



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

“RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y EL NIVEL DE
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA IRON MOUNTAIN PERÚ S.A. LIMA-2017”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

GEORGINA SALAZAR CAMPOS

ASESOR

MG. WILBER HUGO FLORES VILCA

LIMA, PERÚ, JULIO DEL 2018

DEDICATORIA

A mis padres, por ser quienes han velado por mi bienestar y educación, por ser mi apoyo incondicional en toda situación, por guiarme por un buen camino, por formarme en valores, por su dedicación, su sacrificio constante y su infinito amor, por trabajar arduamente para brindarme los mejores estudios, por motivarme a seguir adelante en el logro de mis objetivos les dedico todo mi esfuerzo y empeño puesto en el presente trabajo. Y, a mis hermanos que los amo con mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy en la vida a pesar de los errores, por darme fuerza, salud y entendimiento.

A mi familia, fuente de apoyo constante e incondicional en mi vida y más aún, en mis años de formación profesional, por creer en mis capacidades siempre y haberme comprendido en diversos aspectos.

A mis amigos de universidad, mi pequeño e inseparable grupo; Leisly, Llubitza, Leila, Manuel y Juan Carlos, quienes me acompañaron en este trayecto que emprendimos juntos de aprendizaje, conocimientos y momentos agradables vividos que quedarán para toda la vida, gracias por su compañerismo, su amistad sincera, apoyo y ánimos brindados en todo este camino universitario, gracias que por ustedes también aprendí, crecimos juntos en la carrera que elegimos y juntos nos despediremos para continuar nuestras metas de vida que cada uno soñamos alcanzar. No puedo evitar escribir estas líneas con lágrimas en los ojos los quiero siempre.

A Estefani Patiño Caballero auxiliar de trabajo social y Ana María Zapata Palacios gerente de recursos humanos de la empresa Iron Mountain Perú S.A. por autorizar la realización y el desarrollo del presente estudio, quienes cordial y gustosamente me atendieron y abrieron las puertas de sus instalaciones.

A todos los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. por su apoyo, participación y disposición para responder el instrumento elaborado para la recolección de datos de la presente tesis a pesar de sus ocupaciones y ajustado tiempo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como enfoque central determinar la relación existente entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. Dada la problemática planteada y las conclusiones expuestas, se logró analizar errores dentro de la gestión de compensaciones que inciden en el desempeño laboral, así como se puso en evidencia que, factores como la satisfacción laboral, la efectividad en las compensaciones e incentivos no solo monetarios, sin duda garantizan la eficiencia laboral, un mejor desarrollo empresarial y, por consiguiente, un empuje al logro del éxito organizacional que conlleva a no solo retener sino atraer talento, asimismo tener a la fuerza laboral motivada y comprometida, el tomar estos dos aspectos relevantes con la importancia debida es vital en toda organización. Es por ello que en la presente investigación se detallan todos los aspectos relacionados al logro de una buena gestión en compensaciones y la obtención de índices de desempeño laboral elevados. Con la finalidad de hacer frente a la situación en la que se encuentra la empresa, con respecto a los temas mencionados, se pretende analizar y proponer alternativas de mejora y sugerencias que sirvan como aporte y guía a los directivos de la empresa en la dirección al logro de una correcta administración, consecuentemente para con el fomento de una atmosfera laboral agradable que impulse al colaborador y, de esta manera, incremente su desempeño laboral a través del sistema de recompensas.

Según su propósito, la presente se elaboró bajo un enfoque de tipo correlacional con un diseño no experimental de tipo transversal, siendo partícipe de la misma una muestra conformada por 133 colaboradores, efectuando asimismo para la recolección de datos un cuestionario elaborado en escala Likert.

Entre los principales resultados se determinó en la prueba de hipótesis que el grado de correlación entre las variables en estudio efectivamente presentan una correlación positiva muy fuerte avalada estadísticamente por el coeficiente de correlación de Rho de Spearman al 0.858 dando como aprobada la hipótesis alterna (H_a) que fundamenta que existe relación entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Palabras clave: Gestión de compensaciones, desempeño organizacional.

ABSTRACT

The main focus of this research is to determine the relationship between compensation management and the level of organizational performance in the employees of Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. Given the problems raised and the conclusions presented, it was possible to analyze errors within the management of compensations that affect work performance, as well as evidence that factors such as job satisfaction, effectiveness in compensation and incentives not only monetary, certainly guarantee labor efficiency, better business development and, therefore, a push to achieve organizational success that leads not only to retain but attract talent, also have a motivated and committed workforce, taking these two relevant aspects with due importance is vital in any organization. That is why the present investigation details all the aspects related to the achievement of a good management in compensations and the obtaining of high labor performance indexes. In order to address the situation in which the company is with respect to the aforementioned issues, it is intended to analyze and propose improvement alternatives and suggestions that serve as a contribution and guidance to the company's executives in the direction of achieving a correct administration, consequently for the promotion of a pleasant work atmosphere that drives the collaborator and, in this way, increases his work performance through the rewards system.

According to its purpose, the present was developed under a correlation type approach with a non-experimental cross-sectional design, a sample consisting of 133 collaborators being involved, and a questionnaire prepared on a Likert scale was also carried out for data collection.

Among the main results, it was determined in the hypothesis test that the degree of correlation between the variables under study has a very strong positive correlation statistically supported by the Spearman's Rho correlation coefficient to 0.858, giving as approved the alternative hypothesis (H_a) that supports the relationship between compensation management and the level of organizational performance in the employees of the company Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Keywords: Compensation management, organizational performance.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Realidad problemática.....	2
1.2	Justificación e importancia de la investigación.....	9
1.3	Objetivos de la investigación: general y específicos.....	13
1.4	Limitaciones de la investigación.....	14

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de estudios.....	16
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	50
2.2.1	Bases teóricas de la variable 1.....	51
2.2.2	Bases teóricas de la variable 2.....	111
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada.....	193

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de investigación.....	200
3.2	Población y muestra.....	201
3.3	Hipótesis.....	203

3.4	Variables – Operacionalización.....	204
3.5	Métodos y técnicas de investigación.....	208
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados.....	209
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	213

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Validación del instrumento.....	215
4.1.1	Análisis de fiabilidad.....	215
4.2	Resultados descriptivos de las variables.....	217
4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones.....	230
4.4	Resultados inferenciales.....	236
4.4.1	Prueba de normalidad.....	236

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones.....	243
5.2	Conclusiones.....	249
5.3	Recomendaciones.....	256

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descripción del universo en estudio	202
Tabla 2	Tamaño muestral para una proporción con marco muestral conocido	203
Tabla 3	Operacionalización de la variable gestión de compensaciones	206
Tabla 4	Operacionalización de la variable desempeño organizacional	207
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de gestión de compensaciones	215
Tabla 6	Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión de compensaciones	215
Tabla 7	Resultados de la validación del cuestionario de desempeño organizacional	216
Tabla 8	Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de desempeño organizacional	216
Tabla 9	Interpretación del coeficiente de confiabilidad	217
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión de compensaciones	217
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión administración eficaz	219
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión paquete de remuneración económica	220
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión paquete de remuneración extraeconómica	222
Tabla 14	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional	223
Tabla 15	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión productividad organizacional	225

Tabla 16	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión motivación	226
Tabla 17	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión estrategia de compensación al personal	228
Tabla 18	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión éxito organizacional	229
Tabla 19	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión de compensaciones y desempeño organizacional	230
Tabla 20	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión administración eficaz	232
Tabla 21	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión paquete de remuneración económica	233
Tabla 22	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión paquete de remuneración extraeconómica	234
Tabla 23	Prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov	236
Tabla 24	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	
Tabla 25	Correlación entre la variable 1: gestión de compensaciones y la variable 2: desempeño organizacional	238
Tabla 26	Correlación entre la primera dimensión: administración eficaz y la variable 2: desempeño organizacional	239
Tabla 27	Correlación entre la segunda dimensión: paquete de remuneración económica y la variable 2: desempeño organizacional	240
Tabla 28	Correlación entre la tercera dimensión: paquete de remuneración extraeconómica y la variable 2: desempeño organizacional	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Esquema de administración de la compensación	52
Figura 2	La remuneración en cinco pasos	58
Figura 3	Los tres componentes de la remuneración total.	59
Figura 4	Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo con sus objetivos	61
Figura 5	La composición del salario	63
Figura 6	Diversos tipos de remuneraciones	64
Figura 7	Anatomía del rango de sueldos. Posición objetivo dentro del rango de equidad versus desempeño	69
Figura 8	Segmentación del rango de sueldos por competencias laborales progresivas	70
Figura 9	Esquema simplificado de los factores de análisis	73
Figura 10	Uso de la información del análisis de los puestos	73
Figura 11	Actitud del trabajador frente al puesto y ante la empresa	75
Figura 12	Alcance de la descripción y el análisis de puestos	76
Figura 13	Esquema de aplicación de la descripción del puesto	77
Figura 14	Aplicación de la descripción del puesto	78
Figura 15	Valuación y revaluación de puestos	82
Figura 16	Análisis del puesto e información para su valuación	83
Figura 17	Componentes influyentes en la equidad interna	86
Figura 18	Encuesta de compensaciones: Universo relevante	90
Figura 19	Encuesta de compensaciones: Desvíos críticos	90
Figura 20	Factores que determinan el nivel competitivo de la política de compensación que requiere una empresa	92
Figura 21	Tendencias en política de retribución	96
Figura 22	Ilustración de un índice de contenido de un manual de administración del plan de incentivos	101

Figura 23	Teoría de la equidad	102
Figura 24	Pros y contras de la remuneración fija	104
Figura 25	Pros y contra de la remuneración flexible	104
Figura 26	Remuneración sustentada en el puesto frente a remuneración sustentada en las competencias	105
Figura 27	Diferencias entre la remuneración tradicional y la remuneración por competencias	106
Figura 28	Ventajas y desventajas de la remuneración por competencias	106
Figura 29	Criterios para la preparación de un plan de remuneración	108
Figura 30	Factores que impulsan el desempeño organizacional	112
Figura 31	La estrategia de organización y recursos humanos en el ámbito del negocio de la empresa	114
Figura 32	Los distintos grupos de interés (stakeholders)	116
Figura 33	Indicadores de eficiencia organizacional	117
Figura 34	Eficiencia y eficacia según Barnard	118
Figura 35	Relación entre eficacia y eficiencia	119
Figura 36	Diferencias entre eficiencia y eficacia	119
Figura 37	Panorama general de los siete hábitos	123
Figura 38	Total Rewards Model	135
Figura 39	Factores que afectan el desempeño en el puesto	141
Figura 40	Evaluación de 360°	144
Figura 41	Evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de la administración de recursos humanos	146
Figura 42	Criterios para la evaluación del desempeño	146
Figura 43	Ramificaciones del éxito organizacional	148
Figura 44	Organización, ambiente de trabajo y ambiente general	149
Figura 45	Factores internos y externos que influyen en la conducta	150
Figura 46	El iceberg de la cultura organizacional	151
Figura 47	Definición de los tipos de cultura según Cameron y Quinn	153
Figura 48	Elementos del modelo de Denison	155

Figura 49	Las premisas básicas del compromiso de las personas	156
Figura 50	Acople de las necesidades del individuo y de la organización	157
Figura 51	Relación de intercambio entre personas y organizaciones	159
Figura 52	Socios o miembros de la organización	160
Figura 53	Proceso de capacitación	162
Figura 54	La capacitación como solución para mejorar el desempeño de la organización	163
Figura 55	El proceso de desarrollo organizacional como un proceso de cambio	165
Figura 56	Los estratos del desarrollo	166
Figura 57	Las fuerzas negativas y positivas en el proceso de cambio	169
Figura 58	Las seis fases del cambio organizacional	169
Figura 59	La transición gradual del cambio individual al cambio organizacional	170
Figura 60	El diseño orgánico típico de la era del conocimiento	172
Figura 61	Transformación del conocimiento en riqueza organizacional	172
Figura 62	Componentes del capital humano	174
Figura 63	Las divisiones del capital intelectual	175
Figura 64	Procesos de la administración de recursos humanos	180
Figura 65	Tablero de mando integral de la administración de recursos humanos	180
Figura 66	Políticas de recursos humanos	181
Figura 67	Diferencia entre grupos y equipos	182
Figura 68	Comparando grupos de trabajo y equipos de trabajo	182
Figura 69	La rueda del trabajo en equipo	185
Figura 70	Roles claves en los equipos	185
Figura 71	La construcción de un equipo de alto desempeño	187
Figura 72	Modelo de equipo eficaz	188
Figura 73	Modelo de expectativas aplicadas	191
Figura 74	Bases del modelo de expectativas	191

Figura 75	Teoría de la expectativa de Lawler III	192
Figura 76	Diseño de investigación	201
Figura 77	Distribución porcentual de los colaboradores según nivel de la variable gestión de compensaciones	218
Figura 78	Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión administración eficaz	219
Figura 79	Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión paquete de remuneración económica	221
Figura 80	Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión paquete de remuneración extraeconómica	222
Figura 81	Distribución porcentual de los colaboradores según nivel de la variable desempeño organizacional	224
Figura 82	Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión productividad organizacional	225
Figura 83	Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión motivación	227
Figura 84	Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión estrategia de compensación al personal	228
Figura 85	Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión éxito organizacional	229
Figura 86	Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión de compensaciones y desempeño organizacional	231
Figura 87	Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión administración eficaz	232
Figura 88	Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión paquete de remuneración económica	233
Figura 89	Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión paquete de remuneración extraeconómica	235

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula: “Relación de la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017”. Dado el propósito, por su naturaleza y desarrollo evidencia ser una investigación de tipo no experimental-correlacional.

La situación problemática del presente estudio se centra en las deficiencias expuestas en el sistema de compensaciones y, como esto evidencia ser en una pieza más del rompecabezas que tiene dominio sobre el desempeño laboral. Por ello, se estudió los desajustes dentro de la gestión de compensaciones, la desmotivación por la precariedad en los incentivos laborales, en como los trabajadores ven sus funciones cargadas de monotonía y, hasta tediosas por la rutina, evidenciándose ello en su desempeño y ánimo diario, entre otros factores claves que, afecta, en porcentajes elevados, la productividad en los colaboradores; siendo esto percibido en que no se haya logrado una retención óptima del personal y, que estén atentos a nuevas alternativas laborales así el sueldo impartido por la empresa sea interesante. El déficit en el sistema, el no contar con mayores oportunidades de crecimiento laboral, la percepción que los colaboradores presentan de todo el sistema de compensación en la empresa, hace de ello un círculo vicioso que solo decrece la productividad organizacional. Por lo expuesto, sería tarde que como organización se piense en lograr rentabilidad por encima del colaborador, en otras palabras, que, no se observe más allá de lo evidente, más allá de lo que requiere y necesita en verdad el trabajador para sentirse comprometido, motivado y fidelizado con los objetivos organizacionales y, por ende, la orientación al logro de acrecentar su desempeño, todo ello lográndose a partir de una mutua reciprocidad organización-trabajador. Un adecuado desarrollo organizacional y el producir índices elevados de satisfacción con las compensaciones impartidas, son temas que influyen el desempeño de los trabajadores en la empresa en estudio y, que determinan los puntos débiles y fuertes de la organización que pueden llevar a que se eviten situaciones que tengan un impacto negativo en la empresa, hasta en cierto grado financiero, siendo todo ello prevenido gestionando correctamente el sistema de incentivos laborales.

El no prestarle la atención necesaria que requieren estos llamados factores claves estudiados afecta el desempeño, la productividad y el llegar al tan ansiado éxito organizacional. Los beneficios de contar con trabajadores realmente motivados son innumerables, la influencia que ejerce las compensaciones en la eficiencia laboral es clara, por ello, el conocer netamente los incentivos laborales que motivan a los trabajadores es una herramienta fundamental que permitirá que las operaciones y todo el sistema sea más eficiente.

Por lo expuesto, el problema general se planteó bajo la siguiente premisa: ¿De qué manera se relaciona la gestión de compensaciones con el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017?

Asimismo, el propósito fundamental de la presente fue: Determinar la relación existente entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Con respecto a las hipótesis planteadas, se acepta la hipótesis alterna (H_a): Existe relación entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. Esto fundamentado en los resultados encontrados de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado que arrojó como conclusión una correlación positiva muy fuerte según el estadístico de correlación de Rho de Spearman al 0.858, el cual interpreta que, a mayor gestión de compensaciones, mayor será el grado de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. Por consiguiente, se demuestra que existe una relación significativa entre ambas variables en estudio.

Así entonces, con el propósito de hacer más entendible la presente tesis, ha sido dividida en cinco capítulos, cuyos contenidos son los siguientes:

Capítulo I, se presenta el problema de investigación que comprende: realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, así como los objetivos y limitaciones de la misma.

Capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes de estudio tanto internacionales como locales, el desarrollo de la temática y la definición conceptual de la terminología empleada.

Capítulo III, precisa el marco metodológico que define: tipo de estudio y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables y operacionalización, métodos y técnicas de recolección de datos, descripción de los instrumentos utilizados y el análisis estadístico e interpretación de los mismos.

Capítulo IV, se da a conocer el análisis e interpretación de los resultados que consigna: análisis de confiabilidad de los instrumentos, resultados descriptivos tanto generales como por dimensión, prueba de normalidad, gráfica correlacional y contrastación de hipótesis.

Capítulo V, se expone las conclusiones y plantean las recomendaciones.

Y, por último, se presenta las referencias bibliográficas empleadas en el presente estudio que han complementado y facilitado el desarrollo de la investigación, así como también se detalla los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad el elemento clave y más apreciado de las empresas lo constituye el capital humano, lograr la eficiencia en los colaboradores de una empresa en relación a las compensaciones retribuidas por la prestación de sus servicios, que va más allá de solo una remuneración salarial, son temas fundamentales dentro de la gestión y administración del personal en las compañías, que buscan lograr el éxito y la tan ansiada efectividad y productividad en su organización.

En el ámbito internacional, se observa que España se encuentra entre los países que menos trabajadores retienen en sus empresas y con menos motivación laboral según el diario español 20 minutos (2016) de acuerdo al ranking de talento mundial 2016 publicado en Suiza, esto de la mano con la poca cultura de proporcionar entrenamiento a los trabajadores sumado a la falta de una política de gestión de talento en las empresas, los residentes españoles suelen abandonar el país en busca de mejores oportunidades y la gran mayoría ya no regresa y los que se quedan son porque no tienen las capacidades adecuadas, y si nos referimos al talento exterior estos no vienen por los bajos incentivos y salarios; como refiere el artículo escrito por Fernández Melchor: “Productividad y tiempo de trabajo” en el diario La Voz de Galicia (2017): “Cuando se compara la evolución de la productividad laboral en España con los países de nuestro entorno, llama la atención que nuestra productividad por trabajador sea prácticamente deficiente, (...) pues seguramente el nivel de esfuerzo y motivación del trabajador sea uno de los factores más determinantes”. Evidenciando este panorama los empresarios españoles deberían generar políticas de mediano y largo plazo, que fomenten el talento con programas adecuados, de la mano con la formación y mayores incentivos en el trabajo, centrarse en la preparación de su fuerza laboral para un sistema más productivo en sus organizaciones.

En contraste con lo expuesto, tomando como referencia al artículo publicado por el diario El País (2017): “Brechas peligrosas” refiere que, las diferencias en las compensaciones laborales es una de las razones de la ineficiencia en el ambiente laboral y la creciente desigualdad de remuneraciones dentro de las empresas españolas, especialmente entre sus directivos y administradores, con compensaciones excepcionales y no siempre racionales siendo a todas luces excesivas, y no siempre viene explicada, subraya que incentivar a los directivos es razonable como gestión del capital humano pero hace falta límites. Se acota que los directivos mejor pagados de las empresas que conforman el IBEX ganaron en promedio 86 veces más que sus empleados, un multiplicador difícil de explicar en ciertos casos. Y desde luego algunas de estas compañías con remuneraciones astronómicas no solo en los altos mandos de las empresas sino se presencia diferencias salariales entre los trabajadores, no siempre evidencian una mejora en los resultados o una mejora del desempeño tanto en los subordinados como en los directivos y administradores, por el contrario, se hace presente un índice elevado de insatisfacción laboral. Como se logra evidenciar la generación de incentivos tanto para directivos como trabajadores de una empresa constituye un ejercicio necesario y un factor principal en la gestión del capital humano, pero su asignación ha de basarse en una justificación ecuánime que viene acompañada con el rendimiento generado, la transparencia en las decisiones y la disposición de apoyo adecuada por parte de los socios, si fuera el caso, de la empresa, ha de plantearse estos temas en la junta de accionistas. Se debe velar por la transparencia, supervisión y difusión de las buenas políticas en la gestión de compensaciones para evitar las peligrosas brechas.

En este mismo orden de ideas, México, es uno de los países con más horas trabajadas al año y con menos productividad, según el portal web Workmeter (2016) en su blog: “Optimiza la eficiencia de tu empresa” basada en el informe de la Organización para el Desarrollo y Cooperación

Económico (OCDE) nos refiere que estos datos son clave para entender que más horas de trabajo, no implica mayor productividad.

Cabe agregar que, en muchas empresas mexicanas se hace presente el “presencialismo”, donde perdura la necesidad que el trabajador este muchas horas presentes, se cree que cuanto más tiempo se está en su puesto de trabajo es más productivo, ¡error fatal! para evitarlo, lo más efectivo sería que los trabajadores en las empresas mexicanas puedan hacer “paradas” o intermedios y alternar el trabajo rutinario con otro, puesto que si el trabajador realiza siempre la misma tarea y no tiene opción a este cambio de rutina solos se consigue desmotivarlo y lo más probable sea que esté pensando en irse. Cambiar el “chip” de decir “más vale cantidad que calidad” es fundamental si las empresas quieren aumentar su productividad y rendimiento, a su vez debe cobrar relevancia la preocupación por el bienestar laboral y los incentivos a los trabajadores en las organizaciones.

La decepción laboral en México también está presente, muchos mexicanos consideran que no tienen posibilidades en un trabajo de seguir creciendo y se siente estancados, según contextualiza Mario Mendoza en su artículo: “Decepción laboral” publicado en el diario Publímetro (2017); es más, en cuanto al nivel salarial que gozan los mexicanos, se evidencia que no hay presencia de compensaciones acordes y muchos postulantes solo aceptan esta baja salarial que en ocasiones no cuenta con contratos, pago de horas extras, vacaciones ni prestaciones sociales solo por el apuro de conseguir un ingreso y al cabo de un tiempo terminan retirándose en busca de mejores oportunidades, lo que conlleva a un déficit en las empresas y la rotación de personal cada vez más frecuente. Con la finalidad de lograr la mejora de la atmosfera laboral, la eficiencia y productividad de la misma se debe modificar las condiciones laborales de aquellos elementos deficientes que limitan el avance en las empresas, implementar compensaciones con acceso a posibilidades de crecimiento y desarrollo hacia los trabajadores;

atreverse al cambio es ahora y para ello es necesario contar con una buena gestión organizacional.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se observa que en Perú, las empresas han logrado comprender la importancia de preocuparse por el bienestar del personal, del mantener incentivada a su fuerza laboral a través de una buena estructura en la gestión de compensaciones, de crear políticas para mantener un buen ambiente laboral que genere ventajas a favor del crecimiento de la organización, sin embargo a pesar de tener conocimiento de estas herramientas indispensables resulta intrincado aplicarlo por la idiosincrasia en nuestro país. Citando a Dávila (2016), profesor de Centrum Católica referente a la “eficiencia en los negocios” en la publicación del ranking de competitividad mundial; enmarca que el Perú vuelve a repetir el puesto 50 de los 61 países que lo conforman, siendo la razón principal el deterioro sufrido en el subfactor denominado productividad y eficiencia que ha impedido al Perú escalar posiciones en este aspecto clave de la competitividad. Y si se analiza el subfactor mercado laboral se observa que el Perú también ocupa las últimas posiciones del ranking mundial en cuanto al entrenamiento de su fuerza laboral. Ahora bien, en referencia al ranking mundial sobre el talento que mide la efectividad de los países en desarrollar, atraer y mantener el talento, el Perú ocupa el puesto 59 de 61 países, teniendo un grado de similitud con lo contextualizado en España en cuanto a la retención del talento.

Según explicó Arturo Bris, responsable del ranking y director del centro de competitividad de la IMD expuesto en el diario El Comercio (2016): “(...) si se compara con los países asiáticos, éstos invierten poco en educación, pero son atractivos para el talento extranjero porque son seguros, con bajo coste y alta calidad de vida, (...) el talento es uno de los pilares de la competitividad”, en cuanto a los países vecinos Chile por ejemplo, es el que atrae más trabajadores extranjeros altamente calificados, mientras que Colombia destaca en la implementación del aprendizaje profesional y en

Venezuela los resultados más alarmantes se reflejan en la fuga de talentos, la falta de motivación de los trabajadores, la mala calidad de vida y la inseguridad. Pues bien, aquí juega un papel muy importante los salarios poco atractivos y la falta de una buena gestión del talento humano en las organizaciones, sumada a la mala distribución en sus presupuestos en cosas a veces banales y no se centran en promover la competitividad productiva y brindarle la seguridad laboral que el trabajador busca, siendo uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas peruanas la retención del personal y el acceso a oportunidades laborales de crecimiento y aprendizaje continuo que debilitan los sistemas dentro de las empresas. La única forma de incrementar la eficiencia es a través del entrenamiento de la fuerza laboral, atraer y retener talentos es una de las prioridades fundamentales de las compañías, no podemos esperar tener mayor eficiencia y productividad sin una mano de obra entrenada o adecuadamente incentivada.

Dado los razonamientos que anteceden, en cuanto al ámbito local, los empresarios no se alejan a esta realidad expuesta; la mayoría de los problemas en cuanto a gestión de compensaciones y eficiencia laboral se refiere, surge por una serie de factores que afectan negativamente en los trabajadores, llegando a ser señales que evidencian una abismal insatisfacción, acompañada de deseos por abandonar y cambiar de trabajo, lo cual se refleja en el incumplimiento de funciones y la baja productividad, esto viene acompañado con la falta de existencia de un sistema de compensaciones integro que incentive a desaparecer estos puntos críticos, refutando lo expuesto, cabe acotar que otro de los problemas base se manifiestan a través de los directivos de algunas de las empresas locales que les cuesta adaptarse al cambio, son tecnócratas, abiertamente “militaristas”, no incentivan ni recompensan su fuerza laboral ni contribuyen al desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, solo se dedican a dictaminar sumada a sus ansias de ganar y ganar dinero, sin parar a reparar que el desarrollo del talento humano es la clave para la eficiencia en las

empresas, como refiere Stephen Covey en su libro titulado los siete hábitos de la gente altamente efectiva (1989):

(...) la mayoría de las personas ven la efectividad desde el paradigma de los huevos de oro: cuanto más se produce, cuanto más se hace, más efectivo se es, (...) la verdadera efectividad está en función de dos cosas: Lo que se produce (los huevos de oro) y los medios y la capacidad para producir (la gallina) la efectividad reside en mantener el equilibrio p/cp, el equilibrio entre los huevos de oro y la salud y bienestar de la gallina. (párr. 1).

