salario emocional atractivo coadyuva a disminuir la rotación, los índices de ausentismo y con ello los costos de contratación y formación.
- Se ha observado su influencia a largo plazo sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que cuando se incorpora como una política de gestión de los recursos humanos, influye positivamente en cómo un trabajador percibe su lugar de trabajo.



# Estrategias para generar Engagement Laboral



- Es un concepto muy amplio que hace referencia al **grado de compromiso de los trabajadores con la empresa.**
- “Un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por energía, dedicación y absorción” (Arnold B. Bakker).
- Es un indicador que nos dice el grado de **compromiso y de atracción que hemos generado con nuestros colaboradores.**

# Beneficios de engagement

- Los empleados entusiastas sobresalen en su trabajo porque mantienen el balance entre la energía que entregan y la que reciben.
- Las personas con un alto engagement tienden a presentar:
  - Un mejor desempeño,
  - Un aprendizaje activo,
  - Un aporte proactivo,
  - Defienden la empresa y
  - Mejoran la satisfacción del cliente, cualidades y acciones que tienen un impacto directo en la producción.



# Estrategias para generar engagement laboral

- Habilitar líneas de comunicación interna
- Tener expectativas realistas
- Recabar opiniones y valoraciones
- Respetar las pautas éticas básicas
- Mantener elevada la reputación de la empresa
- Abrirse a la innovación
- Promover actividades fuera del horario laboral
- Poner la información básica a disposición de los empleados



# Estrategias para generar engagement laboral



- Conservar la confianza en el seno de la empresa
- Entender la coherencia como una de las principales cualidades del liderazgo
- Impulsar la retroalimentación
- Apoyar el crecimiento de los empleados
- Aprender a delegar
- Entender que no todos los logros son económicos
- Solucionar los problemas de manera conjunta

# La NOM 035 Contribuyendo a un entorno organizacional favorable

1. Generalidades
2. Beneficios de su implementación en la organización

# NOM-035- STPS-2018

Es un instrumento que permite a las organizaciones identificar y analizar de forma general los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional en el que los trabajadores desarrollan sus actividades.



*Los factores de riesgo psicosocial y los elementos del entorno organizacional favorable derivan de la naturaleza del puesto*

La norma considera la evaluación de las condiciones en la que se desarrollan las actividades (ambiente de trabajo y condiciones de la organización del trabajo).