Tomando como referencia lo expuesto por Covey se observa que lo mismo sucede en las empresas, hay organizaciones que hablan mucho sobre los clientes y descuidan por completo a sus trabajadores, a otros les importa más buscar beneficios a su conveniencia que la preocupación y desarrollo de su talento humano, queda demostrado que para una buena organización se debe tener un buen plan de trabajo. Reconocidos investigadores en el ámbito de los negocios como Michael Porter, Peter Drucker y Kenichi Ohmae han reconocido la necesidad de tener un nuevo paradigma, un nuevo enfoque y una nueva manera de pensar para interpretar y abordar la nueva realidad.

Existen diversas formas de incentivos laborales que abren paso a obtener un personal capacitado que cumpla con sus labores y estén involucrados a un 200 por ciento con las funciones que realizan, evitando que el trabajo diario se convierta en rutina y poder lograr la eficiencia laboral, de lo manifestado anteriormente se permite plantear las siguientes interrogantes: ¿Sabe que beneficios le traería a su empresa el tener a sus colaboradores realmente incentivados?, ¿sabe cómo influye las compensaciones en la eficiencia laboral?, ¿conoce que incentivos laborales ayudarían a mejorar la eficiencia laboral?

Como resultado de lo antes expuesto, un claro ejemplo de la problemática planteada es el caso en estudio de la empresa Iron Mountain Incorporated, compañía global dedicada a la custodia, protección y gestión de información

y activos, enfocando esta investigación en la sede Iron Mountain Perú, se ha percibido que no se ha logrado una retención óptima del personal, si bien los trabajadores quieren mantener sus empleos por ser una de las empresas a nivel nacional con mayor sueldo mínimo, nos referimos a la suma de s/.1100, también están atentos a nuevas ventanas laborales que se presenten, ya que no cuentan con mayores oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa y van en busca de nuevas alternativas así el sueldo sea jugoso desertan del trabajo, en suma con lo evidenciado se presencia también casos donde los colaboradores solo laboran por la remuneración, que no esperan ningún tipo de impulso, llevando a la empresa a tener una atmosfera laboral débil donde no se aprecia el sentido de pertenencia e identificación para con la empresa y en cuanto ven una nueva oferta laboral no dudan en irse produciéndose de esta manera rotaciones, que conlleva a un déficit en el sistema y un reajuste apresurado, debilitando la eficiencia en la organización.

Finalmente, si bien la empresa ha venido sosteniendo un crecimiento y posicionamiento en el mercado local muy atractivo y les proporcionan todas las herramientas necesarias a sus trabajadores, se evidencia que algunos de los colaboradores no se sienten a gusto con las labores diarias que realizan, ven sus funciones como algo rutinario, incluso hay trabajadores que si bien no expresan abiertamente su insatisfacción esta se evidencia en el ánimo con el que desarrollan sus funciones. Se acota también que, si bien se les felicita a los trabajadores con mayor desempeño con palabras de agradecimiento, no se les reconoce con ningún otro tipo de incentivo laboral, logrando la desmotivación para con el cumplimiento de sus funciones, que esperan ser recompensados con distintas formas de compensaciones tanto monetarias como no monetarias, que valoren sus capacidades no solo a través del reconocimiento con palabras. Ello logra evidenciar que existe una planeación deficiente en el programa de incentivos, una precariedad en el sistema que trae como consecuencia un decrecimiento en la organización; por tal motivo, en el presente estudio se plantea dar aporte al problema de

investigación, el cual, dado el análisis preliminar realizado, se formula de la siguiente manera:

¿De qué manera se relaciona la gestión de compensaciones con el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017?

La formulación del problema general permite asimismo enunciar los siguientes problemas específicos a continuación descritos:

¿De qué manera se relaciona la administración eficaz con el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017?

¿De qué manera se relaciona el paquete de remuneración económica con el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017?

¿De qué manera se relaciona el paquete de remuneración extraeconómica con el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

Nos encontramos en la era donde las empresas se preocupan por tener a sus colaboradores incentivados para la optimización en los resultados, donde el desarrollo del talento humano es sumamente relevante dentro de las organizaciones, es por ello la importancia de gestionar un adecuado sistema de compensaciones y que este a su vez funcione correctamente para mutuo beneficio tanto de la empresa como de sus trabajadores, convirtiendo a esta área en estudio en un “socio estratégico” de la organización.

Justificación teórica

Contar con una eficiente gestión en compensaciones es de vital importancia para determinar el grado de relación que ejerce este sobre el nivel de desempeño en la organización, es por esta razón que surge la necesidad de dar a conocer, a través de esta investigación, la implicancia y repercusión que existe en relación a ambas variables; como la efectividad en las compensaciones, la satisfacción laboral de los trabajadores y las dimensiones de la atmosfera laboral, el sitio donde laboramos y las personas con las que compartimos a diario toman importancia en el crecimiento de la empresa, siendo factores fundamentales. Queda demostrado que un buen ambiente garantiza sin duda la eficiencia en los trabajadores y esta sumada a los incentivos conlleva a la retención del talento, por tal motivo, muchas empresas toman estos temas con suma importancia ya que pretenden atraer y retener a su personal. Identificar las habilidades y capacidades de cada trabajador e invertir en ellas siempre será una apuesta segura que garantiza al éxito organizacional, como bien se dice “las empresas logran lo que logra su gente” y por ello es importante mantener a los colaboradores siempre incentivados; una compañía que ofrece incentivos es capaz de retener el talento.

Si bien se tiene conocimiento sobre lo exployado e investigaciones referidas al tema en estudio estas no se han tomado con la importancia debida ya que siguen existiendo muchas empresas que solo se centran en obtener ganancias, pero esto no es posible mientras se cuente con una planeación deficiente en la gestión de compensaciones lo cual genera que el personal este presentando un bajo nivel de rendimiento en sus actividades diarias, y sobre todo una eficiencia laboral escasa por la falta de incentivos, es de suma importancia que las compañías se preocupen por los diversos factores que influyen alrededor de una buena gestión en las compensaciones. Citando a Urquijo y Bonilla (2008) en su libro titulado: “La remuneración del trabajo: manual para la gestión de sueldos y salarios”, señalan que:

(...) la remuneración del trabajo humano tiene como horizonte fundamental la productividad. Toda la actividad laboral está orientada, desde el puesto de trabajo a la producción, recibiendo como recompensa la satisfacción que esta acción produce, psicológicamente, en lo que tiene de autorrealización, y, económicamente, en los beneficios salariales que aporta, en forma directa e indirecta. (...) Se considera el justo reparto de los beneficios de trabajo (remuneración económica y psicológica) como el objetivo principal del sistema. (p. 14).

En la actualidad obtener los mecanismos adecuados para incentivar a los colaboradores no es algo fuera de serie, exigiendo por parte de los empleadores de cada empresa un estudio idóneo que no solo se base en tener un clima laboral adecuado sino también en potenciar las habilidades de sus trabajadores a través de las compensaciones laborales que permite garantizar la maximización de beneficios y la minimización de errores ya que como se sabe un personal incentivado genera más producción para la empresa, se ponen la “camiseta” y son más competitivos. La satisfacción plena de los colaboradores permite un trabajo eficiente siendo por ello el talento humano el pilar en las empresas.

La aplicación de esta investigación permitió obtener como resultado el saber cómo se siente el colaborador en su área de trabajo y, en el desempeño de sus funciones, así como qué expectativas tiene, sus capacidades, habilidades, destrezas y competencias, las necesidades que presentan, saber si estas realmente identificados y contentos dentro de la empresa, conocer cuáles son los incentivos laborales que contribuyen a su mejor desempeño y sobre todo la influencia que ejerce las compensaciones en la eficiencia laboral por tal motivo el desarrollo de la presente ha sido un aporte adecuado para la finalidad que se pretendió alcanzar. Cabe acotar que se buscó profundizar en los datos teóricos relacionados a las variables en estudio, al mismo tiempo determinar los factores que inciden en el comportamiento de las variables, para lo cual se tuvo en cuenta las

investigaciones realizadas por distintos autores expertos en el tema de estudio.

Justificación práctica

La presente investigación está realizada con la finalidad de mostrar los resultados obtenidos a los directivos y gerentes de la empresa Iron Mountain Perú, brindarles una herramienta teórica de información concreta y valiosa acerca de los incentivos laborales y su nexo con el desempeño organizacional, para que a través de esta se contribuya en el diseño, desarrollo e implementación de estrategias y proyectos de mejora en la eficiencia laboral, así como también recomendaciones para las mejores prácticas en la gestión de compensaciones ya sea para mantenerlas, reforzarlas o mejorarlas y, por consiguiente, la creación o intensificación de atractivos planes de incentivos, con ello evitar así futuras complicaciones laborales convirtiéndose en un indicador clave para el desarrollo de la organización; a su vez el tomar las medidas necesarias, preventivas y correctivas, si fuera el caso, para mejorar sus puntos débiles a través de las sugerencias presentadas en esta investigación .

Asimismo el presente estudio puede servir de modelo y guía para otras organizaciones que tengan problemas en cuanto a compensaciones y desempeño laboral se refiere y encontrar una solución óptima al problema que los aqueja, por ende, aplicando lo exployado en esta investigación se pueda lograr resultados favorables en sus empresas, a fin de tomar conciencia sobre la importancia que este tema concierne y el poder desarrollar sistemas de compensaciones adecuadas que permitan un mayor crecimiento organizacional de la mano con la satisfacción de la fuerza laboral.

Adicionalmente se acota que la presente pueda ser tomada también como referencia y ser de utilidad para futuras consultas en la realización de trabajos o investigaciones con temas similares, siendo a su vez un aporte informativo

para establecer la importancia de la gestión de compensaciones y su relación en el desempeño organizacional.

Justificación metodológica

En el aspecto metodológico la presente investigación generó el aporte en técnicas, instrumentos y procedimientos que fueron validados y se emplearon para la recolección de datos, así como para el análisis e interpretación de los resultados estadísticos. Se contó con la estandarización de dos instrumentos de medición que fueron sometidos a un análisis de confiabilidad, uno para analizar la gestión de las compensaciones y el segundo aplicado en el desempeño de los colaboradores, con la finalidad de estudiar la relación existente entre ambas variables en la empresa Iron Mountain Perú.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación existente entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Objetivos específicos

Determinar la relación existente entre la administración eficaz y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Determinar la relación existente entre el paquete de remuneración económica y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Determinar la relación existente entre el paquete de remuneración extraeconómica y el nivel de desempeño organizacional y en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

1.4. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

Limitación bibliográfica

Bibliografía insuficiente. No se han encontrado en su conjunto, trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables en estudio: gestión de compensaciones y desempeño organizacional, en las investigaciones encontradas son tratadas cada variable aisladamente y algunas otras resultan siendo obsoletas.

Limitación teórica

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país. En añadidura, cabe decir, la ausencia de material bibliográfico y hemerográfica actualizado y en físico, también se hizo presente.

Limitación temporal

Escaso tiempo para realizar las investigaciones pertinentes en la aplicación de la investigación, ya que la organización cuenta con un horario de atención diferente al horario de la investigadora, acotando también que las ocupaciones y funciones diarias de los colaboradores fueron una limitante, dado que no les permite disponer de un tiempo cualquiera para completar el proceso de estudio.

Cabe precisar que, tomando conocimiento de las limitaciones encontradas, las mismas no fueron impedimento para la recopilación de información útil y valiosa. Gracias a la constancia y firmeza para con el cumplimiento del propósito presente se soslayaron favorable y productivamente las dificultades, conllevando a un desarrollo exitoso y, con mucha entrega la presente investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Como punto de partida al estudio de la gestión de compensaciones y su nexo con el desempeño organizacional, se alega a continuación investigaciones y escritos académicos realizados por diversos autores que cubren relación con el tema a abordar y que son a su vez necesarias para comprender el contenido total de la presente investigación. Bajo este esquema se cita lo siguiente:

2.1.1. Antecedentes internacionales

En el contexto internacional los investigadores que contribuyen a dar epistemología al presente estudio son:

Madero (2016), en su investigación administrativa titulada: “Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria” aplicado a propietarios, directivos y gerentes de recursos humanos de empresas con oficinas en México, donde 83 son del sector comercio, 106 del sector manufactura y 117 del sector servicios, elaborado para brindar aporte docente y cátedra en investigación y divulgación en temas afines a la administración en la revista Investigación Administrativa de la escuela superior de comercio y administración del Instituto Politécnico Nacional, dando como resultado una muestra total de 306 personas participantes, destacando que el 74 por ciento son del género masculino y el 26 por ciento del femenino, en lo que respecta a experiencia en el puesto, se evidencia que la mayor parte se concentra en un rango de 6 a 10 años con un 37 por ciento, mientras que 29 por ciento tiene menos de 5 años y un 13 por ciento más de 21 años. Se tiene por objetivo identificar cuáles son los objetivos de la administración de compensaciones que influyen en los diversos componentes de las compensaciones para poder conocer su alcance y aplicación para que las áreas de recursos humanos en las empresas definan estrategias de compensaciones más

atractivas y de aplicación en la realidad y actualidad que se vive. Adicionalmente se agrega que la investigación realizada presenta un diseño no experimental de tipo cuantitativa. Concluye entonces el autor:

- Se comprobó mediante la investigación la manera en que los diversos objetivos que se tienen en la administración de las compensaciones, afectan de alguna manera en los componentes de las compensaciones, ya sean monetarias o no monetarias, destacando que los principales objetivos de las compensaciones es mejorar los resultados de la empresa y promover la efectividad, mientras que el salario y las prestaciones son los principales componentes de la mezcla de compensaciones que prefieren los trabajadores, que son de gran valor para el diseño del sistema de compensaciones en las empresas.
- Los diversos grupos de interés que existen en las organizaciones son más exigentes que antes, ya que están más conscientes de sus obligaciones y compromisos con la sociedad y el medio que los rodea, tratando en ocasiones de optimizar y hacer un uso adecuado de los diversos recursos que tienen. Por ello, quienes se dedican a promover productos y/o servicios deben generar ventajas diferenciadoras que los ayude a mantenerse en el mercado, además de diseñar, desarrollar y emprender programas innovadores de gestión empresarial, principalmente en los procesos de recursos humanos, que motiven al personal, que los mantengan satisfechos, involucrados con lo que hacen y comprometidos para que desarrollen una labor más productiva y de mejor calidad, lo que redundará en mejores productos, bienes o servicios, confirmando así lo que mencionan, Semerciöz, Hassan y Aldemir (2011) y Watson (2003).

- De acuerdo con los resultados obtenidos y a la percepción de los trabajadores sobre la importancia de las variables analizadas en la investigación, podemos observar que mejorar los resultados y la efectividad de la empresa, así como motivar el desempeño de las personas son los principales objetivos que la administración de compensaciones tiene, mientras que el salario base, las prestaciones y beneficios y las condiciones de trabajo son los componentes más importantes en la muestra que participa en esta investigación. Por el contrario, los objetivos a los que menor importancia le dan las personas que participaron en la investigación son garantizar la igualdad y retener el personal, siendo los mencionados objetivos muy importantes para el área de recursos humanos, sin embargo, para las personas dentro de las empresas eso no los consideran relevante.
- En los modelos de regresión realizados, las variables que más predicen los objetivos de las compensaciones son las posibilidades de crecimiento, los sistemas de incentivos monetarios y el reconocimiento. Sin embargo, los otros componentes de las compensaciones que de alguna manera también son considerados importantes podemos mencionar a las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales.
- La compensación que se ofrece a los trabajadores, en este caso a los participantes de la investigación, al parecer no son relevantes para el logro de los objetivos de las compensaciones pues en ningún momento muestran resultados estadísticamente satisfactorios, lo que también podemos interpretar es que probablemente la mayoría de las personas no participan en la asignación de un bono por compensación.

- Las compensaciones no monetarias son las que mayor relación muestran con cada uno de los objetivos analizados, por ejemplo, las posibilidades de crecimiento (PC) y la atractividad del puesto (AP). Sin embargo, es necesario mencionar que los esquemas de reconocimiento son una estrategia importante en la gestión del personal, tal como lo menciona Alva (2011), y también es relevante considerar que los aspectos en donde se involucra la relación jefe-colaborador, en particular a los mandos intermedios o líderes responsables de un grupo o equipo de trabajo es en el trato y las relaciones entre ellos, así como la convivencia que se genera con los mismos compañeros de trabajo.
- Se pudo observar la relevancia que tienen los diversos procesos involucrados en la gestión del personal y que de alguna manera impactan en los sistemas de pagos de las empresas, como son las entrevistas realistas en el proceso de la selección de personal, el uso eficiente de la comunicación en la interrelación de las personas, el uso de las redes sociales en la capacitación, el diseño de los análisis de puestos, las descripciones de puestos y las valuaciones de puestos, además de la forma de involucrar a los colaboradores para participar en nuevos proyectos, entre otras herramientas y actividades más. Bajo este contexto se ha planteado el supuesto de que los procesos propios de la gestión de recursos humanos inciden favorablemente en la importancia que tienen en las personas el esquema de pagos, ya sea monetario o no monetario.
- En la actualidad los directivos responsables de la administración de las compensaciones deben de diseñar planes de acción enfocados a la generación y creación de confianza del personal en el plan de compensaciones que tiene la empresa y que sirva principalmente para que se puedan lograr los objetivos y las metas estratégicas de la misma. Además de que la comunicación juega un papel

importante para que todos los empleados de la empresa puedan enfocar sus esfuerzos en el mejoramiento de la misma pues favorece el ambiente laboral, el compromiso y la motivación. Es necesario identificar los factores principales en los que recaen las decisiones de los directivos de esas empresas ante la falta de acciones enfocadas a favorecer su profesionalización y expansión, es decir, crear un ecosistema, un ambiente propicio y adecuado para ayudar el crecimiento y desarrollo del personal con procesos cada vez más innovadores y creativos.

Ahora bien, Rueda, Jiménez y Sánchez (2015), en su artículo titulado: “Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos” aplicado a empresas constructoras pertenecientes al estado de Tamaulipas, México, basadas en proyectos de los municipios de Tampico y Victoria registradas en el directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE) de 2014, proporcionado por el instituto nacional de estadística y geografía (INEGI), elaborado para brindar aporte a la promoción de la investigación en temas afines al desarrollo de negocios en la revista académica semestral AD-minister de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, siendo el tamaño de muestra alcanzado 108 empresas, lo que representa el 48 por ciento de la población. Respecto al tamaño de las empresas, 24 por ciento lo constituyen microempresas, 47 por ciento pequeñas, 15 por ciento medianas y 14 por ciento grandes empresas. El 43 por ciento de las empresas encuestadas realizan trabajos para el sector público, 29 por ciento para el privado y el resto para ambos. Los individuos que proporcionaron la información son, en su mayor parte, del género masculino (81 por ciento); en cuanto a su experiencia en la gestión de proyectos, 34 por ciento de ellos tienen entre 21 y 30 años, y 29 por ciento están entre 11 y 20 años. Se propusieron los autores como objetivo investigar los efectos de tres prácticas de gestión de recursos

humanos (capacitación, selección de personal y compensación) en el éxito de proyectos, medido bajo las percepciones de los gerentes de proyectos sobre los parámetros de costo, tiempo y calidad con los que terminan sus proyectos, con la finalidad de obtener una mayor comprensión de esta y conocer cuáles deben poner en práctica para mejorar la ejecución de estos y lograr así potenciar su eficiencia. Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño no experimental y un muestreo no probabilístico y de conveniencia, siendo una investigación de tipo descriptiva de carácter transversal. En base a lo expuesto los autores concluyen:

- Los resultados muestran que tanto la capacitación como la compensación tienen una influencia estadísticamente significativa y positiva en la eficiencia de proyectos, siendo la compensación la que más contribuye en esta. Sin embargo, la selección de personal no presenta relación estadísticamente significativa con la eficiencia de proyectos, lo que contradice estudios previos.
- El análisis causal confirma la tesis principal de esta investigación para la muestra obtenida de empresas constructoras, puesto que los resultados manifiestan que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen una influencia estadísticamente positiva y significativa sobre la eficiencia de los proyectos. De los resultados obtenidos, cabe destacar el notorio papel que desempeña la capacitación, así como los sistemas de compensación. Estas son implicaciones importantes para los directivos de este tipo de empresas interesados en potenciar la eficiencia de los proyectos que realizan, pues no todos los elementos analizados tienen la misma repercusión sobre sus resultados.

En Suma, Madero, Calderón y Vélez (2015) en su investigación titulada:

“Preferencias de las personas a las prestaciones y beneficios en su lugar de trabajo: caso de una empresa maquiladora en la frontera noroeste México-Estados Unidos” aplicada al personal operario del área de producción, dentro de una empresa manufacturera ubicada en la franja fronteriza del noroeste de México, en la ciudad de Mexicali B.C., elaborado para brindar aporte en la divulgación de investigación afines al campo de la administración en la revista electrónica Nova Scientia de la Universidad de la Salle Bajío, siendo unidad de estudio una muestra constituida por 123 trabajadores, de los cuales el 38 por ciento es del género masculino y el 62 por ciento femenino; en lo que respecta a la antigüedad del personal en la empresa, el promedio es de 8 años, con un rango en los datos obtenidos desde menores a un 1 año hasta 33 años. También se encontró que el 38 por ciento (47 personas) son operadores, el 54 por ciento (67 personas) ocupan posiciones técnicas y el 7 por ciento (9 personas) son profesionistas. Se propusieron los autores como objetivo:

- Conocer la percepción que tienen las personas sobre los componentes de los paquetes de compensaciones (incentivos otorgados) y su relación con la satisfacción.
- Conocer las preferencias de las prestaciones y/o beneficios que tienen los trabajadores de la empresa.
- Identificar la relación que tienen las prestaciones y/o beneficios con diversos factores del comportamiento como: sentido de pertenencia, seguridad en el empleo, satisfacción laboral, importancia del pago, oportunidades de desarrollo y prestaciones atractivas.

Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño no experimental de tipo descriptiva, deductiva, con un muestreo no

probabilístico, considerando principalmente aspectos cuantitativos. Concluyen los autores:

- Se comprobó mediante la investigación que el fondo de ahorro, los vales de despensa, el aguinaldo, las instalaciones de trabajo debidamente refrigeradas y las condiciones de seguridad fueron los 5 beneficios/prestaciones más importantes de una lista de 30 que se utilizaron en el estudio.
- Los trabajadores de la empresa perciben que el paquete de prestaciones que se ofrece es atractivo, dando lugar a la mejora de estos programas que permita al área de recursos humanos ganar terreno entre las preferencias de los empleados.
- Al parecer los incentivos no económicos y de reconocimiento público, como son: celebración del cumpleaños por mes, tarjeta de felicitación por la gerencia, lavado de carro por logros obtenidos, convivencias familiares, fotografías expuestas de logros obtenidos, distintivo en camiseta por logros obtenidos, saludo por parte del supervisor, torneos deportivos, festejos del día del niño resultaron ser poco relevantes para los empleados pues les dan poca importancia, por lo que es recomendable evitar esfuerzos y distracciones que generen gastos que pudieran ser considerados como innecesarios. Sin embargo, es necesario reflexionar en algunos de ellos, pues los esquemas de reconocimiento son una estrategia importante en la gestión del personal, tal como lo menciona Alva (2011) y también es relevante considerar los aspectos que se involucra al supervisor en el trato y a la relación o convivencia con los compañeros de trabajo, tal como ya se ha probado anteriormente, Madero (2009). Lo que llama la atención, es que en los resultados de los modelos realizados, aparecieron algunos coeficientes negativos que debieron ser positivos, por

ejemplo ¿Cómo es posible que la existencia de instalaciones deportivas tengan un impacto negativo en la satisfacción por el trabajo?, por lo cual podemos reflexionar e inferir que las personas no le dan importancia a esos aspectos, principalmente porque la mayoría de los empleados de la empresa son mujeres y no tienen ninguna expectativa de uso en las instalaciones deportivas o no son practicantes a las actividades deportivas.

- Otro aspecto a considerar es que en el paquete de prestaciones y beneficios que tiene la empresa actualmente, existe la ayuda para la compra de útiles escolares, seguramente el personal que participó en la investigación no lo utiliza pues tiene hijos pequeños que todavía no van a la escuela o es probable que desconozca que exista ese beneficio por trabajar en esa empresa.
- Es relevante mencionar que la creación de un comité consultivo de compensaciones dentro de la empresa es una idea atractiva para que se planee, diseñe, coordine y defina el rumbo de lo que se va a estar haciendo con los diversos componentes del esquema de compensaciones, principalmente con las prestaciones, los beneficios y los incentivos no monetarias que la empresa otorga, así mismo de la manera de gestionar los diversos recursos que son asignados para el desarrollo del personal y para hacer uso correcto de los presupuestos autorizados por la dirección de la empresa, pues de alguna manera involucra temas legales y fiscales que es necesario atender para cumplir con las disposiciones gubernamentales.
- Con el desarrollo de esta investigación se muestra la relevancia de incorporar con mayor continuidad estas herramientas de análisis o bien los instrumentos de medición en los diversos departamentos de la empresa para que ayuden a la creación de una cultura de trabajo que reconozca la labor de sus empleados y pueda tener una

diferencia significativa con respecto a las demás empresas del parque industrial donde se localizan las instalaciones.

- Como resultado de la presente investigación se han identificado una serie de limitaciones en su aplicación que han dado origen a desarrollar un conjunto de posibles investigaciones a realizar en el futuro, principalmente porque la perspectiva utilizada es de recursos humanos y sería conveniente involucrar otros puntos de vista como los especialistas del área laboral, fiscal, contable y financiera para que sus aportaciones generen una idea más completa e identificar áreas de oportunidad en su aplicación. Así mismo poder considerar la manera de agrupar las prestaciones, los beneficios y los incentivos tomando en cuenta si son de tipo monetario y no monetario, para analizarlos de acuerdo a diversos aspectos demográficos como puede ser por los diversos grupos de edades, estado civil y de nivel académico, pues sabemos que existen diversas necesidades entre las personas.