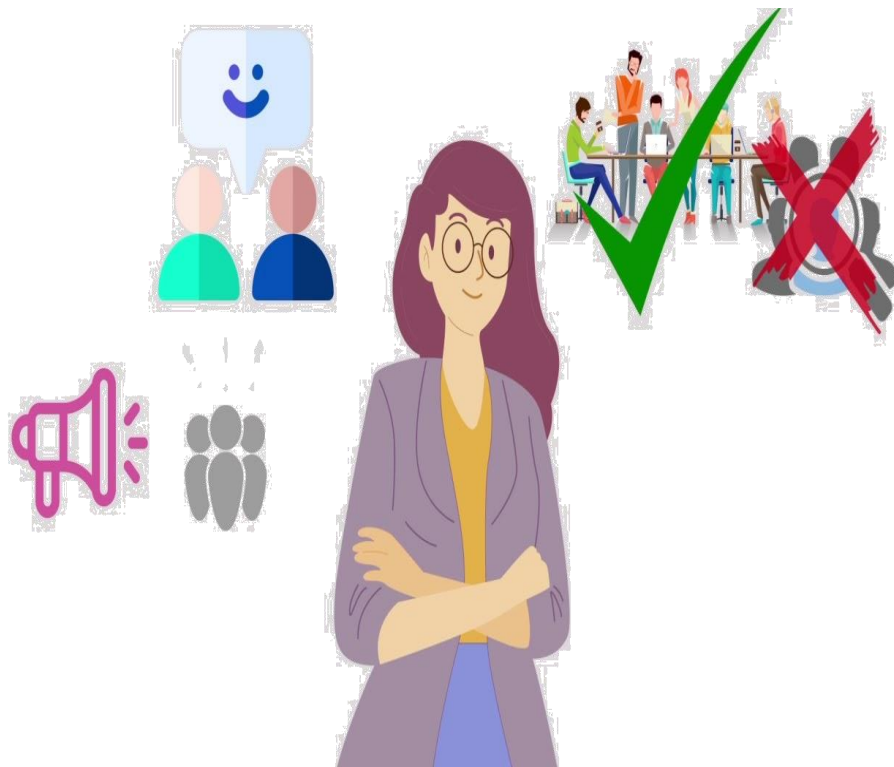


# Generalidades

- Se publicó la NOM-035 en el DOF. (23/10/18)
- Esta alineada al Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo
  - **Art. 43 obligaciones para prevenir los Factores de Riesgo Psicosocial**
  - **Art. 53 Acciones a implementar para impulsar un Entorno Organizacional Favorable**



# Generalidades



- **Orientada estricta a la prevención**
- **Obligaciones diferenciadas** para las organizaciones de acuerdo al número de trabajadores
- De inicio no requiere la participación de especialistas, solo para los casos graves: la exposición a acontecimientos traumáticos severos
- Proporciona un método para identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional, pero permite el uso de otros.

# Generalidades NOM-035- STPS-2018

## La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial debe contemplar

- Las condiciones en el ambiente de trabajo
- Las cargas de trabajo
- La falta de control sobre el trabajo
- Las jornadas de trabajo y rotación de turnos que exceden lo establecido en la LFT
- Interferencia en la relación trabajo-familia
- Liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo

## Las evaluaciones del entorno organizacional favorable deberán comprender

- El sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa
- La formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas
- La definición precisa de responsabilidades para los trabajadores
- La participación proactiva y comunicación entre el patrón, sus representantes y los trabajadores
- La distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares
- La evaluación y el reconocimiento del desempeño.

# Beneficios de su implementación en la organización



- Incrementa la confianza, productividad y competitividad.
- Reduce la rotación de personal y el ausentismo.
- Disminuye gastos (médicos, por selección de personal y capacitación).
- Disminuye las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

## Beneficios de su implementación para los colaboradores

- Incrementa la satisfacción laboral.
- Incrementa la empleabilidad.
- Incrementa el sentido de pertenencia.
- Fomenta la innovación y creatividad.
- Otorga mayor calidad de vida laboral.
- Brinda mayor estabilidad laboral, familiar y social



# Sistemas de Retribución y Recompensas

1. Conceptualización de sistema de retribución
2. Criterios para la retribución
3. Herramientas de retribución
4. Recompensas basadas en el merito



# Conceptualización de Sistema de Retribución



- Cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio
- Está compuesto por otros elementos y factores orientados a remunerar a los miembros de una empresa
- **El dinero es sólo una forma de retribución.**

# Un buen sistema de retribución permite...

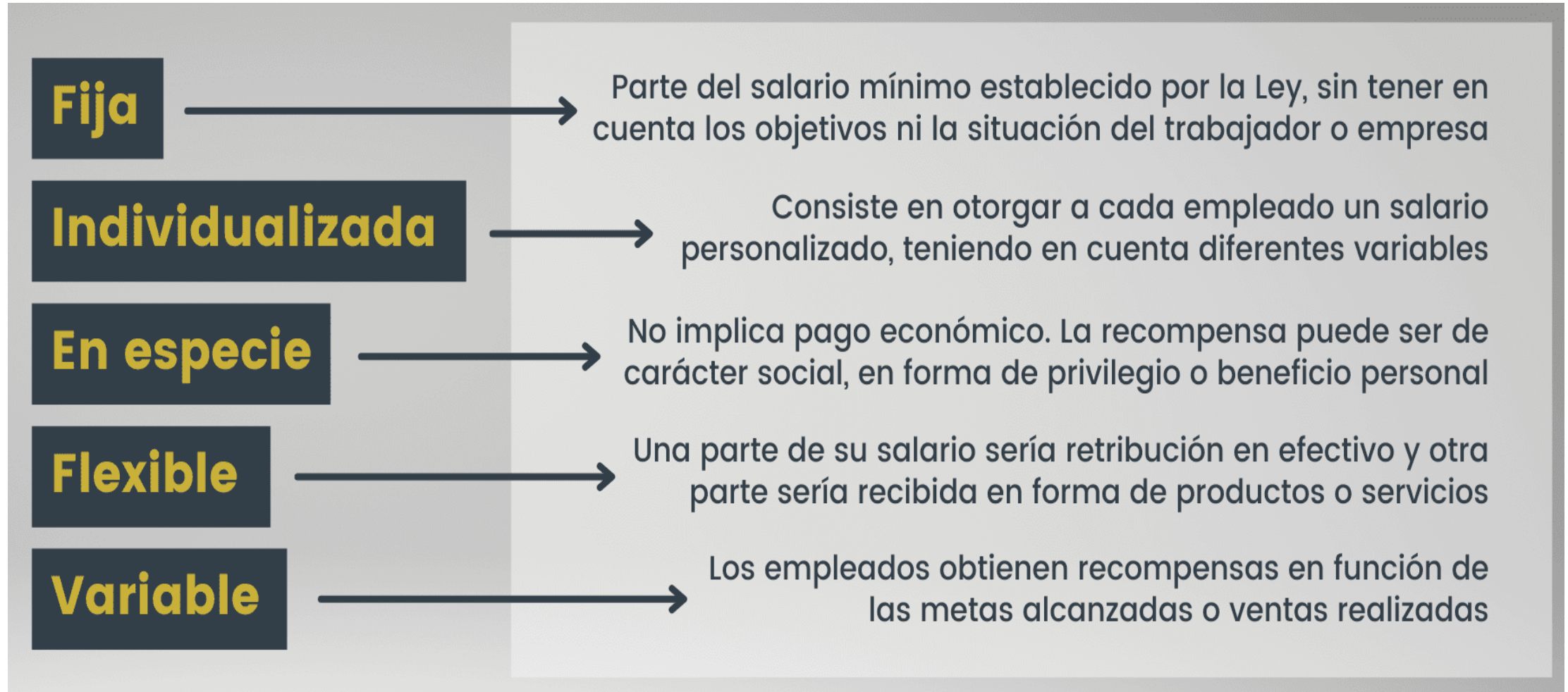
1. Atraer a personas que desarrollan sus tareas con garantía
2. Motivar al personal desarrollando un sentido de vinculación
3. Retener a los empleados

Características clave que debería cumplir cualquier sistema retributivo:

- **Sencillo:** ha de ser muy fácil de calcular en cuantía.
- **Transparente:** debe aportarse toda la documentación para comprobar de donde salen las cifras.
- **Alcanzable:** no debe ser una utopía.
- **Escalonado:** ha de contar con diferentes etapas remunerativas que deben lograrse.
- **Justo:** bajo ningún concepto deben producirse agravios comparativos



# Tipos de retribución más empleados



# Criterios para la retribución

**Cada empresa debe definir los criterios en los que sustenta su sistema de retribución.**

- Medición de los rasgos de la personalidad de los trabajadores.
- Elección de conductas preferidas por la empresa.
- Análisis de resultados.
- Objetivos a alcanzar por el personal de la empresa.
- Acciones individuales o grupales.
- Retribuciones (económicas o no) acordes con cada objetivo.
- Reglas internas del sistema de retribución.

# Diseño del sistema de retribución



# Herramientas de Retribución

## Sistemas basados en el puesto de trabajo

- Se paga a las personas por realizar unas tareas de unos puestos definidos.
- El objetivo del sistema retributivo es asignar un salario más elevado a los puestos más importantes.

## Sistemas basados en las habilidades

- Se paga a los trabajadores en función de la capacidad para realizar distintas tareas.
- Cuántas más habilidades relacionadas con el trabajo tenga un empleado, mayor será su salario

# Sistema basado en el puesto de trabajo

## EQUIDAD INTERNA



- Fase 1: realizar el análisis y descripción del puesto de trabajo
- Fase 2: Evaluar los puestos por grado de importancia para la organización establecimiento del valor relativo de los puestos
- Fase 3: Clasificación de puestos para permitir la comparación entre distintas áreas y funciones
- Fase 4: Creación de una jerarquía de puestos
- Fase 5: Clasificación de los puestos en niveles salariales