Continuando en el tema, Posada y Soria (2014) en su investigación titulada: "Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios" aplicado a trabajadores de las principales ciudades de Colombia (Medellín, Bogotá y Cali), en cinco empresas colombianas de los sectores industrial y de servicios, elaborado para brindar aporte docente en investigación y divulgación en ciencias gerenciales en la revista científica trimestral Universitas Psychologica de la Pontificia Universidad Javeriana, siendo unidad de estudio una muestra total de 731 participantes, de los cuales un 64 por ciento son hombres y un 36 por ciento mujeres, el rango de edades se encuentra entre 21 y 25 años (23 por ciento); de 26 a 30 años (23 por ciento); de 31 a 35 años (15 por ciento); de 36 a 40 años (13 por ciento); de 41 a 45 años (12 por ciento); de 46 a 50 años (6 por ciento); de 51 a 55 años (4 por ciento); de 56 a

60 años (1 por ciento) y más de 61 años (0.1 por ciento), áreas ocupacionales: operario (81 por ciento); profesional (7 por ciento); empleado de oficina (6 por ciento); técnicos y tecnólogos (4 por ciento); directivos (2 por ciento) y vendedores (0.7 por ciento), finalmente los niveles educativos que se presencian son: bachillerato (66 por ciento); técnico tecnológico (17 por ciento); primaria (8 por ciento); profesional (7 por ciento) y posgrado (2 por ciento). Se tiene por objetivo central analizar cómo la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico (apertura al cambio, manejo del fracaso y flexibilidad) y el desempeño laboral (extrarrol, intrarrol y cumplimiento de normas) evaluado por el jefe. Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño no experimental y un muestreo probabilístico. Concluyen los autores:

- Se comprobó mediante los resultados obtenidos que la flexibilidad y manejo del fracaso mostraron correlaciones significativas entre ellas, sin embargo, solo apertura al cambio correlacionó con una de las dimensiones de desempeño (extrarrol). Mientras que satisfacción laboral correlacionó con todas las dimensiones de CPs (crecimiento psicológico) y de desempeño. Esto sugiere que, en el contexto de la investigación, las personas abiertas, que exploran diferentes alternativas y que muestran una actitud positiva ante lo cambiante de la vida, suelen sentirse más satisfechos e involucrarse con actividades que exceden los límites de su cargo. Esto es consistente con la idea de que quienes se cierran a los cambios suelen experimentar insatisfacción laboral e irritación (Wanberg y Banas, 2000). Es posible, además, que la relación entre estas variables se deba a que los jefes consideren que los colaboradores abiertos al cambio son personas que agregan valor a su trabajo (Omar y Uribe, 2005). También es probable que se deba a que ambas son condiciones asociadas con la proactividad (Omar y Uribe, 2005). Este resultado podría explicarse también por

algunas características de la muestra. Esta está compuesta, en su mayoría, por personas con un nivel académico de bachillerato y tecnológico y con edades inferiores a los 30 años. Se trata de un grupo de población más joven y con más posibilidades de desarrollo, lo cual los puede caracterizar como más abiertos al cambio y como personas que consideran que tienen que ofrecer un plus a la organización de sus empresas (Homan, van Knippenberg, van Kleef y de Dreu, 2007).

- La relación de la flexibilidad y la apertura al cambio con la satisfacción laboral sugiere que la capacidad de adaptarse y de abrirse a nuevas experiencias puede llevar a las personas a juzgar más positivamente sus realidades del trabajo y con esto a sentirse más satisfechos, lo cual es consistente con hallazgos previos (Morales de Romero, 2008). Es posible que por tratarse de un proceso de cambio en el cual se busca integrar la realidad exterior e interior desde un punto de vista positivo, experimentado el cambio y la incertidumbre como elementos de CPs (Eljuri, 1994; Salom y Romero, 1994) se logre una alteración de las expectativas o de las condiciones del entorno haciendo que el trabajo se vuelva más satisfactorio. Es posible que de ahí se derive la relación entre esta característica y la salud mental (Bond et al., 2008). Nuevamente, las condiciones sociodemográficas de los sujetos que participaron en el estudio pueden explicar este tipo de resultado en la medida que, como se explicó, las personas más jóvenes suelen ser más abiertas al cambio, en tanto se encuentran en un proceso de exploración que les permite cambiar más fácilmente sus expectativas (Homan et al., 2007; Lisbona, 2004).
- De otra parte, aunque la literatura sugiere que una visión positiva del fracaso podía mejorar la satisfacción (Romero, 1994, 1999), los resultados no apoyan esta premisa. Esto se puede explicar en la

medida en que, aunque se vea el fracaso positivamente (Newton et al., 2008) y se le considere útil para el éxito (Polivy y Herman, 2002), esta sigue siendo una experiencia que se vive como antagónica a la felicidad. Difícilmente, alguien se sentirá satisfecho por fracasar, especialmente cuando se trata de personal operativo, en un país en el que los jefes poseen dificultades para ofrecer retroalimentación (Toro, 2005), logrando que los errores sean vistos solo desde la perspectiva del fracaso y no del aprendizaje. Tampoco se encontró una asociación de esta dimensión del CPs con el desempeño, lo cual puede deberse a que la sola visión positiva del fracaso no garantiza un cambio comportamental.

- Es posible que el manejo del fracaso afecte el desempeño hacia futuro, justo en el momento en el que el aprendizaje derivado de este se traduce a la práctica (Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2009) o cuando los jefes contribuyen a verlo así, especialmente en personas que se encuentran en los primeros años de trabajo y en niveles jerárquicos bajos, como los que caracterizan a la muestra de este estudio. Esta, por lo demás, suele ser demandante de aprecio y afecto por parte de sus superiores (Toro, 1996). Por su parte, la flexibilidad podría afectar el desempeño intrarrol en contextos y cargos donde esta sea una característica exigida por la organización, pues se sabe que una habilidad o competencia solo se desarrolla y evidencia si el contexto lo exige (Spencer, McClelland y Spencer, 1990). Si bien son muchas las ocasiones en las que las personas deban enfrentar la incertidumbre (Taborda, 2010) y se requiere de flexibilidad por estar en un contexto de cambio permanente, se trata todavía de atributos que se demandan más en personas con responsabilidad de mando en la organización (Sanín, 2007). Es decir que una persona con una flexibilidad alta y un buen manejo de la incertidumbre podría mejorar o no su desempeño, dependiendo del nivel en que su tarea se lo exija.

- Otro resultado nos muestra que la satisfacción de las personas puede motivarlas a dar la milla extra (Omar y Uribe, 2005) y a mostrarse coherentes con las normas y principios definidos por la organización, pero no necesariamente a un mejor desempeño intrarrol (Wright y Cropanzano, 2000). Según esto, es posible que una persona insatisfecha haga bien su trabajo y que, por el contrario, una satisfecha lo haga de manera pobre. La satisfacción podrá afectar el desempeño de rol, solo si se transforma en un elemento motivacional (Lock y Lathan, 1990).
- Desde el punto de vista práctico, estos hallazgos muestran que las organizaciones interesadas en mejorar la satisfacción de su personal y, con esto, reducir sus efectos negativos (rotación, ausentismo, quejas del personal) deberán apuntar al desarrollo de la flexibilidad y la apertura al cambio de su personal. El hallazgo resulta fundamental para las empresas en general, en tanto les permite entender sobre qué aspectos hacer gestión para conseguir reducciones de la rotación y el ausentismo del personal, dos problemas comunes que ocasionan pérdidas económicas considerables (Littlewood, 2008). En este sentido, la comprensión de estos fenómenos aporta información que sirve de insumo para plantear políticas y estrategias que favorezcan la existencia de condiciones de trabajo saludables. Lo cual es muy necesario en el contexto actual, en el que los costos asociados con la salud en el trabajo son altísimos (Gómez, 2007).
- Resultará clave que se busque que las personas estén abiertas al cambio. Evitar el trabajo rutinario y dar participación a los colaboradores, motivarlos para encontrar nuevas y mejoradas formas de hacer las cosas. De esta investigación se deriva entonces que las dimensiones del CPs requieren ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar estrategias de intervención de la satisfacción

laboral; también cuando se quiere analizar y promover las conductas extrarrol de las personas. Por lo pronto, conviene señalar que una visión positiva del fracaso no afecta la satisfacción, pero si el aprendizaje. La flexibilidad contribuye a que las personas estén más complacidas con sus realidades de trabajo, y la apertura al cambio cumple un doble papel al asociarse con la satisfacción y apuntar a su desempeño extrarrol.

En otro estudio, Madero (2012), en su investigación titulada: “La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral” aplicado a trabajadores de diversas empresas del sector manufacturero, ubicadas en la zona fronteriza del noroeste de México, elaborado para brindar aporte docente y contribución en investigación de temas afines al desarrollo en el campo empresarial en la revista Ciencia UANL de la Universidad Autónoma de Nuevo León, siendo unidad de estudio una muestra total de 792 personas participantes, de las cuales son 417 hombres (53 por ciento) y 375 mujeres (47 por ciento), se resalta que, 57 por ciento tiene menos de 30 años de edad; 60 por ciento menos de cinco años de experiencia laboral, mientras que 78 por ciento tiene una antigüedad en el puesto menor de cinco años; finalmente, cerca de 50 por ciento tiene estudios de carrera profesional. Se propuso el autor como objetivo principal identificar los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo: la comunicación, el involucramiento, el apoyo organizacional percibido, el trato recibido y los procedimientos justos relacionados con la efectividad de las compensaciones, y de cierta forma influyen en la satisfacción de las personas al momento realizar sus actividades en su centro de trabajo. Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño ex post facto con un tipo de muestreo no probabilístico, siendo una investigación de tipo correlacional-explicativo. Concluye el autor:

- Se comprobó mediante los resultados obtenidos que el trato del jefe, el trato recibido de los compañeros y la comunicación muestran una correlación positiva, con la efectividad de las compensaciones y con la satisfacción del trabajador.
- El ambiente de trabajo, la efectividad de la retribución y la satisfacción laboral definen a una organización y la distinguen de otras, por ser consideradas casi únicas. Además, perduran en el tiempo e influyen y determinan en cierta forma la conducta de las personas de dicha organización, que con el paso del tiempo va creando una cultura propia. Por ello, uno de los aspectos relevantes que hay que cuidar en esta época es el relacionado con el ambiente laboral, principalmente en el apoyo que la empresa da a su personal, así como en las estrategias a seguir, y que de alguna manera el involucramiento sea un aspecto a considerar.
- Se confirma que un buen ambiente de trabajo se establece básicamente donde hay confianza en el personal y un buen trato por parte de los jefes y colaboradores, que, de alguna manera, al relacionarse entre sí, mejoran la rentabilidad y el clima organizacional de una empresa.
- El gran reto, ahora, para las personas que están al frente de las empresas, y no necesariamente en el área de recursos humanos, es contribuir para que los trabajadores logren mejores resultados y tengan satisfacción con las diversas actividades que realizan, por eso, un manejo inadecuado de los recursos humanos en una organización puede ocasionar una gran diversidad de problemas, siendo la rotación de personal uno de los más importantes, ya que genera altos costos por la pérdida del capital humano.
- Identificar áreas de oportunidad, con la finalidad de proponer mejores esquemas de gestión de personal. Asimismo, se sugiere

que para investigaciones futuras se tengan en cuenta diversos aspectos, como: género, estado civil, la edad, la antigüedad en el puesto, entre otros datos demográficos que es conveniente analizar, pues de alguna manera influyen en los aspectos de ambiente laboral, satisfacción y compensaciones.

- En nuestro proceso de reflexión, ha surgido una idea relacionada con el uso que se le debe dar a los aspectos del ambiente laboral en la medición del desempeño, teniendo dos finalidades principalmente: una enfocada al manejo de la compensación, y la otra como parte de la satisfacción del trabajador, para conocer si verdaderamente en un buen ambiente laboral la percepción del pago pierde fuerza como un elemento más en la satisfacción del trabajador.

Por otra lado, Madero y Peña (2012), en su artículo de investigación científica y tecnológica titulada: “Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones” aplicado a personas que están trabajando en empresas de la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México; elaborado para brindar aporte a la promoción de la investigación en el campo de la administración en la revista Cuadernos de Administración de la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, siendo unidad de estudio una muestra de 335 personas participantes, destacando que el 55 por ciento son hombres y el 45 por ciento restante son mujeres, en lo que respecta a la antigüedad que tienen las personas trabajando en la empresa, 76 por ciento tiene menos de 5 años, mientras que 24 por ciento más de 6 años. Se propusieron los autores como objetivo conocer:

- La relación que existe entre los diversos procesos de recursos humanos que están asociados con la administración de compensaciones, el pago de bonos, incentivos y demás prestaciones.
- Identificar y analizar la importancia de los procesos de recursos humanos que inciden en los esquemas de compensaciones.
- Identificar si los bonos, incentivos y prestaciones que reciben los trabajadores son percibidos como un aspecto importante en su trabajo, como un motivador o bien como parte del éxito alcanzado en su trabajo.

Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño no experimental, siendo una investigación de tipo explicativa con características de naturaleza cuantitativa. En base a los resultados obtenidos los autores concluyen:

- Se comprobó mediante la investigación que efectivamente sí existe una relación entre las variables, lo que confirma la relevancia que tienen las prácticas de recursos humanos en la administración de las compensaciones, mostrando una correlación con los bonos y prestaciones recibidas por el trabajador, se fundamenta que desde el punto de vista de la función de recursos humanos, la implementación de los diversos procesos o practicas relacionadas con la administración de compensaciones, influyen en el desarrollo y en el establecimiento de los incentivos, bonos y prestaciones que recibe los trabajadores y forman parte de los ingresos por su trabajo, convirtiéndose luego en un factor determinante para las personas.
- Se ha expuesto que los procesos de recursos humanos en las organizaciones se enfrentan actualmente a un entorno cada vez

más desafiante, en particular los relacionados con los aspectos de la retribución al personal, causado por el incremento en las tendencias de la globalización empresarial, en las que es necesario desarrollar en el personal nuevas competencias laborales para satisfacer las demandas del mercado y las expectativas de los clientes.

- Con el desarrollo de la investigación, nos dimos cuenta de la relación y relevancia que tienen los diversos procesos de recursos humanos y que de alguna manera impactan en los sistemas de bonos e incentivos que otorgan las empresas, como son los análisis, las descripciones y las valuaciones de puestos entre otras herramientas más. Bajo este contexto se ha planteado el supuesto de que los procesos de recursos humanos inciden favorablemente en la importancia que las personas le otorgan al pago de algún bono, incentivo o prestación otorgada por la empresa donde trabajan.
- De la revisión de la literatura pudimos confirmar la relevancia que tienen los diversos eslabones de unión en los procesos de recursos humanos, como son:
 - La inducción entre la contratación y la capacitación de personal.
 - Los planes de vida y carrera entre la capacitación y el desarrollo.
 - Las descripciones de puestos entre la capacitación y las compensaciones y,
 - La evaluación del desempeño como unión entre el desarrollo profesional y las compensaciones.
- Se pudo comprobar que los resultados alcanzados reflejan la existencia de una relación positiva y significativa entre los diversos procesos de recursos humanos que de alguna manera influyen en

la importancia que tienen en las personas cuando reciben algún bono o algunas prestaciones en su trabajo. En concreto la aceptación de los bonos y prestaciones está explicada en un 71.7 por ciento por los procesos de recursos humanos analizados.

- El supuesto que existe de otorgar bonos y prestaciones a los trabajadores influye de manera positiva en el ingreso total que reciben las personas en su centro de trabajo, se confirma, pues efectivamente sí lo consideran como un factor importante en su paquete de compensaciones.
- Los sistemas de compensaciones en este caso, formado por el pago de bonos y prestaciones, se convierten en un aliado porque las personas que trabajan así lo llegan a considerar, pues está muy relacionado con el éxito de las personas en el desarrollo de su trabajo, por lo tanto, la hipótesis 3: los bonos y las prestaciones que se otorgan a los trabajadores influyen como un factor de éxito en el desarrollo de su trabajo, sí se soporta.
- Además, se ratifica la hipótesis 4 confirmando que los bonos y las prestaciones que se otorgan a los trabajadores influyen como un factor de motivación en las personas. Lo anterior corrobora las afirmaciones de los estudiosos del tema en relación a que los aspectos de compensaciones son un aspecto importante en la motivación de los trabajadores. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones pongan especial atención a estos puntos que se han mencionado para poder mantener al personal en sus centros de trabajos y que las compensaciones no solo sean un factor de atracción sino también de retención.
- En la actualidad los directivos responsables de la administración de las compensaciones deben diseñar estrategias enfocadas para la creación de redes de trabajo con la confianza centrada en el plan

de compensaciones que se tiene y que sirva para que se logren los objetivos y metas de la empresa, pues identificamos que los diversos componentes sí son apreciados por las personas. Además de que la comunicación juega un papel fundamental para que todos los empleados puedan enfocar sus esfuerzos en el mejoramiento de la empresa pues incide favorablemente en el ambiente laboral, en el compromiso y en la motivación.

Respaldando los estudios anteriores, Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) en su investigación titulada: "Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena" aplicado a trabajadores de una organización pública de la Región del Maule, Chile perteneciente al sector agrícola, elaborado para brindar aporte docente en el campo de la investigación administrativa y desarrollo empresarial en la revista Salud y Sociedad de la Universidad Católica del Norte, siendo unidad de estudio una muestra de 96 participantes, de los cuales 54 eran hombres (56 por ciento) y 42 eran mujeres (44 por ciento), sumado a ello el promedio de edad fue de 41 años. La evaluación tuvo en cuenta a la totalidad del personal, considerando todos los niveles jerárquicos (jefes de oficina, profesionales técnicos, supervisores, profesionales de apoyo, administrativos y secretarios), asimismo se consideraron todas las oficinas existentes en la región para la evaluación. Se propusieron los autores como objetivo central identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño. Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño no experimental, transversal y correlacional, siendo una investigación de tipo cuantitativo con un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. Concluyen los autores:

- Se comprobó mediante los resultados obtenidos que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el rendimiento y la productividad.
- Respecto a la relación entre las variables de interés, los resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general ($r = 0.413$; $p < 0.05$) lo que lleva a aceptar la primera hipótesis de investigación. Esto es consecuente con los autores e investigaciones que reportan la existencia a través del tiempo de una relación significativa entre las variables (Salinas, Laguna y Mendoza, 1994; Salgado, Remeseiro y Iglesias, 1996; Silva, 1996; Parker et al., 2003; Chiang, 2004, Patterson, Warr y West, 2004; Schulte, Ostroff, y Kinicki, 2006). Se puede afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima general en la organización, mayor es el grado de satisfacción de los miembros de la organización con el trabajo en general, o viceversa.
- Las dimensiones específicas del clima organizacional que correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral general son: identidad, calidez, apoyo, responsabilidad, normas, recompensa y estructura. Estos resultados son coherentes con los meta-análisis reportados por Schratz (1993), en los que se señala que dimensiones como apoyo de supervisión, relaciones de compañerismo (calidez), responsabilidad (autonomía), recompensas, son algunas de las principales dimensiones de clima asociadas históricamente a la satisfacción. Sin embargo, en este estudio dimensiones como riesgo no resultaron asociarse

significativamente a la satisfacción laboral, mientras que en investigaciones anteriores se han asociado significativamente a la satisfacción laboral. Esto puede deberse a que cada contexto organizacional es diferente, por lo que es posible encontrar discrepancias entre las distintas realidades o contextos laborales.

- Respecto a las dimensiones de satisfacción laboral (JDI), que se correlacionaron de manera significativa y positiva con el clima organizacional general se encuentran: satisfacción con la tarea actual; luego siguen las dimensiones satisfacción con la supervisión; compañeros de trabajo; oportunidades de ascenso y sueldo. La información concuerda en gran parte con lo reportado por Schratz (1993), ya que todas estas dimensiones, sumadas a la satisfacción laboral general, han sido históricamente las dimensiones más asociadas al clima organizacional, por lo que tal como señala este autor, las actitudes positivas hacia estos aspectos del trabajo, se relacionan con la percepción de un ambiente grato de trabajo.
- La segunda hipótesis también se cumple, pues se encontró una relación significativa (y además positiva) entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores ($r=0.539$; $p<0.05$) aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado. El desempeño general mostró una correlación significativa con el clima general y con ocho dimensiones de éste. El desempeño tuvo una mayor asociación con la dimensión de identidad, luego recompensa, apoyo, calidez, normas, conflicto, estructura y riesgo. Cabe destacar que los resultados son congruentes con otros estudios en que se ha mostrado una relación entre el clima y desempeño, desde Forehand y Gilmer en 1964, hasta estudios más actuales (Kangis y Williams, 2000; Fey y Beamish, 2001; Burton y Lauridsen, 2004; Griffith, 2006). Además,

los resultados concuerdan con los meta-análisis realizados por Schratz (1993), donde se menciona que dimensiones de clima como, apoyo, riesgo y decisiones, recompensas, relaciones entre compañeros y estructura se han asociado históricamente con desempeños y resultados organizacionales.

- Silva (1996), y Chiang (2004), han enfatizado que el clima organizacional puede ser una herramienta útil para mejorar el desempeño organizacional, ya que la evidencia indica que, al mejorar la percepción de los elementos del clima mencionados anteriormente, aumentaría el desempeño de los trabajadores. Esto puede ser una explicación para la relación entre las variables encontrada en este estudio.

- La tercera hipótesis también se cumple, pues se encontró una relación significativa (y positiva), entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores ($r=0.466$). El desempeño correlacionó significativamente con la satisfacción general y con cuatro de las dimensiones de ésta. La dimensión de satisfacción que tiene mayor asociación con el desempeño general es tarea en el trabajo actual, luego vienen compañeros de trabajo, supervisión y sueldo. Esto es consecuente con las investigaciones que han encontrado una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño, de tal forma que las actitudes positivas hacia el trabajo influyen en el buen desempeño (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Salinas, Laguna y Mendoza, 1994; Salgado, Remeseiro y Iglesias, 1996; Parker et al., 2003; Chiang, 2004; Patterson, Warr y West, 2004; Griffith, 2006).

- Por otro lado, la dimensión del desempeño condiciones personales, se relaciona con la forma de atender al usuario, relaciones interpersonales en el trabajo, comunicación, etc. Patterson et al. (2005), ha evidenciado al respecto que la percepción adecuada de la comunicación y relaciones interpersonales en el trabajo influyen en un buen clima organizacional, favoreciendo un buen desempeño.

Por otra parte, Zapata y Hernández (2010), en su artículo titulado: “Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia” aplicado en grandes empresas españolas ubicadas en diferentes sectores de la economía nacional (primario, secundario y terciario) con un volumen de facturación mayor de 50 millones de euros y que ocupan un número igual o mayor a 250 empleados, elaborado para brindar aporte docente al proyecto de investigación denominado teoría de la organización: un estudio de sus diferentes enfoques y perspectivas realizado por la universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, siendo unidad de estudio una muestra de 116 empresas, donde la población fue seleccionada de acuerdo con los criterios de la Comisión Europea, del 06 de mayo de 2003, publicada en el Diario Oficial de la Unión Europea No. L-124. La mayor parte de las empresas de la muestra se encuentra distribuida en Madrid con un 31 por ciento, seguida por Cataluña 18 por ciento, siendo la menor zona de concentración Aragón, Murcia y Cantabria con un 1 por ciento. Se propusieron los autores como objetivo central evaluar la relación entre la aplicación de incentivos intrínsecos y el grado de complejidad y variedad del trabajo realizado en la organización. Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño no experimental, siendo una investigación de tipo descriptiva con características de naturaleza cuantitativa, que aborda un estudio empírico. Concluyen los autores:

- Los resultados de la investigación hacen pensar que existe una vinculación importante entre la naturaleza compleja del trabajo con la aplicación de políticas de gestión de recursos humanos orientadas al establecimiento de incentivos intrínsecos. Es decir, aquellos incentivos no sólo restringidos al aspecto económico en la relación empleado-patrón, sino también los relacionados con el compromiso profesional y social y la satisfacción personal o inherente a hacer el trabajo, que juegan un papel relevante en el comportamiento y los resultados del empleado. Entre ellos: cuota de poder o posición dentro de la organización, grado de autonomía para tomar decisiones, reconocimientos no económicos y sociales, sensación de justicia retributiva, satisfacción de obtener nuevos conocimientos y habilidades, evaluación periódica, promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional, por mencionar algunos.
- En la medida que el trabajo presenta una mayor dificultad en su comprensión y realización lo cual necesariamente requiere una mayor iniciativa, será más difícil de medir, controlar y motivar sólo mediante incentivos extrínsecos. Entonces, la empresa tiene que tratar de encontrar un efecto neto positivo entre los incentivos intrínsecos y extrínsecos, y se va observando cada vez más en la medida que aumenta la complejidad del trabajo. Esto quiere decir que un desplazamiento de trabajos con menos cualificación y dificultad para su ejecución a trabajos más complejos y difíciles de realizar, hace más importante y efectiva la presencia de los incentivos intrínsecos en la empresa. De este modo, se puede plantear que la dimensión complejidad del trabajo tiene mayor relación y poder de explicación que la dimensión variedad del trabajo en la definición de los incentivos intrínsecos en grandes organizaciones. Además, tiene relevancia fundamental el hecho de que mientras más complejo se haga el trabajo, la alta dirección se ve en la necesidad, y en parte en la obligación, de buscar personal

más cualificado y profesional que exige, en consecuencia, una mayor participación, autonomía, discrecionalidad e independencia para aprovechar sus propias habilidades y capacidades en la ejecución del trabajo, elementos estos vinculados con los incentivos intrínsecos.

- Cabe destacar que el asunto no consiste sólo en definir un adecuado sistema de evaluación y compensación como mecanismo de control y gestión del trabajo, sino también hay que tener en cuenta que la gente siente cómo es tratada en la organización. Es decir, la percepción de justicia ejerce efectos importantes sobre su comportamiento y en los resultados de su trabajo. En este sentido, un sistema de ordenación de incentivos debe ser construido dentro de un marco claro de principios, metas y valores, de tal manera que el trabajador pueda ver los objetivos y las medidas por los cuales trabaja.
- Responde lo anterior a dos perspectivas de la teoría de la justicia, la imparcialidad de las compensaciones recibidas o justicia distributiva, y la imparcialidad de los procedimientos utilizados para tomar las decisiones acerca de las asignaciones o recompensas, en este caso la justicia procesal. En general, la percepción de justicia distributiva y procesal como una manera de incentivo intrínseco puede tener un impacto importante en los resultados de la organización, bien sea en su desempeño, en el compromiso y la satisfacción en el trabajo, o más, en el comportamiento de sus miembros y en las decisiones tomadas en cualquier nivel de la jerarquía organizacional.
- Finalmente, sobre las ventajas y desventajas de los sistemas de incentivos existen opiniones diversas. Algunos hablan de ellos como si se tratara de las respuestas a una buena cantidad de los problemas de la organización; otros, como un camino adecuado

para motivar a una mano de obra poco estimulada, infeliz e improductiva. En todo caso, los sistemas de incentivos son un conjunto amplio de herramientas de gestión directiva que pueden ser eficaces en un escenario dado, puesto que existen una serie de factores de contingencia y de la visión directiva que no hacen posible su aplicación de manera estándar en todas las organizaciones y circunstancias. Cuestión esta última que merece ser subrayada, puesto que hay empresas que imitan los sistemas y políticas de recursos humanos de aquellas exitosas, pero se olvidan de las diferencias que existen entre los elementos internos –por ejemplo, los tipos de trabajo– de cada organización y de las circunstancias particulares del entorno que necesariamente afectarán las opciones de prácticas y políticas de recursos humanos, y, en consecuencia, a los sistemas de incentivos.