## EQUIDAD EXTERNA



### **Fase 1 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS DE REFERENCIA:**

- Se trata de identificar puestos de trabajo clave cuyo contenido es comparable en diferentes empresas. Ej.: Recepcionista.
- Hay que determinar cuál es el salario habitual de los puestos

### **Fase 2 ESTABLECIMIENTO DE UNA POLÍTICA SALARIAL:**

- La empresa debe decidir si paga por encima, por de bajo o de acuerdo a la media del mercado
- Se utiliza como referencias estadísticas obtenidas de los estudios salariales

I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
  
E  
Q  
U  
I  
D  
A  
D

# Sistema basados en las habilidades

- Todos los empleados empiezan ganando el mismo sueldo y a partir de ahí van subiendo el nivel salarial en función de las habilidades que consigan dominar.
- Se recompensan tres tipo de habilidades:
  - 1. Habilidades en profundidad:** Los colaboradores aprenden sobre un área especializada y se hacen expertos en la misma
  - 2. Habilidades horizontales:** El colaborador aprende a hacer un mayor número de tareas dentro de la empresa
  - 3. Habilidades verticales:** El colaborador adquiere habilidades de autogestión como coordinación y liderazgo

# Recompensas basadas en el merito



- Son el uso de incentivos económicos en la remuneración de los trabajadores como parte del reconocimiento por su contribución a su empresa.
- Consiste en remunerar a sus trabajadores de acuerdo al nivel de contribución, responsabilidades y exigencias que tiene cada puesto de trabajo.

# Retención del talento

1. **Importancia**
2. **Factores que afectan la retención del talento**
3. **¿Cómo y por qué retener el talento?**
  - Entre estrategias y actividades para la retención
4. **Planes de retención de exitosos**



# Retención del Talento

- El fenómeno por el cual un trabajador **desea permanecer en su organización actual.**
- Es un indicador que permite comprobar el **grado de compromiso de los colaboradores y su disponibilidad** de cara a afrontar nuevos retos.



# Importancia

- Si un talento clave se va, no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso.
- Si esta persona generaba rentabilidad, va a dificultar a la empresa en sus objetivos de rentabilidad.
- Si el colaborador decide abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa.
- La importancia de retener a los mejores talentos conlleva, evaluar los métodos y prácticas desde el momento en que se realiza el reclutamiento, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización a cada colaborador.

# Factores que afectan la retención del talento

- Falta de reconocimientos
- Poco avance tecnológico
- Bienestar
- Oportunidad de ascensos
- Sistemas de evaluación
- Falta de beneficios atractivos
- Planes de carrera mal estructurados



# Factores que afectan la retención del talento



- Metas inalcanzables
- Comunicación deficiente
- Programa de capacitación incoherente
- Clima laboral negativo
- Procesos mal definidos: ausencia de una descripción de puestos de trabajo, falta del organigrama y de la delegación de tareas
- Remuneración
- La existencia de jefe “tirano”
- Falta de autonomía y de independencia

# ¿Cómo y por qué retener el talento?

## PARA LA ORGANIZACIÓN

Las tasas altas de retención significan:

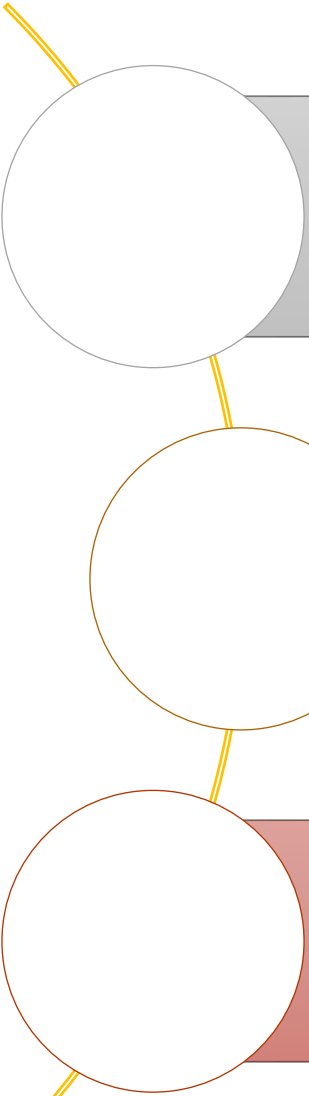
- Costos más bajos de selección y contratación, así como de rotación de personal.
- Hacen que las organizaciones sean un mejor lugar para trabajar y crecer.
- Se traducen en mejoras en la productividad
- Construcción de un ambiente laboral agradable
- Ayuda en las finanzas de la empresa

## PARA LOS COLABORADORES

Las altas tasas de retención están relacionadas con altos niveles de motivación, menos estrés y mejores relaciones laborales:

- El apoyo de colaboradores más experimentados a las nuevas contrataciones en sus procesos de capacitación.
- Un mayor compromiso y productividad
- Fluidez en el proceso de toma de decisiones

# ¿Cómo y por qué retener el talento?



Existen numerosas técnicas de retención (personales y no personales), que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones.

La fidelidad del empleado ya no sólo se consigue con salarios altos, recompensas económicas o premios, el dinero no es el único elemento de motivación.

Por eso ponen en marcha nuevos valores; beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”, o una propuesta de valor para el empleado, con la que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores.

# Entre estrategias y actividades para la retención

## Estrategias monetarias

- Beneficios económicos
- Bonificaciones - Incentivos
- Políticas salariales
- Compensación variable
- Compensación flexible



# Entre estrategias y actividades para la retención

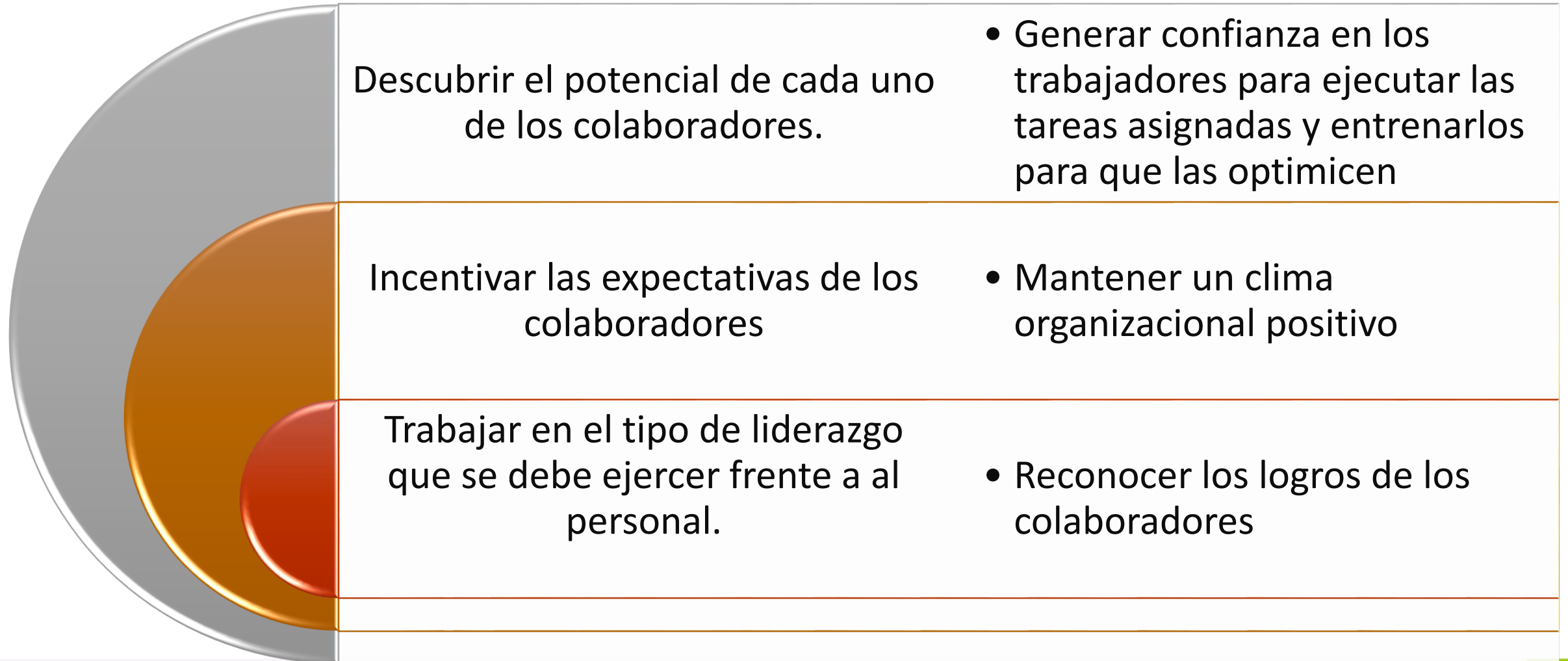


## Estrategias No - Monetarias

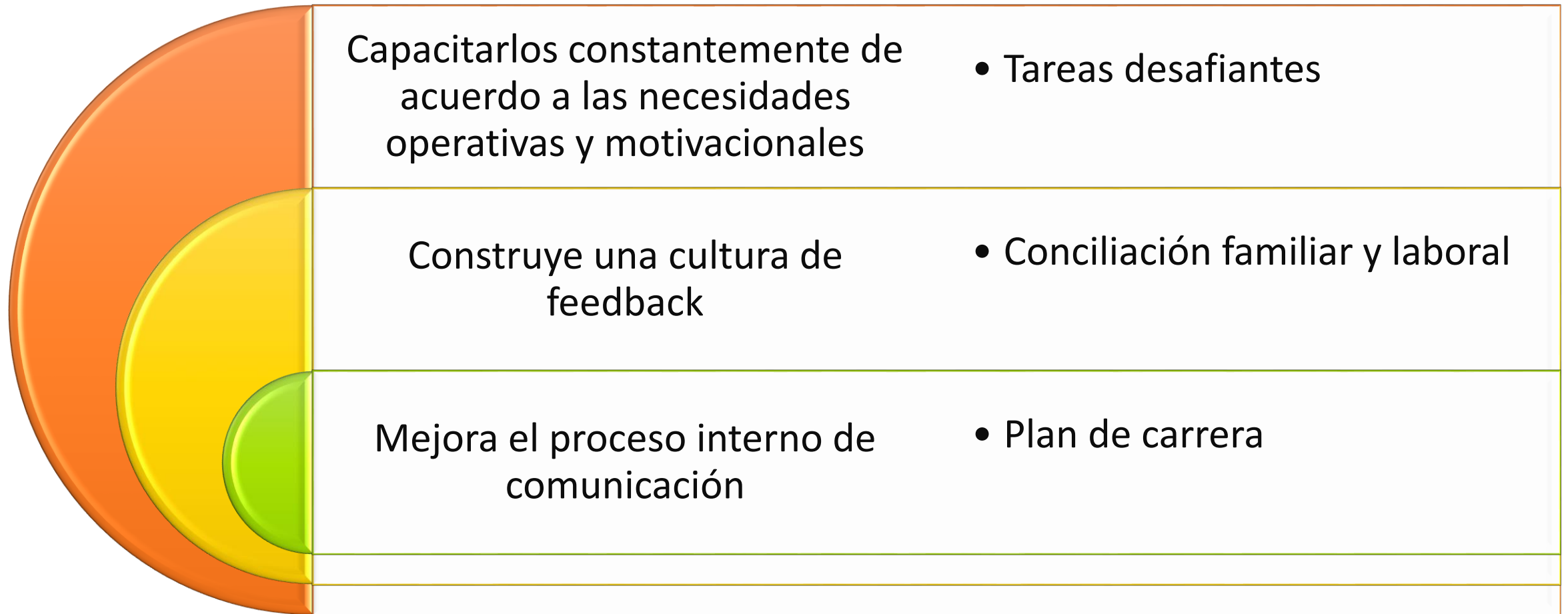
- Formación
- Calidad de vida.
- Proceso de ingreso
- Plan de carrera
- Clima laboral
- Estabilidad laboral
- Plan de sucesión
- Integración familiar
- Reconocimiento
- Sentido de pertenencia
- Tareas desafiantes



# Entre estrategias y actividades para la retención



# Entre estrategias y actividades para la retención



# Planes de retención de exitosos

## Revisa los datos actuales de retención

Realiza una auditoría de todas las prácticas de retención, métodos y éxitos para poder generar soluciones que ataquen a los problemas desde la raíz