Para concluir, Quintero, Africano y Faría (2003) en su investigación titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral del personal: empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago” aplicado a los trabajadores de la empresa VADECOL con sede en Ciudad Ojeda, Municipio Lagunillas del Estado Zulia, Venezuela; elaborado para brindar aporte docente, promoción y divulgación de la investigación en el desarrollo de negocios en la revista científica electrónica *Negotium*, siendo unidad de estudio una muestra de 45 participantes de una población finita de 82 colaboradores. Se tiene por objetivo identificar los elementos del clima organizacional que inciden en la eficacia de los trabajadores sobre su desempeño laboral. Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño no experimental, siendo una investigación de tipo descriptiva con técnica de muestreo probabilística. Concluyen los autores:

- Se ha podido comprobar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.
- Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.
- De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.
- Las promociones, ascensos, no se consideran justas pero el ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores. Por consiguiente, se muestra una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un mayor grado de insatisfacción por la falta de un salario justo, una supervisión intransigente, lo que provoca presión por: falta de políticas de desarrollo profesional y promociones de ascenso, lo que ocasiona que el trabajador se sienta insatisfecho,

de no corregir esta situación se puede producir una baja en la eficiencia organizacional, que pueda expresarse a través de las conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva la cual permite manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Para los empresarios es muy claro que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, este es máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad, el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En el contexto nacional los investigadores que contribuyen a dar epistemología al presente estudio son:

Neyra, Ríos, Siles y Apaza (2016) en su investigación titulada: “El clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de una entidad financiera de la Región 1, Lima, 2016” aplicado a trabajadores distribuidos en 12 agencias de la Región 1 del Banco de Crédito del Perú, elaborado para brindar aporte a la promoción y divulgación de material orientado al emprendimiento y gestión empresarial en la revista Apuntes Universitarios, siendo unidad de estudio una muestra total de 140 participantes de una población finita de 240 colaboradores, de los cuales el 46 por ciento son del género masculino, mientras que el 54 por ciento es femenino. Asimismo, la mayoría se encuentra en una edad de menores de 25 años (52 por ciento), una minoría entre 35 a 40 años (4 por ciento). En cuanto al lugar de procedencia un 65 por ciento son

de la costa, el 20 por ciento, son de la región andina, el 14 por ciento son de la selva y el 1 por ciento son del extranjero. Según la carrera profesional, el 46 por ciento es de administración, el 27 por ciento es de contabilidad y el 11 por ciento es de economía. En cuanto al grado profesional, el 51 por ciento tiene pregrado, el 39 por ciento; especialidad, el 7 por ciento, maestría y el 2 por ciento en otro grado. Asimismo, la mayoría tiene una permanencia en la empresa menor de 5 años (79 por ciento); una minoría entre 10 a 40 años (5 por ciento). Finalmente, respecto al régimen laboral, el 49 por ciento es contratado y el 51 por ciento es empleado. Se propusieron los autores como objetivo central determinar la relación entre la percepción del clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos del Banco del Crédito del Perú. Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño no experimental y transversal, siendo una investigación de tipo correlacional, desarrollada bajo un modelo de muestreo probabilístico y por técnica de cuota. Concluyen los autores:

- Se comprobó mediante los resultados obtenidos que el clima organizacional se relaciona favorablemente con la motivación laboral y sus respectivas dimensiones, excepto con la dimensión motivación extrínseca con la que existe una correlación débil. Por lo tanto, a mayores niveles de clima organizacional, los clientes internos de la entidad financiera, experimentan mayor motivación en la ejecución de las tareas laborales.
- En cuanto a las dimensiones, la realización personal e involucramiento laboral son percibidas en un nivel alto. Además, comunicación (38 por ciento) y condiciones laborales se percibió en un nivel medio. Así también, la supervisión se percibió en un nivel bajo. Respecto a las dimensiones de motivación laboral, éstas son percibidas en un nivel medio: motivación intrínseca y motivación

extrínseca. Asimismo, se percibió con un nivel alto: motivación trascendente.

- La percepción del clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos del Banco de Crédito del Perú de la región 1, presenta una correlación fuerte y significativa. Demostrando que a mayor nivel de clima organizacional los clientes internos perciben que experimentan mayores niveles de motivación laboral.
- En tanto al clima organizacional y la motivación intrínseca se evidencia que presentan una correlación fuerte, es decir que a mayor nivel de clima organizacional los clientes internos perciben que experimentan mayores niveles de motivación, asumiendo que el trabajo es motivo de superación personal, que influye positivamente en el esfuerzo desplegado en el trabajo.
- También se llegó a la conclusión que el clima organizacional y la motivación trascendente presentan una correlación fuerte y significativa, es decir en tanto que el clima es percibido como favorable los trabajadores experimentan mejores niveles de motivación trascendentes, implicando un trabajo de calidad en función a sus valores y objetivos, así como a los objetivos de la empresa en un entorno de trabajo en equipo.
- Sin embargo, la correlación entre clima organizacional y motivación extrínseca es débil. Es decir, que, a pesar de se percibe un alto nivel de clima organizacional, los clientes internos no se sienten muy motivados al realizar sus labores, caracterizándose por un compromiso formal a ser reconocido por los demás y recompensado financieramente.

Desde otro punto de vista, Richard (2015) en su investigación titulada: "Satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de

una empresa Retail, Lima, 2014”, elaborado para brindar aporte a la promoción y divulgación de material orientado al emprendimiento en ciencias empresariales en la Revista Investigación Universitaria, siendo unidad de estudio una muestra de 136 participantes. Se tiene por objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Adicionalmente se agrega que el estudio realizado presenta un diseño no experimental de corte transversal, siendo una investigación de tipo descriptivo correlacional. Concluye el autor:

- Se comprobó mediante los resultados obtenidos que existe una relación positiva, directa y altamente significativa entre nivel de compromiso organizacional y la satisfacción laboral (p -valúe =.002); es decir, a mayor satisfacción laboral mayor sería el compromiso organizacional. Indicando con ello, que, si se aumenta la satisfacción laboral de un empleado, el compromiso organizacional también aumenta, confirmándose así la hipótesis de este estudio. Este resultado es corroborado por el estudio de Díaz y Quijada (2005) y Zurita et al. (2014), quienes encontraron una correlación altamente significativa entre las variables mencionadas.
- En relación al nivel de satisfacción laboral el resultado indica un alto porcentaje (62 por ciento) de satisfacción laboral. En contraste a este resultado está el estudio de Morales y Villalobos (2012) que indica solo un 7 por ciento de satisfacción laboral en el nivel alto y un 93 por ciento en el nivel mediano. La diferencia de estos resultados se explica por el hecho de que este último estudio se realizó con profesionales de salud (enfermería, médica, administración y obreros) que cumplen diversas tareas y en diferentes niveles de servicio.
- En cuanto al nivel de satisfacción laboral según datos sociodemográficos en lo referido a la edad, se encontró que los

colaboradores con menor edad (18-30 años) tienen más altos niveles de satisfacción (64 por ciento) que los mayores. Este dato se contrasta con el estudio de Durrego y Echevarría (1999), en el que las personas con mayor edad (≥ 46 años) arrojan más altos niveles de satisfacción laboral. Quizá, la diferencia se debe a que las personas encuestadas en este último estudio, fueron empleados estables de una compañía de seguros, y no trabajadores de una empresa retail, quienes en su mayoría tienen pocos años de duración en el trabajo. En lo que respecta al nivel de satisfacción laboral según sexo, las damas alcanzan un nivel más alto de satisfacción (62 por ciento); el estudio de Gómez, Recio, Ávalos y Gonzáles (2013) presentan el mismo resultado. En relación a la satisfacción laboral según el cargo o nivel ocupacional, se descubrió que quienes ocupan cargos menores tienen mayores niveles de satisfacción; en tanto que en el estudio de Durrego y Echevarría (1999), el resultado es a la inversa, a mayor responsabilidad mayor es la satisfacción laboral.

- Según el nivel de compromiso organizacional, en este estudio encontró que los colaboradores tienen iguales porcentajes de compromiso en los niveles moderado (48 por ciento) y alto (48 por ciento); es decir, estas personas logran comprometerse e identificarse con los objetivos de la empresa y muestran un fuerte deseo de continuar trabajando en la misma empresa. Sin embargo, en el trabajo de Atencio y Ortega (2012), la mayoría de los trabajadores (60 por ciento) manifiestan un alto nivel de compromiso organizacional.
- En cuanto al nivel de compromiso organizacional según datos sociodemográficos, en lo relacionado a la edad, se halló que la mayoría de los colaboradores con edades de 31-52 años, tenían un alto nivel de compromiso. El mismo fenómeno ocurre con el estudio de Durrego y Echevarría (1999), donde las personas con más edad

(\geq 56 años) presentan medias más altas de compromiso organizacional.

- En relación a la relación de los factores intrínsecos o motivacionales de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se encontró una relación positiva y altamente significativa; dato que es corroborado por Díaz y Quijada (2005), cuyo hallazgo indica que cuando mayor es el reconocimiento de logro, responsabilidad acrecentada, adelanto y desarrollo, trabajo desafiante y éxito experimentado por el trabajador, mayor será su compromiso con la institución patrona.
- Finalmente, en cuanto a los factores extrínsecos o higiénicos de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, también se encontró una relación altamente significativa; dato igualmente corroborado por Díaz y Quijada (2005), en cuyo estudio encontraron que cuanto mejores relaciones interpersonales, mejor relación con el supervisor, mejores políticas internas, mejores condiciones físicas y salariales tenga el trabajador, mejor será su compromiso con la organización.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

Se presenta a continuación los principales fundamentos teóricos-científicos que guían el presente trabajo de investigación, asimismo se permite la construcción de un escenario claro de las diferentes bases existentes en referencia a la gestión de la compensación y el desempeño organizacional. Bajo este esquema, se enmarca en primer lugar los fundamentos intrínsecos y extrínsecos relacionados a la gestión de la compensación, para luego dar cuenta de la temática que gira alrededor del desempeño organizacional.

2.2.1. Bases teóricas de la variable 1: gestión de compensaciones

Es conocido en la actualidad que uno de los aspectos claves dentro de las organizaciones es la administración de las compensaciones, y no solamente porque genera una cultura de satisfacción interna y logra retener, atraer y motivar el talento, sino por su vínculo con el compromiso, rendimiento, desarrollo y productividad en la fuerza laboral y por tanto su conexión con los resultados alcanzados por las empresas. Por tanto, una eficiente gestión en la compensación debe ser un factor de suma consideración en la táctica organizacional. Dando epistemología a la variable, se presenta la siguiente estructura:

2.2.1.1. Definiciones de la variable gestión de compensaciones

Juárez (2014) respecto a la administración de la compensación define:

- Es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones (p. 10).

- La administración de la compensación tal vez sea el instrumento más poderoso que puede utilizar la dirección para modelar y reforzar la cultura organizacional que promueve la empresa. Refiere el autor que por propios descubrimientos hechos en estudios de clima de empresas altamente exitosas, las organizaciones tendrán que ocuparse cada vez más de promover una cultura de empresa que se oriente a maximizar el potencial de desempeño de las personas, los grupos y la organización en su conjunto; crear el compromiso y la satisfacción directa del personal con el trabajo, y establecer un estilo y principios gerenciales justos, para un proceso de administración de la compensación total que promueva la motivación de logro del personal, la satisfacción e identificación con su trabajo y un trato con respeto y dignidad humana (p. 194)

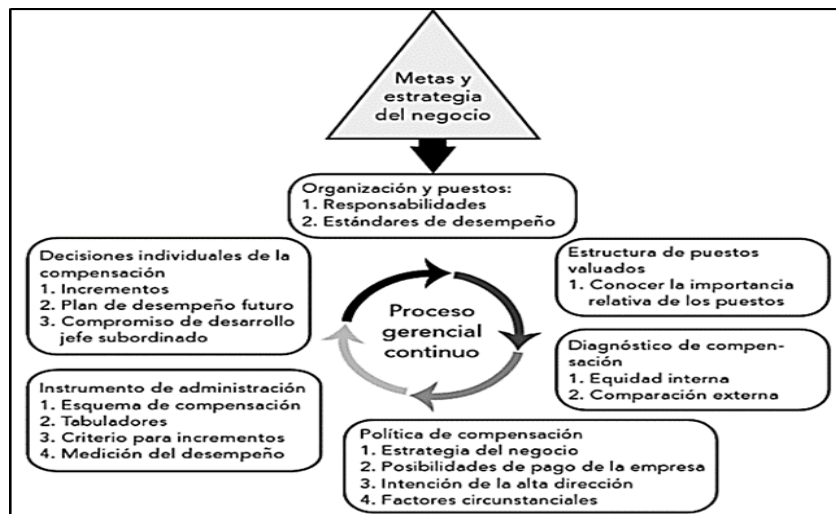


Figura 1. Esquema de administración de la compensación.

Fuente: Juárez, O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, p. 28.

En suma, Chiavenato (2009) señala:

- Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización. No obstante, por otra parte, las recompensas afectan los costos laborales. Por lo mismo, es importante comprender los aspectos básicos del diseño y la administración del sistema de recompensas, los procesos que las organizaciones utilizan para incentivar y

recompensar a sus participantes, sea en función de los puestos que ocupan, del tiempo que llevan en la organización, del desempeño alcanzado o de las metas y los resultados obtenidos (p. 279).

- Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones —reales o potenciales— para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas. El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño. Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar (mediante advertencias verbales o escritas) que se repitan y, en casos extremos, hasta castigar su reincidencia (con la suspensión del trabajo) o incluso separar al autor de la sanción de la convivencia con los demás (separándole de la organización). El sistema de recompensas y de sanciones es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización (p. 316-317).

Respaldando las apreciaciones anteriores, Hidalgo (2012) refiere:

La estrategia de compensaciones debe pensarse y funcionar al servicio de la estrategia de la empresa, desarrollando e instalando prácticas capaces de lidiar con cambios de contexto veloces, radicales y, con frecuencia, imprevisibles. La gestión de las compensaciones constituye hoy un problema de nivel estratégico que nos desafía a buscar la mejor y más inteligente manera de administrar un presupuesto en consonancia con los lineamientos estratégicos de la compañía. Las remuneraciones no son un elemento neutro: proveen a la competitividad, la reducen o la vuelven imposible. Aunque el impacto de las remuneraciones resulta significativo para cualquier organización, el papel que las remuneraciones inteligentes desempeñan en las empresas, es fundamental, sobre todo, cuando se

trata de atraer, retener y motivar al mejor talento para el éxito del negocio (p. 32-34).

2.2.1.2. Importancia de la administración de la compensación

Juárez (2014) alega que son varios los aspectos que determinan la importancia de administrar la compensación en la empresa:

- En primer término, se puede identificar el monto del presupuesto que destina al pago de su personal directivo, gerencial, administrativo y operativo. Resalta el autor que la dirección general y el área de recursos humanos dediquen tiempo y atención para precisar su intención respecto al papel que juega la compensación en la administración del personal de su empresa (p. 10-11).
- En segundo lugar, cuando una persona decide ingresar y permanecer en una organización trae consigo un conjunto de expectativas que, en la medida que van viéndose cumplidas, determinan su interés, dedicación y permanencia en la empresa. Entre esas expectativas, una crítica es la que se refiere al equilibrio que percibe la persona entre las aportaciones que hace a los fines de la organización y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las demás personas que trabajan a su alrededor. Por este motivo, es fundamental que las compensaciones se administren en función de las aportaciones que pueden hacer los puestos y quienes los ocupan a los resultados finales de la empresa, ya que ésta es la única forma de establecer un clima de equidad interna en la organización (p. 10-11).
- En tercer lugar, es innegable que las organizaciones, gracias a la manera como administran las compensaciones a su personal, desarrollan su capacidad para atraer, motivar y conservar al talento humano que se requiere para lograr los objetivos que marque su estrategia de negocio. Esto significa que, a través de una compensación competitiva, se puede forjar en el personal características distintivas tales como hábitos de trabajo, vocación de servicio al cliente, estilos de dirección flexibles, tradiciones y valores de una cultura propia. La administración de la compensación representa un instrumento de dirección muy valioso para inducir, seleccionar y desarrollar en el personal las características que se requieren para reforzar y potenciar la competitividad de la empresa (p. 10-11).

- En cuarto lugar, la compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, los incentivos y las prestaciones. A este componente de la compensación por lo general se le suele identificar como paquete de compensación total, aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y las prestaciones, en servicios o beneficios en especie, que el personal recibe, los cuales también representan un equivalente de ingreso que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y su familia. La segunda parte de la compensación corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que se desempeña y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Por lo regular, a este segundo componente de la compensación se le conoce como clima laboral de la empresa. Algunas veces se considera que ésta debe tener un buen clima para que los empleados estén a gusto o se sientan contentos en su trabajo. En la opinión del autor, se trata de una visión incorrecta del clima laboral. Cuando en su libro habla del clima señala que se refiere a la medida en que la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de su personal, los equipos de trabajo y de la organización en su conjunto; hasta qué grado se promueve el compromiso y la satisfacción directa de los empleados con su trabajo; y en qué medida imperan en la organización un estilo de dirección y principios gerenciales justos o equitativos. Cuando hay un clima laboral con estas características, ese lugar de trabajo es también una parte significativa de la compensación del personal (p. 10-11).

2.2.1.3 Lineamientos teóricos esenciales de la compensación

En primer lugar, es claro resaltar que el término compensación dado su significado, puede emplearse para distintos contextos, puesto que compensar, en el ámbito jurídico, significa realizar una retribución u extinción de deuda por tiempo de servicio o si fuera el caso, para resarcir un daño o perjuicio ocasionado (Diccionario de la lengua española 23^a ed., 2014), para el caso del presente estudio, compensación recae en los términos recompensar, incentivar, remunerar u retribuir a los colaboradores y, por consiguiente, el grado de influencia que ejerce en el desempeño laboral.

2.2.1.3.1. Definición del termino compensación

Juárez (2014) respecto al término compensación señala:

Es común utilizar el término compensación para designar todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. De eso que reciben, una parte muy importante está constituida por el sueldo o salario, según el caso, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su propio trabajo y de las condiciones laborales en que éste se lleva a cabo. Se debe tener claro que la compensación no es el único aspecto de la organización que motiva la eficacia del desempeño del personal, pero sí un factor de motivación que todavía resulta muy poderoso (p. 8).

Chiavenato (2009) agrega:

- La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización (p. 278).
- La remuneración constituye el costo más importante de muchas organizaciones. Esto significa que la eficacia con la que se aplique la remuneración marcará una diferencia significativa en el aumento o la reducción de la competitividad de la organización. Una compañía puede perder su capacidad de innovación y competitividad si ofrece una recompensa salarial insuficiente a su personal, permitiendo así que sus competidoras se conviertan en piratas que roban a sus mejores talentos. Dos aspectos cruciales de la estrategia de las organizaciones son: cómo pagar y a quién pagarle (p. 284).

En suma, Chiavenato (2011) en la ampliación de su libro añade:

Los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración. Por tanto, denominamos remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización

establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la remuneración entraña todas las posibles formas de pago al personal, y es quizá la razón principal de que las personas busquen empleo (p. 235).

Respaldando los conceptos anteriores, Hidalgo (2012) manifiesta:

Las remuneraciones constituyen un dispositivo privilegiado para atraer, retener y motivar de la manera adecuada a las personas que hacen la diferencia, pero no el único; si bien el dinero es protagonista indiscutible del contrato laboral, los salarios deben definirse y gestionarse en su interrelación con los programas de crecimiento, el diseño de posiciones, la creación de ambientes y equipos de trabajo estimulantes, y un liderazgo comprometido e inspirador. Dado que las remuneraciones impactan sobre la competitividad, las organizaciones deben tener bien clara la contribución de sus miembros a fin de recompensarla proporcionalmente. Las organizaciones pagan por conocimiento, desempeño y resultados. Con este concepto en mente, los especialistas en recursos humanos deben proveer a los líderes con herramientas de uso sencillo para atraer y retener al talento necesario, es decir, al que demanda la estrategia del negocio (p. 44-45).

En añadidura, Alles (2010) refiere:

La función de compensaciones se relaciona con todas las funciones de recursos humanos, pero tiene una directa vinculación con dos de ellas: la descripción del puesto y la evaluación del desempeño. Además de responder a la descripción del puesto y a la evaluación del desempeño, la remuneración debe estar en estrecha relación con el contexto externo y con la situación de la empresa, sus objetivos a corto y mediano plazo, y la cultura de la misma (p. 190).

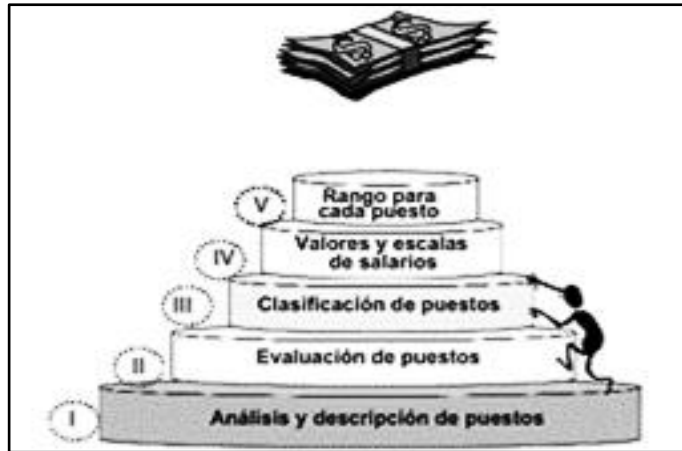


Figura 2. La remuneración en cinco pasos.

Fuente: Alles, M. (2010). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, p. 192.

2.2.1.3.2. Elementos claves de la compensación

Juárez (2014) detalla tres elementos importantes que constituyen la compensación:

- Sueldo: Se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa (p. 9-10).
- Incentivos: Se utiliza para designar la cantidad de dinero contingente que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por cumplimiento de sus cuotas de ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas. A diferencia de los sueldos, que remuneran el desempeño demostrado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características

distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o determinados hábitos de trabajo (p. 9-10).

- Prestaciones: Se emplea para denotar los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, vales de despensa, etc.), adicionales al sueldo que recibe el personal, así como los servicios o beneficios que se le proporcionan en especie, tales como los servicios de la seguridad social o los seguros médicos o de vida. De este modo, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios. Desde otra perspectiva, por ejemplo, desde la legal, puede hablarse de prestaciones de ley u obligatorias –como las vacaciones, prima vacacional, aguinaldo y reparto de utilidades a que obliga la ley en México– y las prestaciones de empresa o discrecionales, como vacaciones adicionales a las de ley, seguros médicos y de vida privados o aguinaldo adicional al que establece la ley, entre otras. A diferencia de los sueldos y los incentivos que premian el desempeño individual, las prestaciones son más eficaces para despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización, características que tienen un efecto considerable en el desempeño general de la organización (p. 9-10).

Chiavenato (2009) refiere también la importancia de estos tres componentes:

A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales:

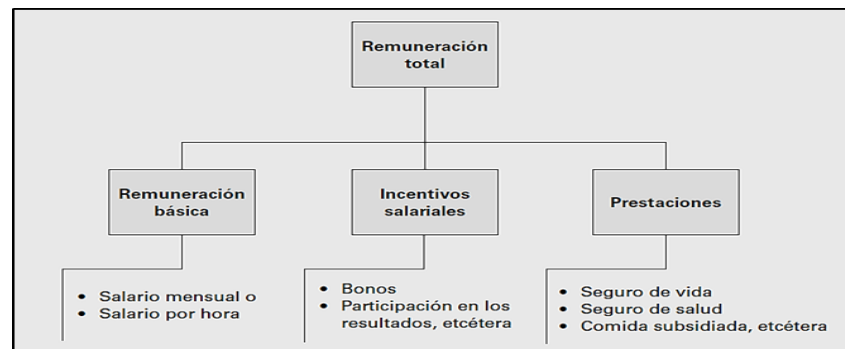


Figura 3. Los tres componentes de la remuneración total.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 283.

- Remuneración básica: En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo (p. 284).
- Incentivos salariales: Programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados (p. 284).
- Prestaciones: Son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso del personal de nivel más elevado, éstas llegan a incluir la provisión de automóvil (desde un vehículo rentado hasta el pago de todos los gastos, inclusive el conductor), casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguros de vida y gastos médicos. En realidad, las prestaciones, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para librar a los trabajadores de una serie de trastornos, como tener que buscar medios de transporte para llegar a la compañía o encontrar restaurantes para alimentarse a la hora de comer. Las prestaciones sociales tienen estrecha relación con algunos aspectos de la responsabilidad social de la organización. Hoy en día, las prestaciones forman parte de los atractivos que poseen las organizaciones y que les permiten retener a sus talentos. El origen y el desarrollo de los planes de prestaciones sociales se deben a las causas siguientes:
 - La competencia entre las organizaciones que se disputan a los talentos humanos, sea para atraerlos o para retenerlos.
 - Una nueva actitud de las personas respecto a las prestaciones sociales.

- Las exigencias de los sindicatos y la incidencia de los planes de prestaciones en la negociación de los contratos colectivos de trabajo.
- Las exigencias de la legislación laboral y de la previsión social.
- Los impuestos gravados a las organizaciones, mismos que ahora son una forma lícita de deducción de sus obligaciones tributarias.
- La necesidad de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad (p. 345).

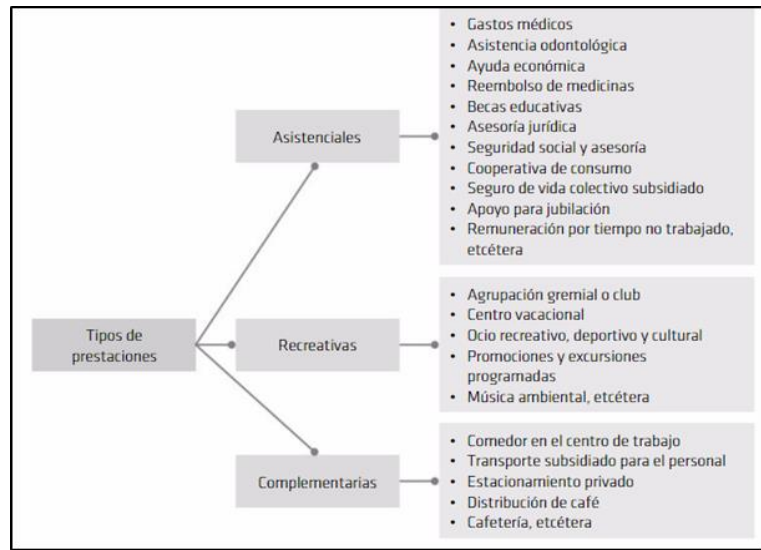


Figura 4. Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo con sus objetivos.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 266.

Las normas laborales vigentes, en el caso peruano, se encuentran recopiladas en el Compendio de Normas sobre la Legislación Laboral del Régimen Privado (actualizado al año 2016). El MTPE (Ministerio de Trabajo Promoción y Empleo) mediante su publicación garantiza el cumplimiento y fomenta el conocimiento de las principales leyes, decretos y resoluciones que regulan actualmente el régimen laboral de la actividad privada, empleado como instrumento democrático. Cabe precisar, en el ámbito de jornada laboral, remuneración y beneficios sociales, se prescribe: remuneración mínima vital, jornada de trabajo, descansos

remunerados, prestaciones alimentarias, asignación familiar, gratificaciones, seguro de vida, utilidades y compensación por tiempo de servicio (CTS).

2.2.1.3.3. Tipos de compensaciones

Chiavenato (2009) clasifica a las recompensas en dos tipos financieras y extra financieras.

La recompensa financiera, manifiesta el autor, se clasifica en:

- Recompensa financiera directa: Consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante, es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El autor refiere que existen tres tipos de salario: por unidad de tiempo, por resultados y por tarea, que es la fusión de los dos tipos anteriores. El salario puede ser directo o indirecto; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado. Los jornaleros reciben lo correspondiente al número de horas de trabajo efectivo durante el mes (excluyendo el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. Los empleados por mes reciben el valor de su salario mensual (p. 284).

Chiavenato (2011) amplía el concepto añadiendo:

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Todas las personas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocas equivalentes entre empleado y empleador (p. 235).

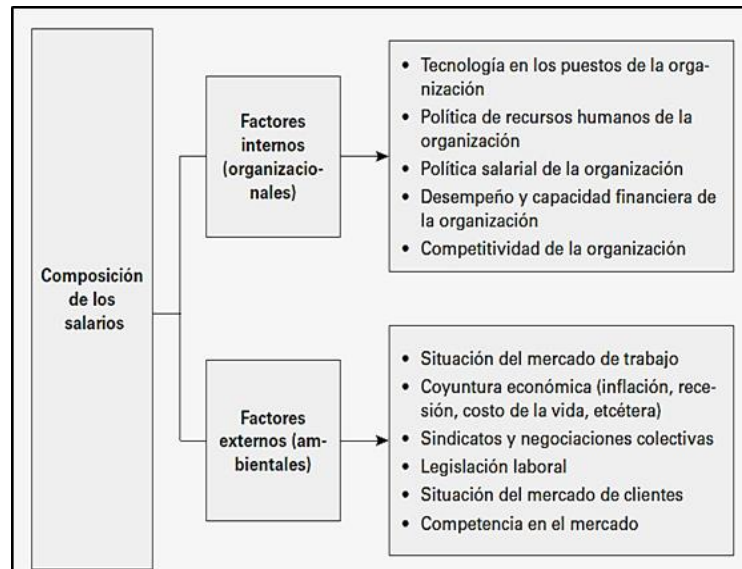


Figura 5. La composición del salario.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 288.

- Recompensa financiera indirecta: Es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.). La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración. En otros términos, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización (p. 284).

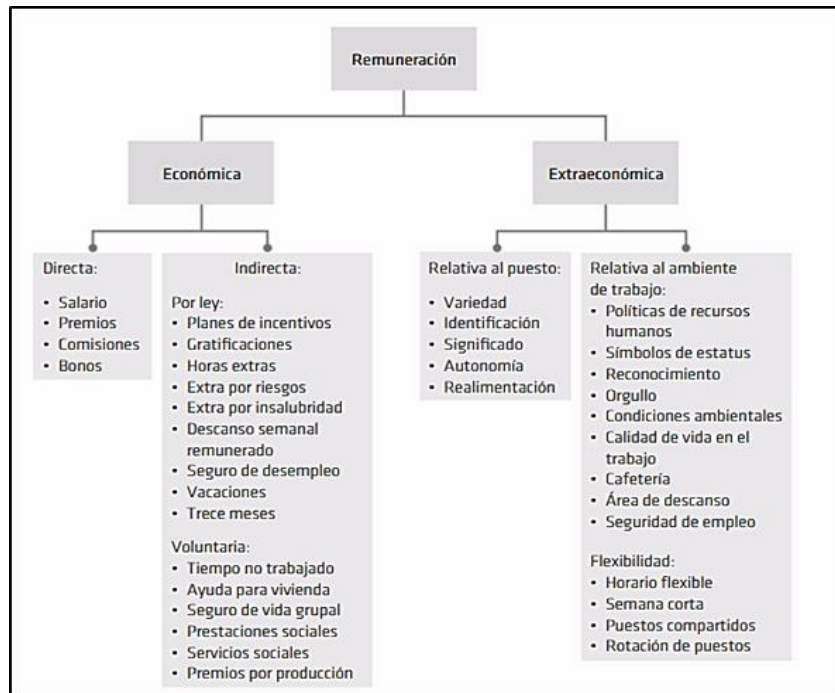


Figura 6. Diversos tipos de remuneraciones.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 236.

2.2.1.3.4. Enfoques básicos de retribución

Juárez (2014) analiza la forma de administrar la compensación de los puestos y la retribución a los colaboradores a través de los siguientes enfoques:

- Enfoque de pago por valor de mercado

Para administrar la compensación según este enfoque se necesita realizar los siguientes pasos:

- Obtener información del mercado de compensación: Este enfoque determina cuánto pagar a un puesto básicamente a partir de una encuesta del mercado de compensación. Por ejemplo, si se quisiera determinar cuánto pagar al puesto del contador en una empresa, bastaría con saber cuánto pagan otras empresas a dicho puesto. Normalmente ésta es la información que contienen las encuestas de compensación que se elaboran por títulos de puesto. Resalta el autor que la muestra de la encuesta tendría que realizarse entre empresas de tamaño semejante,

del mismo giro económico, de la misma región geográfica y los puestos de contador ser similares en cuanto a las funciones, responsabilidades y recursos que administran. Sólo de esta manera se tendrá la certidumbre de que la información que muestra la encuesta está comparando paquetes de compensación de puestos de contador equiparables, es decir, puestos que son comparables o equivalentes (p. 18).

- Decidir el nivel de competitividad de la compensación que se necesita pagar: Una vez que se tiene la información del mercado de compensación del puesto, que en el ejemplo es la de contador, la decisión crucial del empresario es, como se dijo antes, definir qué calidad profesional quiere que tenga la persona que desempeñe el puesto de contador y, en la medida que se quiera disponer de un contador con mayor preparación, mayor experiencia y mejores capacidades, más competitivo deberá ser el paquete de compensación que se adjudique al puesto. Esta decisión generalmente se toma considerando el rango de compensación significativo que muestra la encuesta, entre el mínimo y el máximo que se paga en el mercado de compensación de referencia que se está utilizando (p. 18).
- Construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto: Si se quiere mantener la equidad interna en la empresa, a diferentes niveles de desempeño en un mismo puesto deben corresponder distintos niveles de compensación. Por este motivo, una vez que se ha decidido el nivel de competitividad de la compensación que se requiere en los puestos de la organización, se puede y desea pagar (política de compensación de la empresa), es necesario construir un rango alrededor del nivel de pago que se ha decidido para que así, dentro de ese rango, la empresa esté en posibilidades de pagar compensaciones diferenciales a los distintos niveles de desempeño del ocupante del puesto (p. 18-19).
- Enfoque de pago por responsabilidad del puesto

Para administrar la compensación según este enfoque se necesita realizar los siguientes pasos:

- Valuar el contenido de responsabilidad de los puestos: En este caso la paga se basa en el contenido de responsabilidad que tiene el puesto en la organización, un requisito indispensable de este enfoque es que la empresa cuente con un método que le permita medir dicho contenido. Esto significa que el enfoque de compensación con base en el valor del contenido de responsabilidad del puesto exige que la organización cuente con un método de valuación de puestos y que lleve a cabo el proceso que implica. Una vez que se ha valuado la estructura de puestos de la organización, este enfoque permitirá hacer un diagnóstico más preciso, tanto de la equidad interna como de la competitividad externa de las prácticas de compensación de la empresa, decidir su nivel (política) de compensación, construir sus rangos de sueldos y, finalmente, tener una base técnica firme para administrar la compensación del personal, en función del desempeño o según las características de la actuación de los empleados. El autor manifiesta que en su experiencia profesional ha comprobado que este enfoque, si bien requiere más tiempo y esfuerzo para su implantación dentro de la empresa, resulta más eficaz para alcanzar los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación. El fundamento general radica en identificar los contenidos de factores compensables implícitos en los puestos; es decir, aquellos resultados y contenidos que la organización valora y por los cuales paga a sus empleados. En efecto, la mayoría de los factores incluyen la preparación y experiencia laboral previas que se exigen en el puesto; el esfuerzo mental que se necesita para resolver las situaciones y los problemas que se enfrentan en su desempeño; la responsabilidad para actuar que exige, sobre todo en cuanto al manejo de resultados, gestión de recursos, procesos y personal y, cuando los puestos son operativos, por ejemplo de fábrica, con frecuencia también se incorporan como factores compensables las condiciones especiales de trabajo, como temperaturas extremas, esfuerzo físico intenso, atmósferas enrarecidas, riesgos especiales, polvos y ruidos, entre otros, que pueden estar presentes en el ambiente laboral donde se desempeña habitualmente el puesto (p. 19-20).
- Diagnóstico de las prácticas de compensación de la empresa: Si se tienen los puestos valuados se puede hacer un diagnóstico muy preciso de la equidad interna y de la competitividad externa de las prácticas de compensación de la empresa y, por tanto, tomarse las decisiones

pertinentes para ordenar la equidad interna o moverse hacia el nivel de competitividad de la compensación que se necesita pagar en la empresa para maximizar sus posibilidades de éxito en la tarea de atraer, motivar y conservar al personal que exige su estrategia de negocio. El autor refiere que se debe focalizar más nuestra atención en el clima laboral y la capacidad de la organización para alcanzar ciertos niveles de desempeño. Por otra parte, en la medida que un diagnóstico de compensación se lleva a cabo se pueden determinar otros aspectos como, por ejemplo, qué tan competitivo es el paquete de compensación frente al mercado, cómo son la equidad interna y la competitividad externa en las diferentes estructuras de compensación, si muestra un mismo patrón o cambia, etcétera (p. 20-23).

- Construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto: De manera similar a como se propuso en el enfoque de compensación por valor de mercado de los puestos, en el enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto es indispensable decidir la marca o posición de referencia del mercado de compensación, que se tomará como base para elaborar los rangos de sueldo correspondientes a los distintos niveles de valuación de los puestos y precisar los criterios para definir la amplitud de los rangos. Una vez que se decide la política, o intención de pago de la empresa, es necesario construir los rangos de sueldo. Resulta evidente que si se está tomando como referencia el contenido de responsabilidad de los puestos (grado o nivel de valuación) se tendrá que definir un rango por cada nivel de valuación de los puestos. En contraste, en el enfoque de pago por valor de mercado del puesto, los rangos se hacían por cada puesto. Una vez que se tienen los rangos de sueldo de los puestos, la organización necesitará contar con un procedimiento que le permita ubicar la compensación del personal dentro del rango específico de su puesto. A éste se le conoce como procedimiento de evaluación del desempeño. En realidad, tal procedimiento sirve para medir, evaluar o apreciar los resultados y atributos que la empresa valora como consecuencia de la actuación de las personas en sus puestos y que constituyen, en última instancia, las aportaciones que hacen a los resultados de la empresa. En términos de estas contribuciones del personal, a veces, se administra el rango de sueldos de los puestos y, en consecuencia, la posición que guarda, dentro del rango del puesto, la compensación de un ocupante

particular: a mejores aportaciones de una persona a la empresa, tanto en cantidad como en calidad, mayor posición dentro del rango de sueldo del puesto correspondiente (p.23-24).

- **Enfoque de pago por rango de sueldo específico**

En el proceso de administración de la compensación una primera decisión consiste en determinar el nivel (política) de pago que adoptará la empresa y el esquema del paquete de compensación que se implantará; es decir, cuánto se destinará a sueldo, a incentivos y a prestaciones. Una segunda decisión es la relativa a la apertura de los rangos de sueldos. Ahora bien, se pone de manifiesto, cómo dicho rango será administrado; es decir, cómo se ubicará a una persona específica que ocupa el puesto, dentro de ese rango de sueldos y cómo lo irá recorriendo en función de su antigüedad en el puesto, de su desempeño o de las competencias laborales que esa persona muestra en su puesto (p. 24):

- Administración de la compensación por antigüedad en el puesto: Esta manera de administrar el rango del puesto consiste en hacer que la persona entre al puesto con un sueldo que se ubique hacia el mínimo del rango de sueldo del puesto y, en función de su antigüedad, su sueldo vaya avanzando hacia el máximo en función, precisamente, de su antigüedad en el puesto. La hipótesis que fundamenta esta manera de administrar el rango de sueldos es que una persona que tiene más tiempo en un puesto habrá desarrollado mejor el conocimiento, las capacidades, habilidades y, en general, atributos que exige el desempeño del puesto y, en consecuencia, a mayor antigüedad mejor desempeño. Esta hipótesis, sin embargo, pocas veces se comprueba en la realidad empresarial. Por tal motivo, dicha manera de administrar el sueldo de una persona en el rango de sueldo de su puesto, en la actualidad casi ha sido abandonada por completo y, únicamente sobrevive, en algunos contratos colectivos de trabajo que la mantienen. A esta práctica se le denominaba, normalmente, como el escalafón ciego (p. 24).
- Administración de la compensación por desempeño: Si la dirección de la empresa ha decidido utilizar el desempeño como la base para administrar las compensaciones del personal, es necesario definir ciertas marcas objetivo dentro del rango de sueldos para cada nivel de desempeño posible. Desde el punto de vista de la equidad interna, cualquier puesto

que se ubique, en un instante determinado, fuera de la marca objetivo que le corresponde según el nivel de desempeño del ocupante del puesto, estará en una situación de inequidad; es decir, podrá estar sobre o sub-pagado (p. 24-25).

	Posición objetivo	Eficacia del desempeño
Máximo del rango	120%	Excelente: Sobrepasa de manera obvia, evidente y consistente los resultados esperados del puesto.
	112%	Notable: Excede de manera considerable, aunque parcial o temporalmente, los resultados esperados del puesto.
Práctica de pago (100%)	104%	Satisfactorio: Cubre totalmente, y de manera consistente, los resultados esperados del puesto.
	96%	Aceptable (mínimo esperado): Rinde los resultados mínimos esperados del puesto, pero no los que se esperan como satisfactorios.
	88%	Marginal: De recién ingreso o que no alcanza los estándares mínimos esperados del puesto.
Mínimo del rango	80%	

Figura 7. Anatomía del rango de sueldos. Posición objetivo dentro del rango de equidad versus desempeño.

Fuente: Juárez, O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, p. 153.

- Administración de la compensación por competencias laborales progresivas: Cuando el rango de compensación de los puestos se administra con base en las competencias laborales del personal, las marcas del rango definen no tanto un nivel de desempeño, sino un nivel de competencias laborales progresivas, por lo que cuando la persona demuestra, mediante un proceso de certificación, que posea la competencia laboral progresiva del siguiente nivel a su actual, automáticamente su compensación se ubicará en la marca que corresponde al nuevo nivel de la competencia progresiva del rango (p. 26).

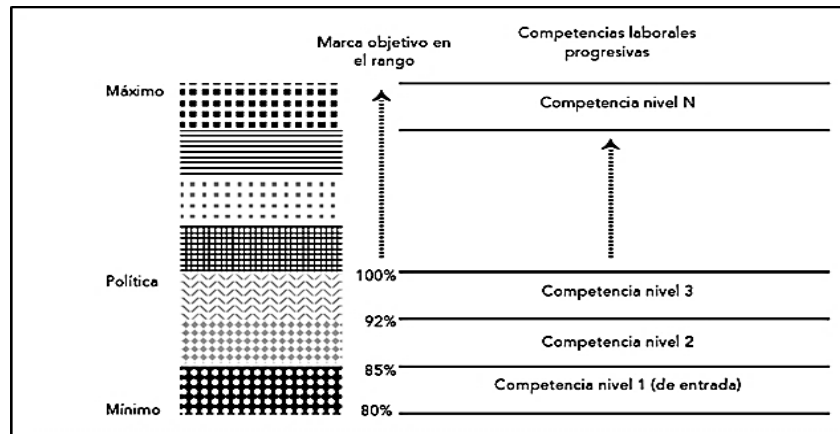


Figura 8. Segmentación del rango de sueldos por competencias laborales progresivas.

Fuente: Juárez, O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, p. 27.

Esta forma de administrar los rangos de sueldo está teniendo auge, entre otros motivos por el aplanamiento general que están sufriendo las organizaciones como consecuencia de la competitividad y la complejidad del entorno que enfrentan. Esta situación ocasiona la disminución de las posibilidades del personal para ascender a niveles jerárquicos cuyos puestos tienen mayor contenido de responsabilidad y, en consecuencia, mayores posibilidades de compensación. Sin embargo, la administración del rango de sueldos por competencias laborales progresivas estimula al personal a desarrollar competencias laborales más críticas o singulares y, en consecuencia, al menos en teoría, pierden relativamente la importancia el nivel jerárquico y el título del puesto en la organización. Señala el autor que si el rango se administra por desempeño se requiere una cierta infraestructura administrativa, cuyo centro sea el procedimiento de evaluación del desempeño del personal. En cambio, si el rango se administra por competencias laborales progresivas, el centro es el procedimiento de desarrollo de las competencias en el personal, así como el proceso que se requiere para certificar éstas. Tales procesos de desarrollo de competencias, individuales, de grupo e incluso organizacionales son el inicio de las nuevas formas de gestión que las organizaciones creadoras de conocimiento exigirán tanto a los empresarios como a los directivos de las áreas de recursos humanos de las empresas, incluidas las pequeñas y medianas (p. 26-27).

2.2.1.4. Instrumentos indispensables para una gestión eficaz

Hidalgo (2012) manifiesta:

Es muy difícil encontrar una organización en la que la mayoría de sus integrantes no se sientan autorizados para evaluar y comentar sobre los ascensos, las incorporaciones o las desvinculaciones. La subjetividad contamina y tiñe cada una de las decisiones que toman las personas encargadas de fijar las compensaciones. Por esta razón los líderes y especialistas en recursos humanos deben diseñar y aplicar herramientas que reduzcan tanto como sea posible los ingredientes subjetivos (p. 47).

Juárez (2014) establece seis estructuras y herramientas analíticas que, desde su perspectiva, se necesitan para estar en condiciones de administrar eficazmente la compensación; cabe acotar que las herramientas presentadas por el autor coinciden con las de Hidalgo:

2.2.1.4.1. Descripción del puesto

- Es un documento breve, normalmente entre cuatro y seis páginas, en las que se identifican y describen los contenidos de responsabilidad que le competen al puesto en la estructura de la organización. Existen varias maneras y formatos para elaborar las descripciones del puesto, pero una muy efectiva es por medio de analistas entrenados. Los analistas analizan los puestos en una entrevista que mantienen con su titular y, posteriormente, en trabajo de gabinete, elaboran la descripción del puesto. Normalmente, las descripciones de puesto deben ser aprobadas, tanto por el titular, como por su jefe inmediato y son la materia prima para valuar los puestos, revisar la estructura de la organización y, en su caso, pueden utilizarse también para detectar duplicidades y vacíos en la estructura de responsabilidades de la empresa, entre otras aplicaciones a la gestión de la organización y los recursos humanos (p.14).
- En la descripción del puesto se precisan la misión del puesto, sus responsabilidades, tareas, actividades principales y algunos aspectos complementarios que ayudan a construir una idea del dinamismo del puesto en la organización. La descripción de puesto, junto con la valuación de éste y el perfil humano del puesto, son los instrumentos básicos indispensables que se requieren para hacer una gestión eficaz, tanto de la estructura de la organización de la empresa, como de sus recursos humanos. De hecho, la

descripción del puesto no sólo sirve de base para valorar el puesto y especificar su perfil humano, sino que es un excelente instrumento en los procesos gerenciales asociados con una eficaz dirección de los recursos humanos de la empresa. Entre otros procesos:

- Mejorar la comunicación entre el jefe y el subordinado.
 - Clarificar los resultados que se esperan de los puestos y sus ocupantes.
 - Fijar objetivos y, en general, estándares de desempeño para el puesto.
 - Rediseñar la estructura organizacional, es decir, repartir o reagrupar las responsabilidades de los puestos de la estructura actual.
 - Apreciar y evaluar el desempeño del personal.
 - Elaborar planes de capacitación y desarrollo.
 - Mejorar los procesos de selección y evaluación de personal (p. 32).
- En general, puede decirse que las descripciones de puesto son útiles para instaurar un estilo y lenguaje común en la organización, que es hablar de responsabilidades, resultados y contribuciones de los puestos, y de sus ocupantes, a los resultados del negocio de la empresa (p. 32).
- En la medida que la dirección de la empresa define los criterios de diseño de los puestos y las responsabilidades, las tareas y las actividades que le corresponden a cada puesto, en esa misma medida, está definiendo las características relevantes que el personal que ocupe dichos puestos deberá poseer para estar en condiciones de lograr un desempeño eficaz en su puesto (p. 33).

En suma, Chiavenato (2009), por su parte refiere:

- La diferencia entre la descripción y el análisis del puesto radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo. Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en los factores de las especificaciones (p. 222-223).

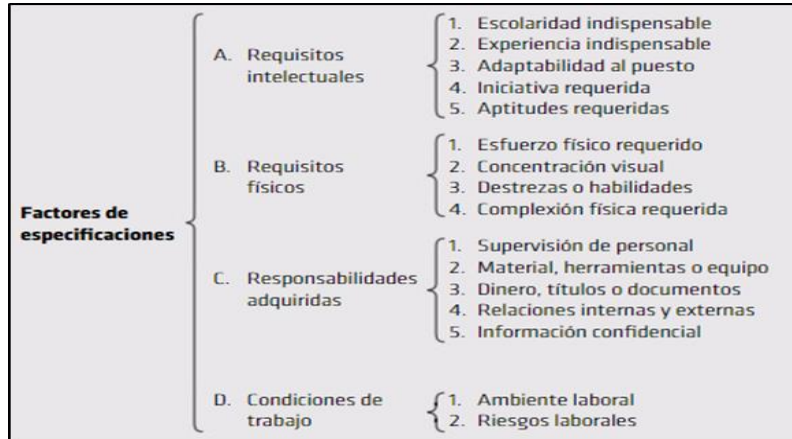


Figura 9. Esquema simplificado de los factores de análisis.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 192.

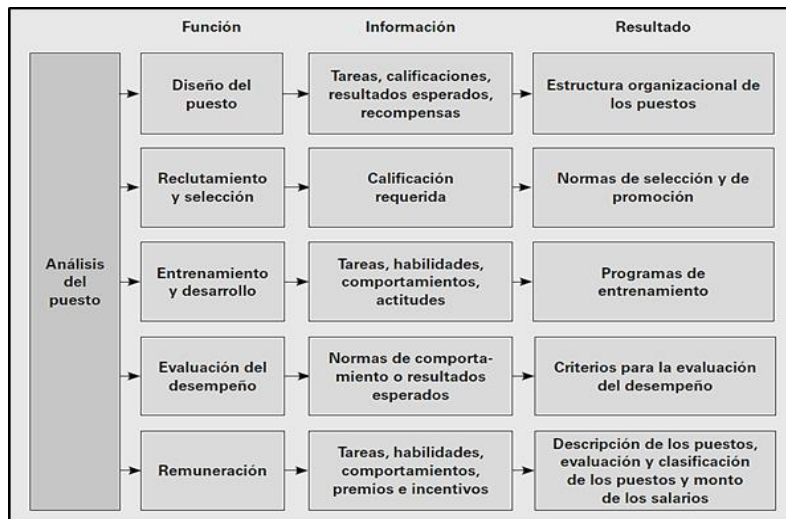


Figura 10. Uso de la información del análisis de los puestos.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 230.

- Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

El diseño de puestos define el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante; si el puesto ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el puesto amarra al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas (p. 205-206).

- Enriquecimiento de los puestos: Significa la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación. Según la teoría de los dos factores de Herzberg (citado en Chiavenato, I., 2009), el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas del ocupante. El enriquecimiento del puesto puede ser lateral u horizontal (carga lateral con la suma de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (carga vertical con la suma de nuevas responsabilidades más elevadas). El acoplamiento del puesto al ocupante mejora la relación entre las personas y su trabajo, incluye nuevas oportunidades de iniciar otros cambios en la organización y en la cultura organizacional y de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de los

puestos no es sólo una mejoría de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, un aumento de la productividad y la reducción de los índices de rotación y ausentismo del personal. Las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes están más satisfechas que quienes ejecutan tareas repetitivas y rutinarias. Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que lo ejecutan:

- La percepción del significado del trabajo: es el grado en que el ocupante siente que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización.
- La percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: es el grado en que el ocupante se siente personalmente responsable por el trabajo y que los resultados del trabajo dependen de él.
- El conocimiento de los resultados del trabajo: es el grado en que el ocupante tiene conocimiento de su trabajo y autoevalúa su desempeño (p. 213-217).

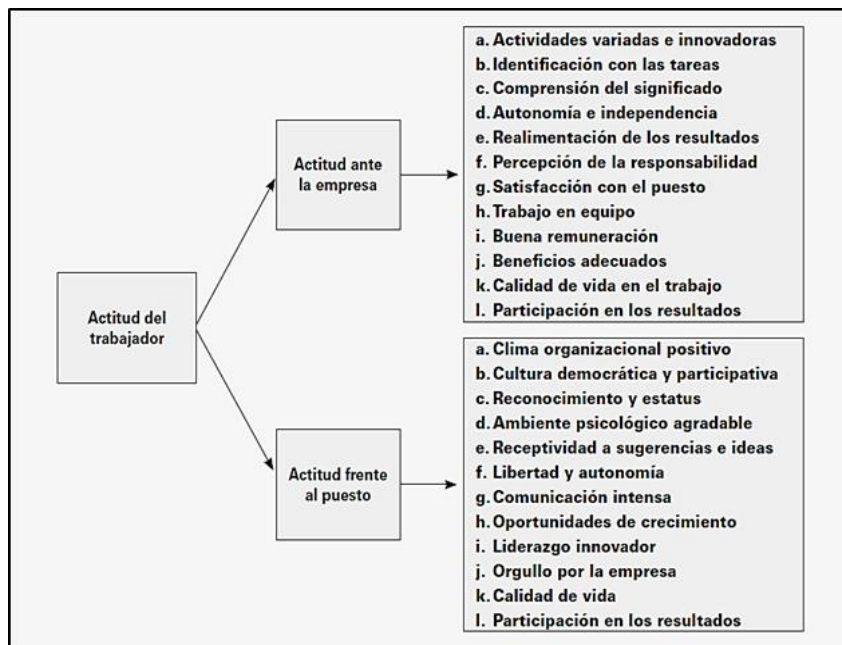


Figura 11. Actitud del trabajador frente al puesto y ante la empresa.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 218.

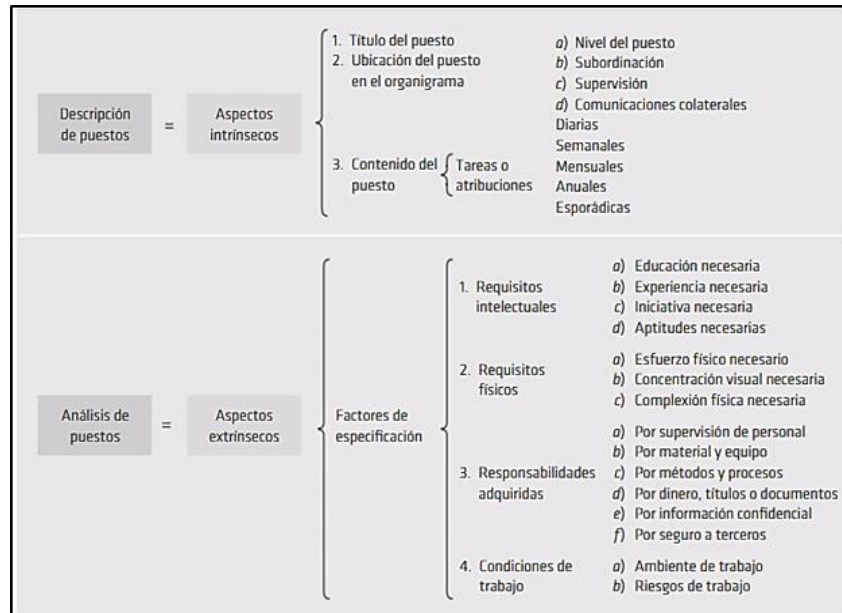


Figura 12. Alcance de la descripción y el análisis de puestos.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 191.

Hidalgo (2012) manifiesta:

- El camino hacia la legitimación de las diferencias salariales comienza por la descripción de puestos, una herramienta particularmente útil, a la hora de explicar a quien se está comparando con otro miembro de la empresa, el porqué de que el monto de su remuneración sea superior, igual o menor. Una práctica clave para reducir la carga subjetiva es la descripción de puestos. La tarea comienza con el análisis y el detalle de las funciones y las responsabilidades más importantes que desempeña cada persona (p. 48-49).
- Con el nombre, nadie puede establecer todavía cuánto más importante es un puesto con respecto al otro, ni –concretamente– cuánto más debe pagarse a uno que al otro. Esta es la razón por la que comparar salarios a partir del nombre es casi tan inapropiado como hacerlo según las personas. Para acercarnos a la legitimación, debemos analizar la misión de cada puesto, sus objetivos. No obstante, la misión tampoco permite identificar cabalmente las diferencias entre un puesto y otro que puedan justificar la variación de compensación, salario, beneficios o similar. Para eso, debemos apelar a un tercer nivel de análisis: el de las funciones (p. 50-51).

- Una vez identificadas las funciones, debe analizarse cuáles son los requerimientos del puesto, esto es, las características y las competencias que deben demandarse a la persona que ocupe la posición: estudios, experiencia, idiomas, rasgos actitudinales y comportamentales vinculados con el rol, y similares. Cada posición suele presentar requerimientos más o menos específicos, aunque no siempre estén cubiertos. Puede suceder que el individuo que hoy se desempeña como jefe de caja no reúna todos los requerimientos del puesto. Pero haberlos explicitado permite contar con la descripción de la persona ideal para ocupar cada posición, una herramienta de extraordinaria utilidad cuando deba buscarse un reemplazo dentro o fuera de la organización, o decidirse que capacitación brindaremos al actual jefe. También va a depender de la organización, en algunas un puesto es más importante y constituye un tema crítico que en otras no (p. 51-52).
- A la hora de redactarla, conviene que tanto el nombre del puesto como las funciones sean descriptos con la mayor claridad posible. Así, es preferible que se repita siete veces el verbo “supervisar” para describir las funciones de un supervisor antes que recurrir a sinónimos que –aunque puedan mejorar el “estilo literario”– se presten a confusión en cuanto a las tareas que desarrolla (p. 52).

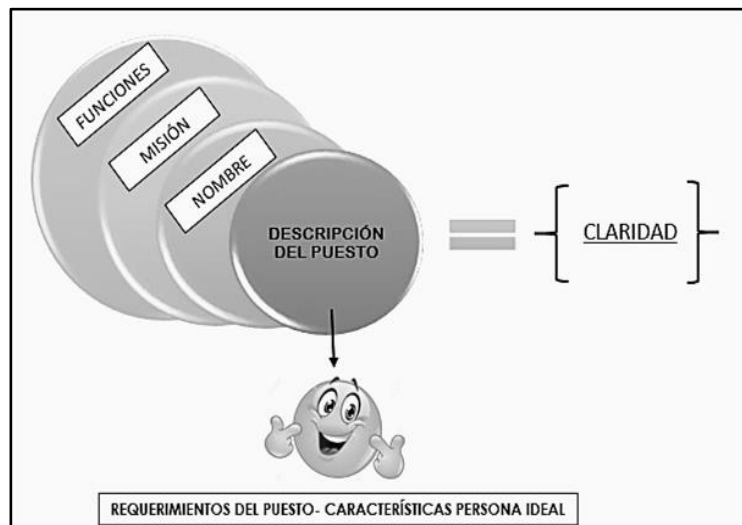


Figura 13. Esquema de aplicación de la descripción del puesto.

- La descripción de puesto sirve en muchos ámbitos, no solo para hacer un plan de compensaciones. Es útil, por ejemplo, para hacer reclutamiento y selección, ya que, a partir de las funciones, el contenido y los requerimientos de los puestos podemos identificar cuáles son los perfiles (estudios, experiencia, idiomas, etcétera) que se necesitan, y encarar un reclutamiento interno o externo. Una utilidad similar presta al diseño de la capacitación, al desarrollo y al trazado de los planes de carrera, una ventaja adicional de las descripciones de puestos es que obliga a reconstruir el organigrama y, como consecuencia, se vuelven más claras las relaciones funcionales y jerárquicas (p. 52-55).



Figura 14. Aplicación de la descripción del puesto.

Fuente: Hidalgo, B. (2012). Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., p. 54.

- Por más grande que la organización sea, no podemos trabajar haciendo descripciones de puestos durante seis meses, evaluándolos durante otros tres, investigando el mercado por dos meses más y elaborando las escalas en unos veinte días adicionales. ¿Por qué? Porque la expectativa inflacionaria de la gente es tal que, cuando los resultados llegan tan demorados, por mejores que sean, no satisfarán las expectativas creadas y esto jugará en contra. De allí surge la importancia de que el programa comience y termine en poco tiempo, unos dos o tres meses, incluida la etapa de devolución de los resultados a la gente. Iniciándose el conteo del plazo con la comunicación del lanzamiento del programa (p. 61).

2.2.1.4.2. Valuación del puesto

- Es un proceso que permite valorar la importancia relativa de los puestos en la misión, fines y resultados de la empresa. Normalmente, una vez que se tienen valuados los diferentes puestos de la organización, resulta conveniente construir una estructura de grados o niveles, que no es otra cosa que agrupar los puestos equiparables en clases que, normalmente, están ordenadas de mayor a menor valor. A cada grado o nivel de valuación se le calcula una escala de sueldos o tabulador que sirve para administrar la compensación de los ocupantes de todos los puestos que están en el mismo grado (p. 14-15).
- El fundamento general de los métodos de valuación radica en identificar los factores compensables que contienen los puestos; es decir, aquellos contenidos de responsabilidad y características del puesto que realmente, desde el punto de vista de la estrategia del negocio, le interesan a la empresa (p. 76).
- Un aspecto crucial en los procesos de valuación de puestos es que, en la medida que son una base para establecer las compensaciones del personal, el proceso en las organizaciones se convierte en un proceso técnico, que se da dentro de un contexto político; es decir, uno en el que los ejecutivos responsables de las diferentes áreas de la organización procuran una defensa legítima de sus intereses por conseguir situaciones de compensación más favorables a sus colaboradores. Por este motivo, un requisito clave para el éxito de un proceso de valuación de puestos, es que participen los gerentes o ejecutivos responsables de las diferentes áreas organizacionales. Cuando esto ocurre, usualmente, se consigue que el equipo gerencial de la empresa entienda el proceso, conozca el método y, en consecuencia, muestre una mayor disposición para aceptar las consecuencias que tienen los resultados del proceso de valuación de puestos en la organización (p. 76-77).
- Principios para la valuación de puestos:
 - Debe existir consenso sobre del método y sus reglas:
 - La forma más eficaz de asegurarnos de que este principio se cumpla, es integrando un Comité de Valuación de Puestos en el que participen los ocupantes de los puestos gerenciales responsables de cada una de las áreas funcionales de la organización. A veces, cuando las

organizaciones son muy grandes, pueden existir dos o más comités de valuación de puestos y, en ese caso, es indispensable tener especificado qué puestos le corresponde evaluar a cada comité (p. 78).

- Dada la naturaleza misma del proceso de valuación de puestos, generalmente, la participación de un agente o consultor externo en las sesiones de valuación de puestos, puede ser muy útil para hacer que el comité mantenga una objetividad razonable durante las sesiones de valuación de puestos y también contribuya a lograr un mejor entendimiento del método del proceso de valuación y sus resultados (p.124).

- Nadie debe ser juez y parte al mismo tiempo: Este principio se refiere a que nadie puede participar en la valuación de su propio puesto, porque en dicha situación le sería prácticamente imposible hacer juicios con un grado de objetividad razonable, tal como lo exigen los procesos de valuación de puestos. Normalmente, si la organización no es muy grande, como se estableció en el principio anterior, será necesario integrar un comité de valuación con los integrantes del equipo gerencial. Dicho comité evaluará todos los puestos de las diferentes áreas, exceptuando sus propios puestos. En este caso, los puestos de los integrantes del comité, normalmente, son evaluados con el gerente general de la empresa. Por esta situación, con mucha frecuencia, se dice que un proceso de valuación de puestos eficaz se hace en cascada: los puestos de los directores son evaluados con el director general de la empresa; los directores integran un primer comité, el cual evalúa los puestos de los gerentes; y los gerentes, o una muestra representativa de ellos, integran un segundo comité que se encarga de evaluar el resto de los puestos de la organización. Por otro lado, cuando las empresas son muy pequeñas, generalmente, la valuación de puestos se hace con el gerente general de la empresa. Obsérvese que, en cualquiera de los casos anteriores, se trata de provocar que las personas de la organización que toman las decisiones sobre las consecuencias de un proceso de valuación de puestos, entiendan el proceso, el método, sus reglas y sus resultados (p. 78).

- Se comparan contenidos de responsabilidad, no títulos de puesto: Este principio constituye el fundamento del proceso de valuación de puestos; es decir, determinar cuál es la importancia relativa de los contenidos de responsabilidad de los diferentes puestos para la misión y los fines de la

organización y, constituye la esencia de los métodos de valuación de puestos. No obstante, esta situación, conviene señalar que, generalmente, las organizaciones asignan a sus puestos títulos que, de alguna forma reflejan, aunque sea de manera general, la importancia o estatus que la organización le reconoce al puesto. Por tal motivo, y a pesar de esta situación, cuando se valúan puestos se debe tener mucho cuidado de estar valuando realmente los contenidos de responsabilidad del puesto y no los títulos de éste (p. 79).

- Se valúa al puesto, no a su ocupante: Al igual que cuando se elabora una descripción de puesto, se debe describir al puesto y no a su titular, cuando se valúan los puestos, hay que valorar al puesto y no a su titular. En muchas ocasiones, uno o varios integrantes del comité de valuación, pueden tener una percepción sesgada acerca de la importancia de la responsabilidad de un puesto, debido al desempeño que mantiene su titular; en especial, cuando el desempeño es superior, o cuando es realmente inferior, al satisfactorio. En estas situaciones es importante recordar este principio al comité de valuación de puestos. De otra manera, la valuación correspondiente puede no reflejar fielmente la importancia real de un puesto para la misión y los fines de la organización (p. 79).
- Se asume un desempeño medio en el puesto: Este principio es fundamental en el proceso de valuación de puestos. En ocasiones un desempeño diferente del satisfactorio, es decir, de aquel que implica ni más, ni menos, que el cumplimiento de las responsabilidades de un puesto, puede provocar que el comité determine una valuación sesgada. Se necesita asumir que los ocupantes de los puestos de nuestra organización, son personas con capacidades normales; ni superhombres ni enanos (p. 79).
- Los puestos se valúan en un momento específico:
 - Esto significa que los puestos se valúan como son aquí y ahora. Es decir, con los contenidos de responsabilidad que refleja la descripción de puesto actualizada. Manifiesta el autor que es necesario actualizar la descripción del puesto y su valuación para que la estructura de valuaciones refleje los contenidos de responsabilidad de los puestos tal cual existen en la realidad de la organizacional (p. 80).

- Las valuaciones deben actualizarse cuando ocurren cambios significativos en los contenidos de responsabilidad de los puestos o se reestructure la organización. Si las condiciones anteriores no ocurren, es recomendable hacer una actualización general de la estructura de valuación de puestos cada 30 a 36 meses. En la actualidad, el entorno tan cambiante que en general enfrentan las organizaciones las obliga a ir cambiando gradualmente por lo que a veces resulta difícil percibir cambios significativos, en un tiempo corto, en los puestos y, sin embargo, cuando se comparan los puestos en un horizonte de tiempo mayor, se encuentra que en realidad sí han cambiado significativamente. Esta situación puede estar acarreado situaciones de iniquidad en las compensaciones del personal que ocupa dichos puestos (p. 123).

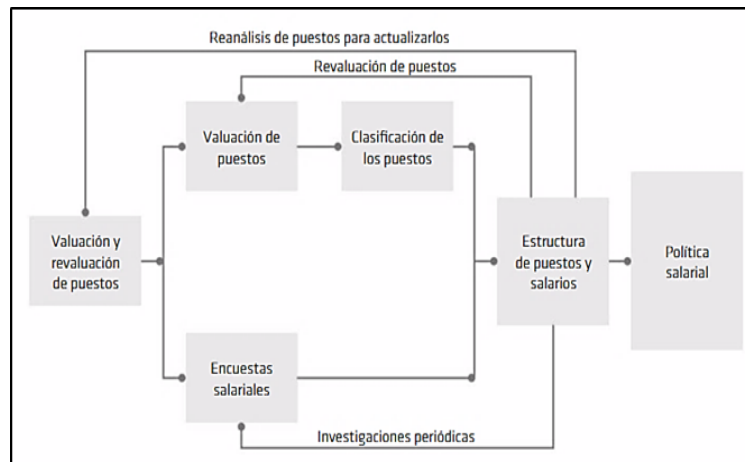


Figura 15. Valuación y revaluación de puestos.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 239.

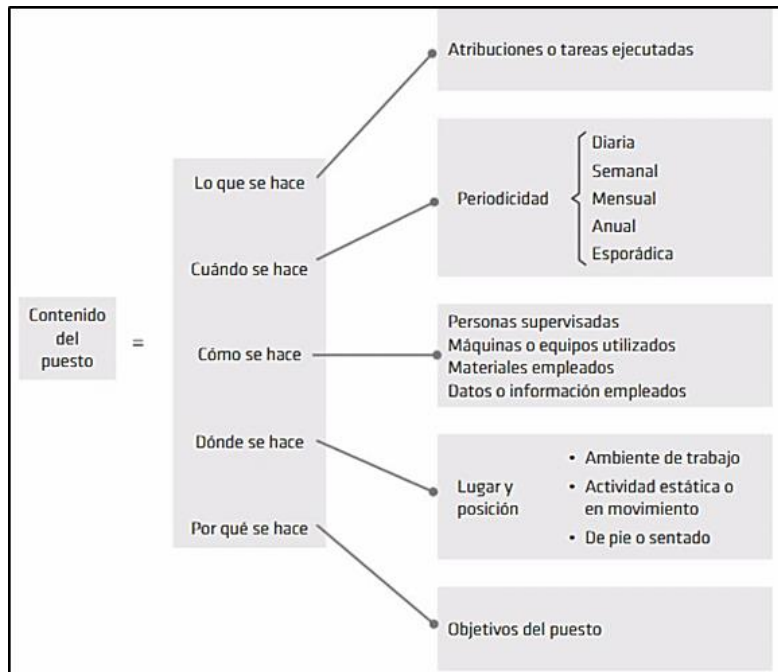


Figura 16. Análisis del puesto e información para su valuación.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 240.

Por su parte, Hidalgo (2012) refiere que existen dos tipos de sistemas de evaluación de puestos:

- No analíticos: Evalúan el puesto en forma general, como un todo. Si trabajamos bajo un sistema no analítico de evaluación, debemos escalonar todos los puestos de la organización según su jerarquía funcional. Podríamos decir entonces que el primer nivel en importancia lo tiene el puesto de gerente general, seguido por los de gerentes de áreas, etcétera. Los sistemas no analíticos funcionan discretamente bien en la evaluación, las distancias entre puestos son lo suficientemente significativas como para no prestarse a confusión. Pero cuando los puestos se acercan jerárquicamente o se encuentran en un mismo nivel (por ejemplo, los puestos de analista de costos, analista de sistemas y analista de recursos humanos), ¿debemos darle a toda la misma valuación? Esta es la razón por la cual la mayoría de los especialistas y de las organizaciones prefieren los sistemas de evaluación analíticos (p. 69-70).

- Analítico: Un sistema analítico de evaluación descompone los puestos para identificar qué funciones y responsabilidades contemplan, así como las competencias necesarias para cubrirlo. Las funciones y responsabilidades son evaluadas y ponderadas para otorgarles un puntaje según un patrón común (p. 70)

Un sistema de evaluación no es ni más ni menos que una balanza de puestos, que permite establecer el “peso” de los puestos de una organización de acuerdo con ciertos indicadores. La evaluación de puestos nos evita hablar de las personas que ocupan circunstancialmente una posición y de cantidades de dinero, dos factores que nos desvían de nuestra función profesional y nos conducen al terreno de la subjetividad, sumado a ello la impronta individual de cada uno de ellos impacte y modifique nuestro juicio. En el extremo, cuando un especialista realiza una evaluación de puestos, bien puede ocurrir que no sepa ni cómo se llaman los empleados que los desempeñan ni a cuánto ascienden sus remuneraciones porque su función consiste en construir puntajes y establecer distancias entre estos. (p. 80)

2.2.1.4.3. Equidad interna

- El concepto de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que “a trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual” (Art. 86 de la Ley Federal del Trabajo) y, como consecuencia, “a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario”. De este precepto se desprende que resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, el tamaño que tiene el trabajo de las personas –lo que técnicamente se conoce como valuación de los puestos– y, por la otra, se necesita saber cuáles y cuántos son los resultados que la persona, en su puesto, aporta a la empresa; es decir, que también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal. En otras palabras, la equidad interna es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. En la medida que un empleado percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente tratado injustamente y, en esas condiciones, es imposible que canalice su energía, tiempo y atención en el trabajo; además, con esa insatisfacción contamina a quienes trabajan a

su lado, deteriorando de manera general la productividad, calidad y clima organizacional, antes de abandonar la empresa (p. 12).

- El análisis de la equidad interna requiere que la empresa cuente con un método de valuación que le permita ordenar la importancia relativa de los puestos de su organización; que disponga de una información precisa sobre las retribuciones que recibe el personal por su trabajo; y que tenga implementado un procedimiento que le permita apreciar la eficacia del desempeño de su personal (p. 132).

Hidalgo (2012) añade:

- Muchas personas piensan que igualdad es sinónimo de justicia, y que nivelar los salarios entre empleados con similares responsabilidades constituye un acto de equidad, idea errónea. Si bien el principio de igual remuneración por igual tarea fue un progreso importante en épocas anteriores porque permitió evitar prácticas discriminatorias moralmente reprochables (por sexo, etnia, nacionalidad, etcétera). Este esquema no es el apropiado, pues se deprecia el valor agregado de cada individuo: estandarizando su intervención hasta convertir al sujeto en casi un engranaje más (p. 37)
- Resulta innegable que la mayoría de los empleados se comparan con quienes más cerca tienen. Comparan sus salarios, pero también condiciones de trabajo tales como espacio y equipamiento asignado, funciones delegadas, horizontes de carrera y otras similares. Con frecuencia, la manera en que estos factores se cotejan y evalúan no es la correcta. Este juicio falla, principalmente, porque quien hace la comparación no abandona su posición de parte interesada y, por lo tanto, de lo que sabe, toma en cuenta lo que le conviene y lo que no, lo omite o subestima. De todos modos, bien o mal hecha la comparación que hacen los miembros de una empresa es la que más visibilidad tiene, y sus resultados, cuando denuncian desequilibrios marcados, suelen generar una fuerte disconformidad o sensación de injusticia (p. 37).
- Resaltando algunos ejemplos del autor:
 - Juan Carlos se entera que un compañero de trabajo percibe una remuneración mayor cuando, a su criterio, tiene menos responsabilidades que él. En este caso, la sensación de injusticia se apodera de él y aunque molesto conserva el empleo, continuó paralelamente buscando otro, y cuando lo consiguió, renunció. Lo que conlleva a rotación del personal y se

marca un desequilibrio que no está respaldado por una razón objetiva. (p. 38).

- La alta compensación a Cristiano Ronaldo acaso ¿trae problemas dentro del equipo? Pues no. Nadie se queja porque Ronaldo es lo que es y jugar a su lado o hacerle un pase probablemente traiga buenos réditos para todo el equipo. Dado que el valor agregado por Ronaldo es mayor que el de sus compañeros, el Real Madrid no necesita dar demasiadas explicaciones de porque le paga tantísimo más. Pero en las empresas, claro que no todas, la situación es distinta, primero a sus “goleadores” no se les remunera adecuadamente por su valor agregado y segundo así las diferencias salariales entre trabajadores no sean tan abismales hay que explicarlas, legitimarlas. Y si, esta legitimación no llega, los problemas no tardan en aparecer. Las diferencias de ganancias, de equilibrio interno no suceden de manera tan marcada puesto que el nivel de superioridad entre uno y otro trabajador se traduce en un 8 por ciento, nunca en más de 600 por ciento (p. 38-39).

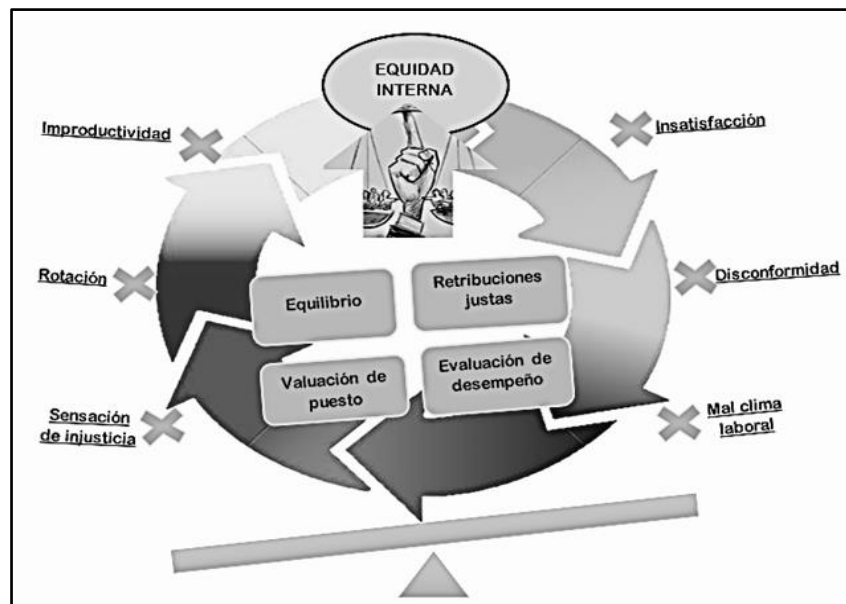


Figura 17. Componentes influyentes en la equidad interna.

2.2.1.4.4. Competitividad externa

- Es un hecho que las empresas compiten entre sí por conseguir en el mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, las organizaciones necesitan decidir un nivel de pago que les permita atraer, motivar y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio. Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas deban decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el de otras compañías en su entorno. En sentido estricto, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite y de la disponibilidad del tipo de personal (directivo, gerencial, empleados y trabajadores) que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector. Así, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa se debe hacer una comparación entre éstas y las del conjunto que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, ha de contar con información de encuestas de compensación confiables del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita (p. 12).
- En general, a una empresa le resulta casi imposible conocer las prácticas de compensación de aquellas con las que le interesa compararse y, por lo demás, no deja de tener algunos riesgos, tanto para la organización que busca la información, como para quien la proporciona; por ejemplo, una empresa que pague más, puede atraer o piratearse a los empleados de una que pague menos en ese mercado. Manifiesta el autor que para analizar la competitividad de la compensación de una empresa no es necesario conocer las prácticas de compensación específicas que conforman el mercado, ya que es válido analizar la competitividad de la práctica de compensación de una empresa comparándola con otra. En caso de que pudiera tenerse la oportunidad de conocer tales prácticas, para determinar la competitividad de la compensación de una empresa en particular bastaría con graficar las distintas prácticas de compensación, y observar la posición relativa que guarda nuestra empresa con relación a las de las otras empresas que constituyen el mercado de referencia (p. 164).

- Es común que la competitividad externa de la compensación de una empresa se determine con referencia a parámetros estadísticos. Así, la confidencialidad de la información de las prácticas de compensación justifica la valiosa ayuda que prestan a las organizaciones los despachos profesionales de consultoría, las asociaciones empresariales y las cámaras de la industria que llevan a cabo encuestas de mercado de compensación y de prestaciones y beneficios al personal (p. 166).
- Los aspectos más relevantes que debemos conocer de la encuesta de mercado de compensación son:
 - Es ideal que todos los puestos que se incluyen en la encuesta estén medidos con un mismo método de valuación de puestos y que su valuación esté actualizada (p. 170).
 - Los mercados de compensación son dinámicos y, por lo mismo, en sentido estricto, las comparaciones y estadísticas que se presentan sólo son válidas a la fecha de vigencia de la encuesta. Sin embargo, siempre será posible proyectar las comparaciones y las estadísticas de una encuesta a una fecha diferente de la de su elaboración. Es evidente que, a un mayor horizonte de tiempo de la proyección, siempre existirá un mayor riesgo de error. Normalmente, si se tienen buenas estimaciones del crecimiento de los mercados de compensación, los datos de una encuesta pueden utilizarse confiablemente hasta por un periodo de 10 a 14 meses después de su fecha de elaboración (p. 171).
 - Es importante saber si la encuesta presenta resultados de prácticas de compensación–tendencias de pago– de las empresas o datos de compensación individuales de los puestos o, en su caso ambos. También resulta fundamental tener claro que los conceptos estadísticos de mediana y media, o promedio, son diferentes y, generalmente, corresponden a valores distintos, aunque en algún caso podrían coincidir (p. 171).
 - Comúnmente, las encuestas sobre el mercado de compensación pueden contener información y comentarios de carácter económico, financiero, fiscal e incluso de algunas cuestiones más generales; como índices de rotación de personal, tendencias en cuanto a la difusión de algunas prestaciones, históricos y estimaciones de índices de inflación, estadísticas

sobre modalidades y porcentajes en que se están cerrando las negociaciones colectivas. A menudo esta información resulta valiosa y creemos que puede ser útil, tanto en el análisis de la competitividad externa de las prácticas de compensación de la empresa, como para elaborar una estrategia de compensación pertinente y acorde al momento estratégico que vive la organización (p. 171-172).

- Normalmente es suficiente con utilizar una encuesta confiable como referencia permanente para evaluar la competitividad de las prácticas de compensación. No obstante, en algunos casos, podría requerirse una encuesta diferente adicional para lograr una comparación de referencia de mercado más confiable, sobre todo, para algunos puestos muy específicos que se pudieran tener en la organización. Se considera que utilizar tres o más encuestas como referencia permanente del mercado de compensaciones, en vez de aumentar la confiabilidad de la comparación, podría incrementar la confusión y contradicciones que se obtienen en la comparación de las prácticas de la empresa con los mercados de la encuesta actual. Por ello, en lugar de utilizar más encuestas del mercado de compensaciones, en esa situación, se recomienda elegir a la que sea más confiable (p. 172).

- Procedimiento para analizar la competitividad externa:

Los pasos que se proponen para determinar la competitividad de las prácticas de compensación de una empresa son:

- Proyección del mercado de compensación.
- Comparación visual de las prácticas de compensación de la empresa con el mercado.
- Elaboración del cuadro de competitividad externa.
- Interpretación de los resultados de competitividad externa (p. 173).

Al informe que integra el análisis de la equidad interna y competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se le conoce como diagnóstico de compensación. En la experiencia del autor, un diagnóstico elaborado de acuerdo con este esquema, constituye una sólida base para que, tanto la dirección general, como el área de recursos humanos, puedan tomar eficazmente las decisiones que se requieren para despertar y movilizar el

interés de las personas, los equipos de trabajo y de la organización hacia la misión y los resultados estratégicos previstos en la estrategia del negocio de la empresa (p. 185).

Hidalgo (2012) Expresa:

Cuando ganar o perder, entrar y permanecer en un mercado, atraer, retener y motivar al talento, se convierte en una pieza clave de la estrategia de la compañía, en estos casos, el equilibrio interno cede su lugar al mercado. Es entonces cuando la oferta y la demanda, fijan los niveles de retribución (p. 40)



Figura 18. Encuesta de compensaciones: Universo relevante.

Fuente: Hidalgo, B. (2012). Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., p. 90.

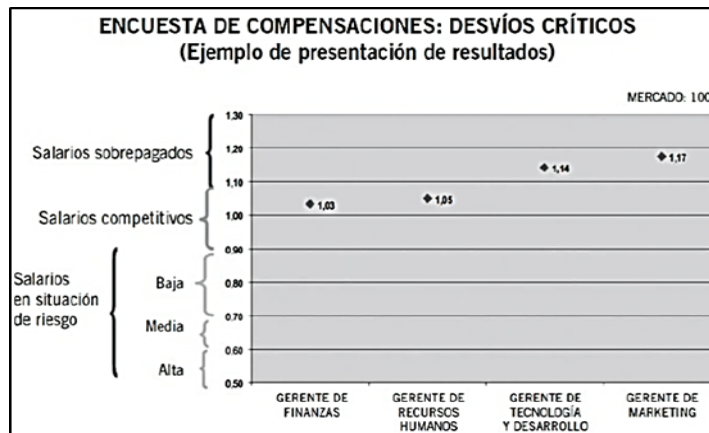


Figura 19. Encuesta de compensaciones: Desvíos críticos.

Fuente: Hidalgo, B. (2012). Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., p. 97.

2.2.1.4.5. Política de compensación

- Una vez que se conoce la equidad interna y la competitividad externa de la compensación, se está en condiciones de precisar una política o intención de pago. Ésta será la que se utilice para formular una estrategia de compensación que lleve a la empresa a estar en mejores condiciones de atraer, retener y motivar al personal que requiere su estrategia de negocio (p. 15).

- El concepto de política de compensación abarca las decisiones y criterios base para implantar un proceso de administración de la compensación en la empresa, los más críticos son los siguientes:
 - Nivel de pago de la empresa: Esta decisión, fundamental para la empresa, determina en buena medida la competitividad que conseguirá la empresa en el mercado de compensaciones y la calidad del talento humano que la organización está en condiciones de atraer, motivar y conservar para conseguir los resultados de negocio planteados en su estrategia. Si se escoge un nivel de pago muy alto en el mercado de referencia, se tendrán altas posibilidades de atraer y de conservar al personal de calidad; sin embargo, debido a que una política de este tipo inhibiría una cierta rotación de personal, habrá dificultades para motivar al personal y se causará su frustración por las pocas oportunidades de ascenso que la organización puede ofrecerle, sobre todo en el mediano plazo. Las personas en la organización, normalmente, tienen expectativas de progreso en cuanto al nivel de responsabilidad del puesto que desempeñan y, en consecuencia, a la posibilidad de conseguir mayores compensaciones y reconocimiento de estatus dentro de la empresa. Por otro lado, si la organización elige un nivel de pago muy bajo, no sólo tendrá dificultades para atraer, retener y motivar al personal de calidad; sino que el que permanezca en ella, sobre todo en el mediano plazo, tendrá serias limitaciones de calidad y talento. Por tanto, la decisión de escoger un nivel de competitividad de la compensación frente al mercado de referencia debe mantener un equilibrio entre las posibilidades que la empresa quiere tener para atraer, conservar y motivar a su personal, especialmente en el mediano plazo (p. 194-195).

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Momento estratégico de la empresa (fase de inicio de operaciones, crecimiento acelerado, madurez competitiva, declive o reestructuración o replanteamiento del negocio). 2. Posibilidades reales de pago (flujo de efectivo). 3. Tendencias características del sector industrial del negocio predominante de la empresa. 4. Grado en que los recursos humanos determinan los resultados críticos del negocio. 5. Políticas económicas del gobierno. 6. Leyes y reglamentos vigentes. 7. Distorsiones propias del mercado de recursos humanos en el entorno geográfico de la empresa, por abundancia o, lo que es más común en nuestro medio, escasez de talento humano. 8. Negociaciones colectivas, particularmente del sector económico del negocio. 9. Estrategias laborales de la organización. 10. Intención de la alta dirección. |
|--|

Figura 20. Factores que determinan el nivel competitivo de la política de compensación que requiere una empresa.

Fuente: Juárez, O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, p. 195.

- Composición del paquete de compensación total: Menciona el autor dos temas que son indispensables para definir la composición del paquete de compensación total: el primero se relaciona con las posibilidades que tienen los distintos componentes (sueldos, incentivos y prestaciones) del paquete de compensación total sobre la capacidad de la empresa para atraer, motivar y conservar a su personal; y el segundo tema, está relacionado con la manera en que el paquete de compensación total aprovecha las ventajas fiscales que la legislación vigente permite tanto para la empresa como para los empleados (p. 198).
- Construcción del tabulador (rangos de sueldos) de los puestos: Una vez que se ha decidido la posición competitiva apropiada para la compensación de la empresa en el mercado de referencia y se ha especificado la composición del paquete de compensación total en efectivo con que se retribuirá al personal, se tienen todos los elementos necesarios para calcular los rangos o escalas de sueldo del tabulador dentro de los cuales se tendrán que administrar el sueldo nominal del personal y, como consecuencia, la compensación total en efectivo de los titulares de los puestos (p. 198).
- Administración del rango de sueldo del puesto: Ahora que se ha especificado la política de compensación y diseñado los instrumentos que servirán para ponerla en práctica, resulta indispensable analizar la forma en que se construye una situación de equidad interna en la empresa, para que, en la

medida de lo posible, dichos instrumentos procuren, por sí mismos, la construcción de una situación real de equidad interna en la organización. Por otro lado, los criterios más utilizados para administrar la posición del sueldo del personal en el rango de sueldos de su puesto son la antigüedad del personal en el puesto, el dominio de grados crecientes de habilidades predefinidas que se exigen en el puesto y la eficacia del desempeño del personal en el mismo. Esto significa que, con independencia del criterio particular que se utilice para administrar el sueldo del personal dentro del rango de su puesto, el tiempo representará un papel fundamental en el proceso por el cual el titular avanza en el rango de sueldo de su puesto. Por su parte, el autor manifiesta que ni la antigüedad del personal en su puesto, ni el dominio de grados de habilidades predefinidas que exija, reflejan necesariamente que el personal produce mejores resultados. Por consiguiente, y desde la perspectiva que se plantea en su libro, la eficacia del desempeño es el criterio más apropiado para administrar la posición del sueldo del personal dentro del rango de sueldos que le corresponde al nivel de su puesto. Es conveniente revisar los principales argumentos que se han manejado en relación con este tema:

- Se ha establecido que la eficacia del desempeño del personal debe ser el factor crítico para administrar los sueldos dentro del rango que corresponde al puesto en el tabulador, según su nivel.
 - El rango de sueldo debe tener posiciones como objetivo para el sueldo del personal, según el nivel de eficacia de su desempeño (p. 199-201).
- Guía de aumento de sueldos por desempeño: La construcción del instrumento conocido como guía de aumentos de sueldos y la aplicación sistemática de este instrumento ordena, de manera casi automática, la equidad interna de las prácticas de compensación de la empresa, pero también resulta útil para especificar los criterios que se aplican a las decisiones de incrementos de sueldo y, en consecuencia, de la compensación del personal (p. 202).
- Una vez que se tenga definida la política de compensación, las escalas de sueldos del tabulador y especificados los criterios que se aplicarán a la revisión de los sueldos y, por consiguiente, a la situación de compensación del personal, se puede calcular el presupuesto que se requiere para otorgar los incrementos de sueldo y, en consecuencia, conocer los nuevos sueldos del personal. En este punto, con frecuencia

resulta conveniente estimar quizá entre dos y tres opciones de criterios de revisión de los sueldos, antes de tomar la decisión que se pondrá en práctica (p. 205).

- El principio subyacente sería: a mayor inequidad, más rapidez en la corrección. Conviene señalar que este procedimiento de estimación del presupuesto de sueldos es altamente eficaz, especialmente si la organización tiene un número importante de personal. Más aún, el procedimiento puede sistematizarse en una computadora y hacerse simulacros con diferentes criterios de revisión de los sueldos para ver el efecto que dichos criterios tienen sobre el incremento total de la nómina y la equidad interna de la organización. La recomendación del autor es simular una opción alta, una media y otra baja, y seleccionar aquella que resulte pertinente a la situación que vive la empresa (p. 219).

En suma, Chiavenato (2009) refiere:

El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas que sea equitativo para la organización y los trabajadores. Para que una política salarial sea eficaz debe cumplir con siete criterios al mismo tiempo:

- Adecuada: La compensación se debe alejar de las normas mínimas establecidas por el gobierno o el contrato colectivo de trabajo pactado con el sindicato.
- Equitativa: Se debe pagar a cada persona de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
- Equilibrada: El salario, las prestaciones y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas que sea razonable.
- Eficaz en cuanto a los costos: Los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda pagar.
- Segura: Los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
- Motivadora: Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.

- Aceptable para los empleados: Las personas deben comprender el sistema de salarios y sentir que éste representa un sistema razonable para ellos y también para la organización (p. 310).

Hidalgo (2012) añade:

- Se ha vuelto inviable competir por los talentos cuando no tenemos algo particular para ofrecerles. Cada organización debe identificar los vectores de excelencia y la manera en que sus miembros contribuyen a desarrollarlo. Dado que cada persona aporta algo diferente, su recompensa debe guardar una proporción adecuada al valor que agrega. No todos deben recibir lo mismo. Incluso, hasta se pueden ampliar las brechas entre los salarios de una misma planilla. La única manera que las diferencias no expresen una voluntad arbitraria e injusticias, es que se sustenten en decisiones respaldadas por argumentos y criterios tan objetivos como sea posible. Se debe legitimar las diferencias salariales. Cuando las empresas aplican herramientas de administración salarial que responden a políticas, y estas políticas se inscriben, a su vez, en estrategias de retribución, el personal reconoce las decisiones referidas al nivel de retribución (p. 34-35).
- Hacer confluir el equilibrio interno de los salarios y la competitividad externa es en lo que consiste la política de compensación. Pues bien, la escala de compensaciones es la herramienta que permite asignar la retribución para cada puesto de acuerdo con: la descripción de puestos, evaluaciones de puestos y la investigación de mercado (p. 106).

Alles (2010) señala:

La tendencia hacia estructuras más planas dentro de las organizaciones, con un menor grado de jerarquía, requieren de la implantación de una nueva política retributiva con un parámetro adicional al puesto de trabajo que se desempeña. Las competencias pueden ser un buen marco de referencia para la fijación del salario variable en función del desempeño. Permiten remunerar a las personas en función de sus conocimientos y habilidades/cualidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos. Las competencias son un método muy efectivo para medir la retribución variable dentro de un sistema, ya que miden el desempeño de las personas dentro de su puesto de trabajo. Sin embargo, no pueden ser

el único parámetro para la fijación del salario fijo o base, ya que se deben tener en cuenta otros factores, como:

- La responsabilidad del puesto.
- El salario que se paga en el mercado laboral.
- Los requerimientos del puesto.

Este cambio en los enfoques retributivos se plasma en las tendencias en política de retribución (p. 202).

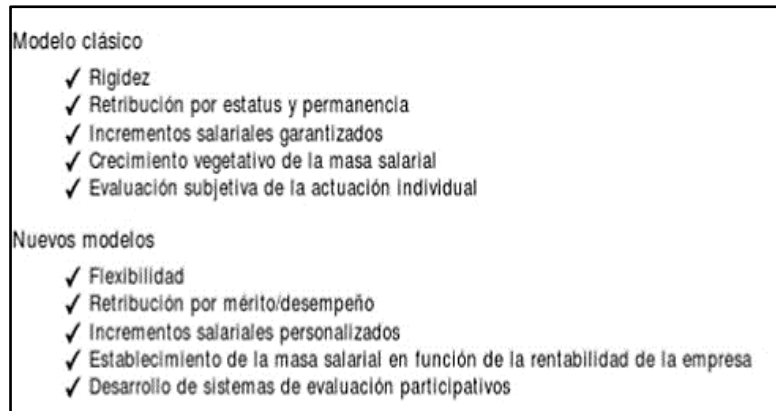


Figura 21. Tendencias en política de retribución.

Fuente: Alles, M. (2010). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, p. 202.

2.2.1.4.6. Planes de incentivos

- Los planes de incentivos incorporan varios factores que los hacen atractivos, tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el de los empleados, e incluso desde una perspectiva social. Entre estos factores pueden mencionarse los siguientes:
 - A diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por conseguir un mejor desempeño futuro.
 - Se supone, y aparentemente existen investigaciones que lo demuestran, que cuando la conducta de las personas se premia puede estimularse en una dirección que provoque mejores resultados que sean del interés de la empresa.

- En la actualidad existe cada vez un riesgo mayor en el ambiente de los negocios y una manera en que se puede compartir este riesgo con el personal es, precisamente, estableciendo en los planes de compensación cantidades significativas como incentivos, que, se gana únicamente, si la empresa y el personal logran ciertos resultados predefinidos, según sea la manera que se especificó para generar y distribuir el fondo que se reparte como incentivos. El autor manifiesta que en su experiencia profesional ha tenido la oportunidad de observar cómo, cuando los esquemas de incentivos son diseñados, comunicados y administrados de manera pertinente, pueden lograr cambios significativos en el dinamismo, los resultados y, en general, en el desempeño de la empresa (p. 16-17).

- Componentes de un sistema de incentivos: Considerando que la administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la buena marcha de las relaciones de la empresa con sus directivos y empleados, cuando se decide establecer un plan de incentivos, se necesita especificar con precisión los elementos siguientes:
 - Participantes: Para este elemento es indispensable tener un criterio que permita determinar con precisión quiénes participan en el plan y quiénes no. Los criterios más comunes son un criterio de puesto clave en la organización, el nivel jerárquico y el título de los puestos, o alguna otra categoría predefinida de puestos. En la medida de lo posible, debe cuidarse que el criterio que se aplique no genere áreas de indefinición respecto a las personas que pueden ser elegibles para el plan de incentivos o bonos por desempeño (p. 283-284).

 - Fórmula para generar el fondo de incentivos: Esta fórmula es una parte fundamental del plan de incentivos, ya que especifica la manera como se determina la cantidad de dinero que será repartido entre los participantes en el plan de incentivos:
 - Nivel de agregación: Este elemento especifica la forma en que se genera el monto que se reparte entre los participantes en el plan de incentivos. Los niveles de agregación más comunes son:
 - El nivel de agregación individual: Se especifica de manera particular cómo se genera el fondo de incentivos al que tiene derecho cada participante en el plan de incentivos. Este esquema

está en función de su propio desempeño individual y por lo común de la misma manera recibe su incentivo.

- El nivel de agregación grupal: Significa que la cantidad que se reparte se genera como consecuencia del desempeño colectivo de los participantes en el plan y la distribución de dicho fondo; aunque puede realizarse de diferentes modos, por lo general se hace con base en el desempeño individual de cada participante.
 - El nivel de agregación de ámbito corporativo: Significa que la cantidad que se va a repartir como incentivos se genera a consecuencia del desempeño de la corporación en su conjunto. Por lo regular la distribución del fondo se hace considerando dos niveles de desempeño: uno que involucra el desempeño al nivel divisional y, el otro, el desempeño individual de los participantes (p. 284-285).
- Procedimiento de medición del desempeño: La medición del desempeño es un procedimiento crítico en cualquier plan de incentivos. Permite enfocar la energía de las personas en aquellos objetivos y resultados que reflejan la estrategia del negocio de la empresa. Focalizar la atención, tanto del jefe como del subordinado, en los aspectos que son los más relevantes en el desempeño de un puesto y que, de esta manera, proporcione una referencia clara para medir el desempeño en aspectos parciales y en el desempeño global del puesto (p. 289-292).
- Fórmula para distribuir el fondo de incentivos: El fondo de incentivos se crea, normalmente, por el desempeño de los participantes al nivel de agregación de mayor jerarquía. Refiere el autor dos aspectos esenciales para el éxito de los planes de incentivos:
- Relación que vincula, por una parte, el empeño que las personas le dedican a su trabajo y el desempeño que alcanzan, según el sistema de medición especificado.
 - Relación entre el desempeño de los participantes y el tamaño del incentivo que les corresponde, precisamente, según la fórmula que se haya especificado para la distribución del fondo.

Los diseñadores del esquema de incentivos deben procurar que la relación esfuerzo-desempeño en el trabajo resulte tan directa como sea posible y, por supuesto, su consecuencia, que es el monto del incentivo correspondiente, sea concordante con esa relación esfuerzo-desempeño en el trabajo. En este aspecto, es muy importante que, tanto el proceso mediante el que se comunique a los participantes el funcionamiento de su plan de incentivos, como la evaluación periódica del desempeño que lleve a cabo su supervisor inmediato, constituyen un medio excelente para reforzar la relación esfuerzo-desempeño-incentivo del plan con los participantes (p. 294-295).

- Fechas y forma de pago: Es fundamental definir si el incentivo se pagará por mes, trimestre, semestre, año o cualquier otro periodo, y deben precisarse las fechas. En ocasiones, puede decidirse utilizar como forma de pago el ejercicio anual de la empresa; sin embargo, cuando se trata de puestos que no sean los de los directivos o de los gerentes, siempre será recomendable tener un plazo más corto para que los participantes en el plan reciban algún anticipo de su desempeño. El autor plantea la siguiente interrogante: ¿cómo los participantes en un plan anual pueden ver consecuencias de su desempeño en un plazo más corto que el año? Una buena solución, manifiesta, consiste en hacer anticipos sobre el incentivo anual esperado y, al concluir el año y tenerse los resultados definitivos, liquidar la diferencia de los anticipos al incentivo ganado realmente por los participantes. Es evidente que hacer anticipos de incentivos sobre resultados de desempeño futuro implica riesgos; no obstante, cuando se especifique esta condición en el plan también deberán establecerse normas que precisen sobre qué bases se determinará el monto del anticipo y, por supuesto, quién o quiénes serán los responsables de aprobar el monto del anticipo (p. 298).
- Documentación y comunicación del plan:
 - Es muy importante que estos elementos del plan de incentivos estén documentados con claridad, para asegurar que el plan se aplicará con la misma normativa. En la experiencia profesional del autor, refiere situaciones en las que, por falta de una documentación completa y precisa, el potencial del plan para crear motivación en

sus participantes dio origen a discrepancias de interpretación y, por tanto, a conflictos que hicieron que ese potencial se desperdiciara, con la consecuente pérdida de credibilidad en las posiciones que lo promovieron y, desde luego, en la dirección de la empresa. Esto es más importante a medida que el lapso que transcurre entre la comunicación del plan a los participantes y el momento en que se reciben los beneficios, o los desencantos del plan es mayor (p. 282-283).

- Este aspecto es clave debido a que nuestra memoria, cuando recibe una información amplia, opera con una curva de olvido en la que ésta en función del tiempo transcurrido entre el instante en que conocemos dicha información y el momento en que la necesitamos. Sin embargo, cuando el plan está debidamente documentado se puede recurrir al documento del plan, al área de recursos humanos y, en general, podremos recordar con precisión el funcionamiento del plan. Además, creemos que no se necesita repartir un documento completo del plan a todos sus participantes, aunque es indispensable que se les comuniquen los aspectos clave y que cada participante tenga algún documento sencillo y breve que le ayude a tener presentes los aspectos que resultan clave en el plan. Si en el plan participa un grupo de personas, en una sesión colectiva se pueden comunicar las normas y mecánica general del plan y en una sesión individual, con el jefe inmediato se precisan los aspectos individuales con los que funcionará el plan para cada uno de los participantes en particular. Una buena guía para organizar estas sesiones resulta de analizar el nivel de agregación que se utilizará en el plan (p. 299).

Índice de contenido
Introducción
1. Objetivos del plan de incentivos
2. Participantes en el plan de incentivos
3. Creación y distribución del fondo de incentivos
4. Criterios para especificar la estructura de metas
5. Monto del fondo de incentivos
6. Ilustración de la aplicación del plan
7. Responsabilidades en la administración del plan
Recomendaciones finales
Opcional:
Anexos. Información de presupuestos para construir las matrices de objetivos
a) Presupuesto de ventas por trimestre por zona
b) Número de visitas a clientes por trimestre por zona

Figura 22. Ilustración de un índice de contenido de un manual de administración del plan de incentivos.

Fuente: Juárez, O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, p. 299.

Al respecto, Hidalgo (2012) acota:

- Muchas veces los clientes se preguntan si deben informar a cada colaborar en qué lugar de la escala de salarios se encuentran. Compartiendo la idea de Juárez, señala el autor, se desaconseja hacer pública la escala de compensaciones (esto es, la cifra de cuánto gana cada miembro de la organización), se debe promover que se informe a cada persona en qué categoría está. Esto significa explicitar según la evaluación de los puestos: cuáles son las posiciones análogas a la propia, cuáles son las de jerarquía superior e inferior, y cuáles son las distancias (por competencias, conocimientos, tareas a realizar, etcétera) que separan al sujeto de otros puestos y, por ende, cuál es el horizonte de crecimiento que la compañía le ofrece. Así, una persona que está en una categoría que marca el último escalón de los profesionales es consciente de que deberá convertirse en líder para poder crecer y esa información puede actuar como motivación para el desarrollo. En cambio, informarle que se encuentra por debajo de la media de su banda salarial puede producir resentimiento, sentimientos de injusticia o presunciones de discrecionalidad. Si una organización comunica a su gente que paga sueldos competitivos con respecto al mercado y alguien

descubriera que está un 20 por ciento por debajo de la media, seguramente iniciará un reclamo y esa demanda, es probable que se multiplique en una onda expansiva. Tarde o temprano, sin importar si los salarios son buenos o no, la comparación afectará a todos: algunos se considerarán mal remunerados, otros rechazarán quedar eventualmente equiparados con personas cuyos desempeños consideran inferior al propio y los que se descubran muy por encima del promedio del mercado comenzarán a temer por su estabilidad laboral. Dado que estas consecuencias no son deseables, ninguna organización del mundo profesionalmente gestionada da a conocer el posicionamiento de cada miembro en la escala salarial (p. 117-118)

- La banda salarial constituye una herramienta poderosa de direccionamiento hacia los comportamientos buscados por la compañía y de institucionalización de los desempeños recompensados. Por su parte, la escala de compensaciones es una guía de gestión que sugiere administrar los sueldos en torno al promedio de mercado a fin de establecer niveles competitivos, equitativos y económicos. Las escalas de compensaciones y las bandas salariales brindan un marco de legitimidad para explicar por qué dos personas, cubriendo posiciones similares, pueden percibir salarios con una diferencia de hasta 50%, ¿Cómo se consigue esa legitimidad? Profesionalizando las herramientas necesarias: escalas salariales, gestión de las descripción y compensaciones mediante evaluación de puestos, la instalación de investigación de mercado y escalas salariales (p. 118-119).

Chiavenato (2009) señala:

- Nueve criterios básicos para preparar un plan de remuneración:
 - Equilibrio interno frente a equilibrio externo: El modelo de la justicia distributiva subraya que las personas se sentirán satisfechas cuando perciben que su pago es equitativo en comparación con el de los colegas que desempeñan un trabajo similar.

$$\frac{\text{Mis premios}}{\text{Mis contribuciones}} = \frac{\text{Premios de otros}}{\text{Contribuciones de otros}}$$

Figura 23. Teoría de la equidad.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 230.

Por otra parte, la equidad externa obedece al mercado de trabajo, el cual fija los salarios con base en ocupaciones similares de otras organizaciones del mismo ramo de actividad. La equidad externa alinea los salarios de la organización con los del mercado de trabajo. La organización debe equilibrar los dos tipos para mantener la consistencia de su estructura salarial.

- Remuneración fija o remuneración variable: La remuneración puede tener una base fija —el pago de salarios mensuales o por hora— o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador. Otras optan por valores flexibles para los puestos elevados, como los de presidentes y directores (en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores (con base en comisiones de ventas). Apple Computer adoptó la remuneración flexible para otorgar ventajas a la empresa y a los colaboradores, porque éstos prefieren los salarios bajos a cambio de acciones de la compañía. Muchos de ellos se hicieron millonarios en la década de 1980. En décadas recientes las compañías estadounidenses y europeas dejaron a un lado la remuneración fija e hicieron que destacara una tendencia que continúa ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados alcanzados. Los principales modelos de remuneración variable son los planes de un bono anual, de distribución de acciones entre los trabajadores, de opción de compra de acciones de la compañía, de participación en los resultados alcanzados, de remuneración por competencia y de reparto de utilidades entre los trabajadores.

REMUNERACIÓN FIJA	
Pros:	Contras:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita el equilibrio interno (consistencia de los salarios dentro de la organización) y el equilibrio externo (congruencia entre los salarios de la organización y los del mercado). 2. Homogeniza y estandariza los salarios dentro de la organización. 3. Facilita la administración de los salarios y su control centralizado. 4. Ofrece una base lógica y racional para la distribución de los salarios. 5. Se enfoca en la ejecución rutinaria de las tareas y en buscar la eficiencia. 6. Afecta directamente los costos fijos de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No ofrece motivación intrínseca y funciona como factor higiénico. 2. No incentiva el espíritu emprendedor ni la aceptación de riesgos ni mayores responsabilidades. 3. Funciona como elemento para conservar la rutina y el <i>statu quo</i>. 4. Remunera a las personas en función del tiempo durante el cual están disponibles por su horario de trabajo o por las competencias que ofrecen, pero no por el desempeño ni por alcanzar metas u obtener resultados. ●

Figura 24. Pros y contras de la remuneración fija.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 320.

REMUNERACIÓN FLEXIBLE	
Pros:	Contras:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajusta la remuneración a las diferencias individuales, a su desempeño y a la obtención de metas y resultados. 2. Funciona como motivación intrínseca, como un factor motivacional, da importancia a la autorrealización personal. 3. Premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional. 4. Se enfoca en los resultados y en la consecución de objetivos. 5. Permite la autoevaluación de cada persona, porque funciona como realimentación. 6. Establece una remuneración adicional y contingente. 7. No afecta los costos fijos de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere de cierta "des-administración" de los salarios. 2. Altera las estructuras salariales, establecidas de forma lógica y rígida, porque introduce la contingencia en función del desempeño. 3. Rompe la igualdad de las ganancias dentro de la organización. 4. Disminuye el control centralizado de los salarios. 5. Puede provocar quejas de los trabajadores que no obtienen beneficios además de las posibles presiones sindicales. ●

Figura 25. Pros y contra de la remuneración flexible.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 321.

- Desempeño o antigüedad en la compañía: Muchas compañías pagan premios por sugerencias para reducir costos, bonos por una atención perfecta al cliente o pagos por méritos en las evaluaciones del desempeño. Algunas organizaciones ofrecen una remuneración que depende de la antigüedad en la compañía, misma que paga un salario en función del puesto, incrementado por un monto adicional derivado de los años que la persona ha trabajado en la compañía.

- Remuneración del puesto o remuneración de la persona: El puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante. La política salarial con base en los puestos funciona bien cuando éstos no cambian y cuando la tecnología es estable y la rotación baja, cuando los colaboradores reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas. El sistema de remuneración con base en las competencias toma en cuenta los talentos que las personas deben poseer para poder aplicarlos a una serie de tareas y situaciones. La remuneración aumenta en la medida en que la persona adquiere capacidad para desempeñar más actividades con éxito. Cada vez son más las organizaciones que abandonan el enfoque en los puestos para asumir el de las competencias. En el fondo, la remuneración con base en competencias utiliza la misma tecnología que la administración tradicional de salarios, pero sustituye los factores de la evaluación por las competencias individuales.

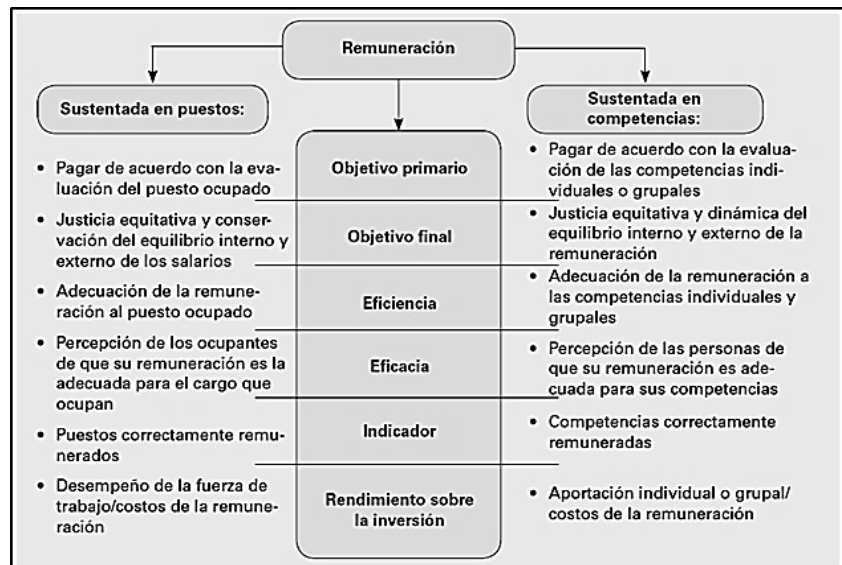


Figura 26. Remuneración sustentada en el puesto frente a remuneración sustentada en las competencias.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 293.

Remuneración tradicional	Remuneración con base en competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Pago del salario previamente establecido para el puesto • El salario es fijo • La evaluación del desempeño no afecta la remuneración de la persona • Sólo los ejecutivos reciben el bono relacionado con metas previamente negociadas • No motiva ni estimula el compromiso con el negocio de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • El pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño • El salario no es fijo • La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona • Todos los colaboradores reciben una ganancia adicional de acuerdo con el desempeño logrado • Funciona como un factor motivador y estimula el compromiso con las metas de la empresa

Figura 27. Diferencias entre la remuneración tradicional y la remuneración por competencias.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 330.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la identificación de los puntos fuertes y débiles de cada colaborador • El entrenamiento es útil para cada colaborador, porque es específico y tiene objetivos definidos • Los colaboradores se sienten más motivados • Los colaboradores con potencial inexplorado pueden crecer en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores menos competentes se pueden sentir inseguros • La posible diferencia salarial entre colaboradores que ocupan el mismo puesto genera insatisfacción • La motivación desaparece a lo largo del tiempo si el incentivo se vuelve rutinario • Puede generar angustia y ansiedad

Figura 28. Ventajas y desventajas de la remuneración por competencias.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 332.

- Igualitarismo o elitismo: La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo).

- Remuneración por debajo o por arriba del mercado: La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo.
- Premios monetarios o premios extra monetarios: El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extra monetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. Los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extra monetarios refuerzan el compromiso con la organización.
- Remuneración abierta o confidencial: Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). Las organizaciones varían en cuanto a la forma en que comunican los niveles de remuneración que pagan a sus colaboradores. La remuneración abierta tiene más éxito en organizaciones donde existe una gran participación de los trabajadores y una cultura igualitaria que propicia la confianza y el compromiso.
- Centralización o descentralización de las decisiones salariales: Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea. La centralización es funcional cuando la organización considera prudente atribuir a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, las investigaciones de los salarios y la administración de prestaciones a efecto de afrontar los desafíos legales y laborales. La descentralización se basa en dar mayor autonomía a las unidades

operacionales. La filosofía es corporativa, pero las normas para el desempeño y los incentivos varían de una unidad a otra. En un grupo se puede basar en criterios de productividad, mientras que en otro grupo en base del volumen y generación de ventas (p. 288-323).

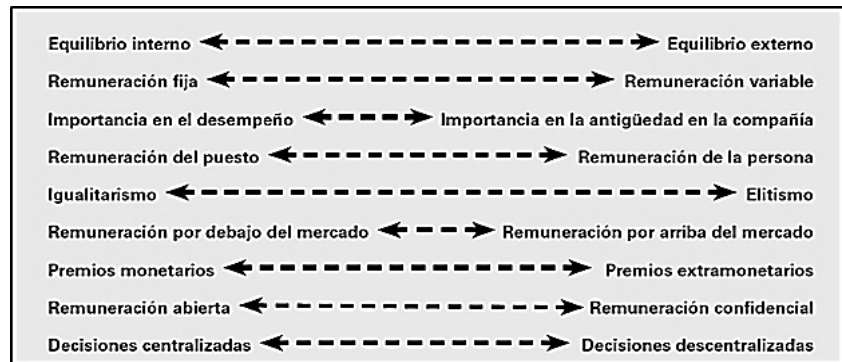


Figura 29. Criterios para definir la preparación de un plan de remuneración.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 291.

- Cuando se diseña un plan de incentivos se deben tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales:
 - En primer término, un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones siguientes:
 - Cuando las unidades de los resultados son difíciles de distinguir o medir, entonces los aumentos salariales son más indicados.
 - Cuando los trabajadores no controlan los resultados (como en las líneas de montaje en máquinas), entonces la remuneración sustentada en los tiempos es lo más indicado.
 - Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, entonces el salario sustentado en el tiempo es más indicado (p. 337-338).

- Un plan de incentivos es interesante cuando:
 - Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.
 - Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de resultados alcanzados.
 - El flujo del trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados.

Asimismo, la institución de un plan de incentivos requiere cumplir con las siguientes condiciones:

- Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados: El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesitan.
- Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores: Las personas tienen que poder calcular, con facilidad, las recompensas que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.
- Debe formular parámetros eficaces: Los colaboradores deben considerar que los parámetros son justos y éstos deben ser elevados, pero alcanzables, con una posibilidad de 50% de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos.
- Debe garantizar los parámetros: Los parámetros se deben ver como un contrato con los colaboradores. Cuando el plan esté en operación no se debe reducir el tamaño del incentivo en ningún sentido.
- Debe garantizar un parámetro horario: El personal de fábrica (por horas) trabaja mejor con parámetros relacionados con la base horaria del salario.

- Debe apoyar el plan: La organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes (p. 338-341).

Extendiendo el concepto, Chiavenato (2011) señala que los principales planes de incentivos en el mercado son:

- Plan de bonificación anual: Se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Por lo general, se mide con indicadores como rentabilidad, productividad, aumento de participación en el mercado, etc. El bono no suele formar parte del salario.
- Reparto de acciones de la organización a los colaboradores: La distribución gratuita de acciones entre determinados colaboradores es una forma de retribución orientada a la remuneración flexible. El bono pagado en dinero se sustituye por un papel en la empresa.
- Opción de compra de acciones de la organización: Es la oferta de acciones vendidas a un precio subsidiado o transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios.
- Participación en los resultados: Se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos para un determinado periodo. La participación de los resultados es un porcentaje que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa o el departamento que el ayudo a alcanzar con su trabajo personal o en equipo.
- Remuneración por competencia: Es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.
- Reparto de utilidades a los colaboradores: La participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores.

En la práctica lo que se busca es la flexibilidad en la organización del trabajo, pero con ciertas derivaciones, como aumento de productividad, de calidad, de niveles de seguridad, de satisfacción de los trabajadores y de disminución de

rotación de personal. Se busca proporcionar condiciones tales que las personas agreguen valor a la organización (p. 258-259).

Parker, McAdams y Zielinski (2013) manifiestan:

Los mejores planes para perder peso o mejorar tu forma física no son los que ha utilizado algún famoso y luego los ha explicado en un libro, sino aquellos que están hechos a la medida de tus necesidades específicas y a tu estilo de vida. Lo mismo ocurre con los planes de recompensa. Los mejores son aquellos que la organización adopta porque los considera importantes para dar respuesta a sus necesidades y por ello se compromete a llevarlos a cabo. Esto significa que todos los niveles de la organización entienden el plan como estrategia de negocio para comprometer a los empleados en alcanzar los objetivos (p. 53).

2.2.2. Bases teóricas de la variable 2: desempeño organizacional

Maximizar el potencial del desempeño, crear satisfacción, instaurar compromiso y motivación, contar con un ambiente que aliente a ser competentes y responsables, acrecentar la productividad en la fuerza laboral, incentivar el talento, fomentar un estilo laboral basado en cimientos ecuánimes, por mencionar algunos, son puntos fundamentales que toda organización desea desarrollar y perfeccionar.

Chiavenato (2009) manifiesta:

Las empresas se dieron cuenta que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa productiva (p. 34).

Dando epistemología a la variable, se presenta la siguiente estructura:

2.2.2.1. Definiciones de la variable desempeño organizacional

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002) respecto a desempeño organizacional refieren:

La mayoría de las organizaciones consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. La efectividad y la eficiencia en una época constituían los conceptos estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional. Sin embargo, desde los años setenta han surgido otras numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional, como la moral, la innovación, el recambio del personal, la adaptación y la orientación al cambio. Muchas de estas ideas apuntan a asegurar que la organización puede sobrevivir con el tiempo. Una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera (p. 10-12).

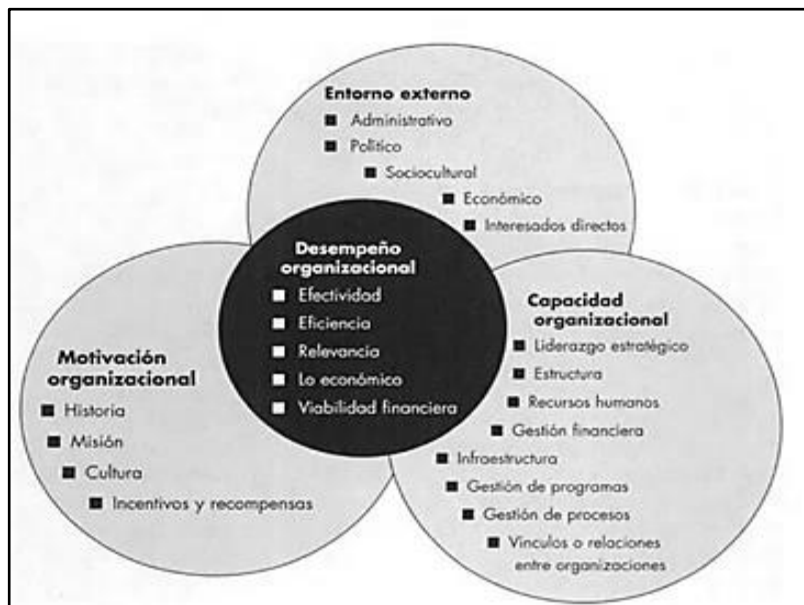


Figura 30. Factores que impulsan el desempeño organizacional.

Fuente: Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Plinio, G. (2002) Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, p.11.

Castillo (2012) manifiesta:

- Todas las actividades de la administración de personal, desde la previsión de la fuerza laboral hasta los servicios que se prestan al personal, pasando por la selección, el entrenamiento y demás funciones, están dirigidas a lograr el mejoramiento constante del desempeño de los colaboradores de la empresa, mediante la creación de condiciones estimulantes y compensadoras del esfuerzo humano. El desempeño de los trabajadores de una empresa es el

resultado de múltiples actividades de la administración de personal que están altamente relacionadas entre sí conformando un sistema. Al desarrollar aisladamente algunas de las funciones descuidando las demás, la eficiencia de la gestión de personal tiende a disminuir, lo mismo que la productividad de la compañía (p. 5-8).

- Son las personas encargadas de las actividades básicas (directivos de línea) quienes tienen la responsabilidad y autoridad para tomar las decisiones que sean necesarias para optimizar el desempeño de su equipo de colaboradores. La eficiencia del trabajo de todo directivo depende en gran medida de su capacidad para planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de su grupo humano (p. 10).

Robbins y Coulter (2010) señalan:

Desempeño es el resultado final de una actividad, es llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible. Todo gerente quiere que sus unidades de trabajo aleguen altos niveles de desempeño, por ello necesita entender los factores que contribuyen al desempeño organizacional, comúnmente dichas medidas incluyen la productividad organizacional, la efectividad organizacional y rasgos de la industria, que proporcionan un indicador de qué tan bien está trabajando una compañía en comparación con otras (p. 403-405).

Amaru (2009) acota:

Quienes administran organizaciones son responsables de la realización de objetivos y de la forma en que se utilizan los recursos. El desempeño de una organización es el reflejo de la competencia de sus administradores. Una compañía eficiente, eficaz y competitiva demuestra que tiene administradores de alto desempeño (p. 281).

Hidalgo (2012) añade:

Las organizaciones son excelentes si y solo si cuentan con recursos humanos excelentes. Los recursos humanos pueden desempeñar su excelencia si y solo si trabajan en una organización excelente. Comprendido esto, organizaciones y recursos humanos excelentes pueden devenir en los términos de una ecuación de retroalimentación que funde el despliegue de un círculo virtuoso de

crecimiento. Sin embargo, la mayoría de los empleados no percibe una relación directa entre lo que hacen y el éxito de su empresa. ¿Padecen miopía? ¿O es que sus líderes no hacen lo suficiente para que la relación se explicita y se vuelva consciente para todos? La gente se ha convertido en la fuente de una potencial ventaja competitiva. Por lo tanto, como elemento de diferenciación difícil de copiar y, por ende, de posicionamiento relativo exitoso y rentable, las personas constituyen hoy un factor crítico para el trazado de cualquier estrategia de negocio (p. 33).

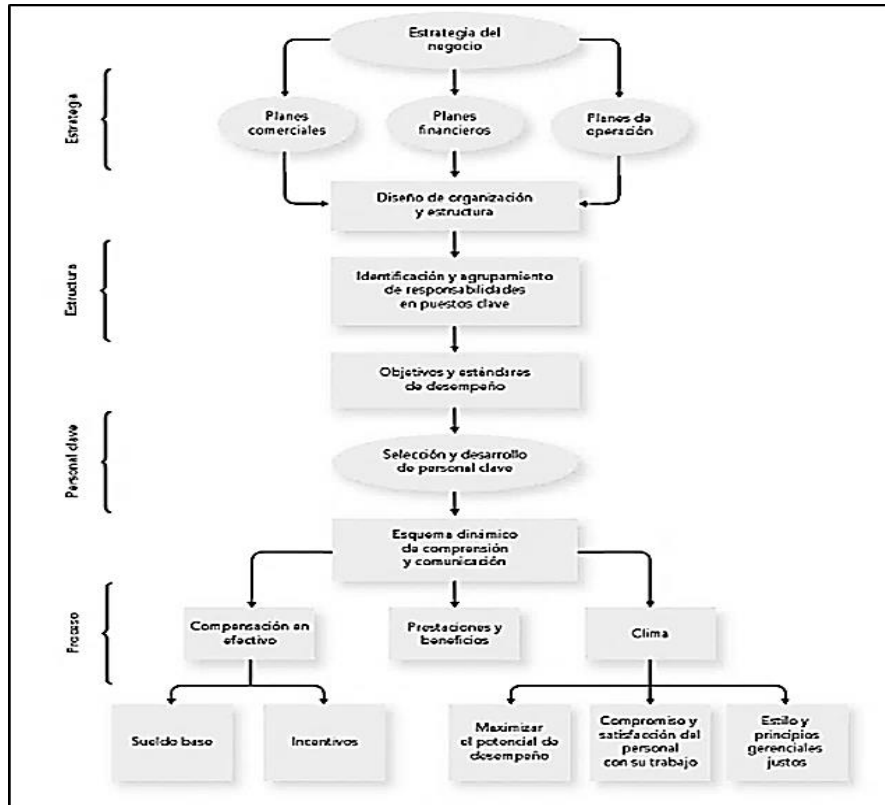


Figura 31. La estrategia de organización y recursos humanos en el ámbito del negocio de la empresa.

Fuente: Juárez, O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, p. 191.

2.2.2.2. Productividad organizacional

Un modelo imprescindible en la táctica empresarial es sin duda, la productividad. No basta con diseñar un buen planeamiento estratégico, las empresas requieren líderes capaces de encaminar a sus equipos hacia un rendimiento óptimo; hacia un sistema de

productividad. Líderes que cuenten con conocimientos, habilidades y métodos que permitan asegurar la mejora continua, el fortalecimiento en procesos eficientes, efectivos y eficaces, alcanzar resultados, gestionar recursos, cumplimiento de objetivos y generar asimismo ventajas competitivas organizacionales.

Chiavenato (2011) señala:

El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo de verdad genera un incremento de su recompensa monetaria. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y sobre todo del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos aspectos es la causa de los resultados deficientes de las técnicas de productividad (p. 231).

2.2.2.2.1. Eficacia

Chiavenato (2011) respecto al término eficacia refiere:

- La eficacia de una organización se mide a partir del logro de sus objetivos. Cuando se utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se refiere a eficacia (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona (p. 20-22).
- Likert (citado en Chiavenato I., 2011) considera algunos factores como variables intervinientes, que conducen a la eficacia administrativa, por ejemplo, calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuar de manera eficaz y llegar a las decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización (p. 29).

- La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional. Esta se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:
 - Logro de los objetivos organizacionales.
 - Mantenimiento del sistema interno.
 - Adaptación al sistema externo.

Para que una organización logre eficacia, debe poner atención al mismo tiempo en estas tres condiciones esenciales. La eficacia significa la satisfacción de los grupos de interés (stakeholders) de la organización (p. 29).

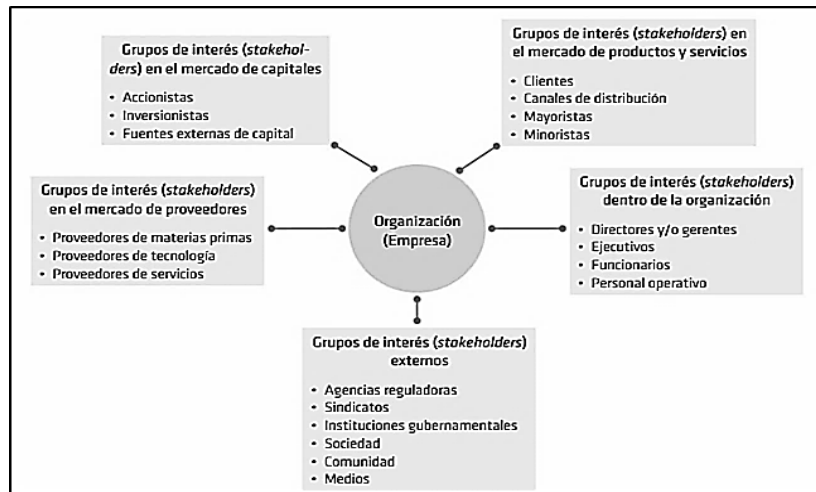


Figura 32. Los distintos grupos de interés (stakeholders).

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 18.

- Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:
 - Producción: Representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad.
 - Eficiencia: Señala la relación entre entradas y salidas. Entre los indicadores de eficiencia resalta la tasa de rendimiento. La eficiencia es un elemento que predispone a la eficacia.
 - Satisfacción: La organización tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicio). La organización satisface la demanda del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de funcionarios,

rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etc.

- **Adaptabilidad:** Es el tiempo de reacción y respuesta de la organización a los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro.
- **Desarrollo:** La organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal.
- **Supervivencia:** Toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia de largo plazo. La supervivencia depende de todos los criterios ya mencionados (p. 30).

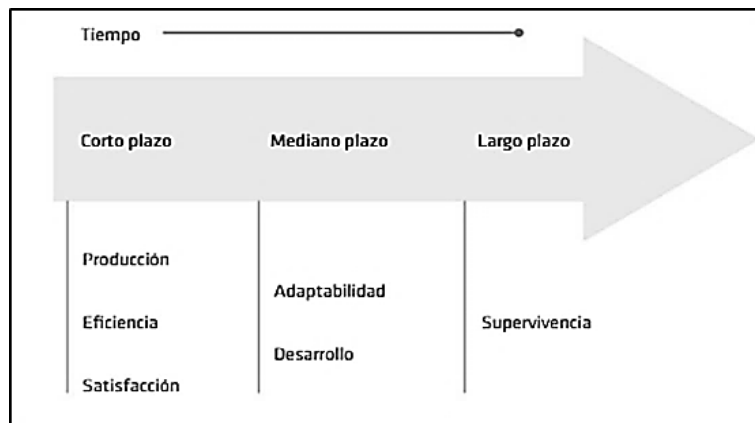


Figura 33. Indicadores de eficiencia organizacional.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 30.

El equilibrio óptimo entre los seis componentes es indispensable, una organización puede ser eficaz en términos de producción, satisfacción y eficiencia, e ineficaz en términos de adaptabilidad y desarrollo. O puede ser eficaz en el corto plazo, y contar con pocas oportunidades de supervivencia para el futuro. El equilibrio óptimo significa nivelar el desempeño de la organización respecto de todos estos componentes a lo largo del tiempo. Es lo que muchos autores llaman *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral.

2.2.2.2. Eficiencia

Chiavenato (2011) respecto al término eficiencia refiere:

La eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. En la medida en que el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia (p. 22).

Barnard (citado en Chiavenato I., 2011) hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según Barnard toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. De acuerdo con este enfoque, ser solo eficiente no sirve de nada pues, al luchar únicamente por sus intereses, la organización evaluará de manera negativa y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que solo es eficaz produce resultados para a organización a costa de sus intereses personales, con el sacrificio de su familia y su vida social. Es necesario ser eficaz para proporcionar resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida (p. 67).