## Encuentra estrategias y soluciones

Considera en tu plan de retención los siguientes aspectos:

- Compromiso de los empleados
- Balance trabajo / Vida personal
- Procesos de selección más transparentes
- Compensaciones
- Beneficios
- Liderazgo
- Comunicación
- Cultura organizacional
- Reconocimientos

## Crea un plan de acción

Ahora que sabes en que áreas enfocarte, puedes convertirlas en objetivos alcanzables, comienza por aclarar:

- Metas
- Tiempos a seguir
- Responsables
- Recursos para alcanzar los objetivos
- Resultados que se deberían alcanzar

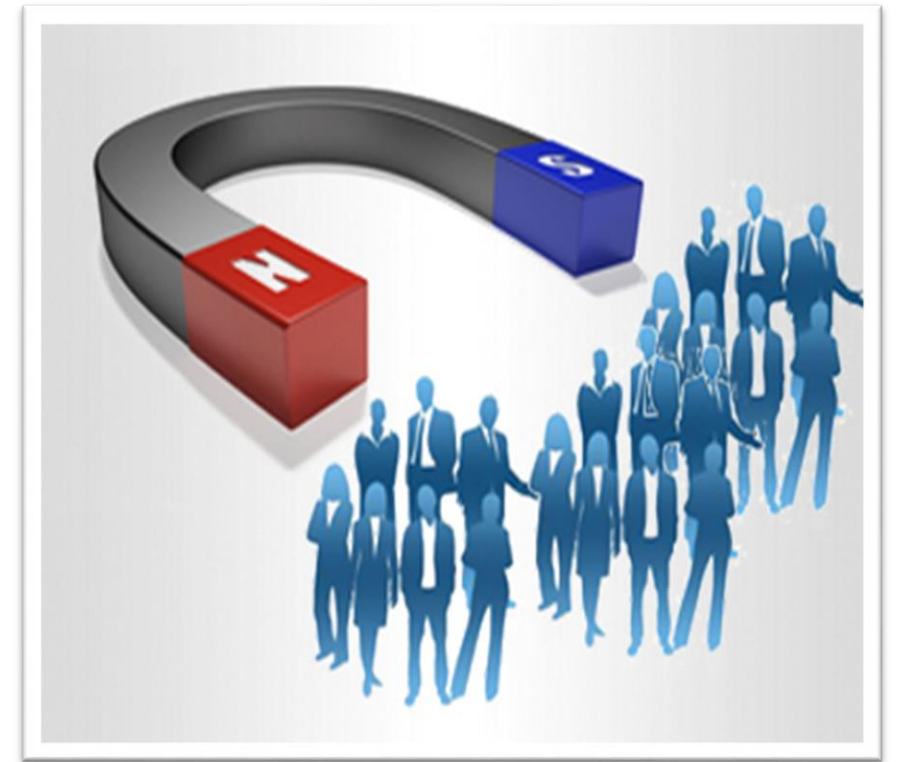
## Crea el documento de retención

Usa los datos, el análisis y crea el plan de retención de los colaboradores, este debería incluir:

- Un reporte con las tasas de rotación laboral
- Retroalimentación de los empleados
- Objetivos y cómo alcanzarlos
- Calendario de tareas
- Presupuesto

# Crea éxito con el plan de retención laboral

- El objetivo de un plan de retención, es sobre los beneficios que la alta retención genera en toda la organización en el corto y mediano plazo.
- Asegura que los colaboradores actuales quieran desarrollarse en la organización.
- Los nuevos colaboradores se involucran y se motivan a realizar un gran trabajo, así como motivar a los posibles candidatos para ingresar a la organización.



***“Un buen plan de retención hace que tu organización sean un buen lugar para estar”***



**¿DUDAS O PREGUNTAS?**

**POR SU  
ATENCIÓN  
¡GRACIAS!**

**COFIDE®**  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

# CONTÁCTANOS



## PÁGINA WEB

[www.cofide.mx](http://www.cofide.mx)



## TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



## DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,  
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100  
CDMX

## SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx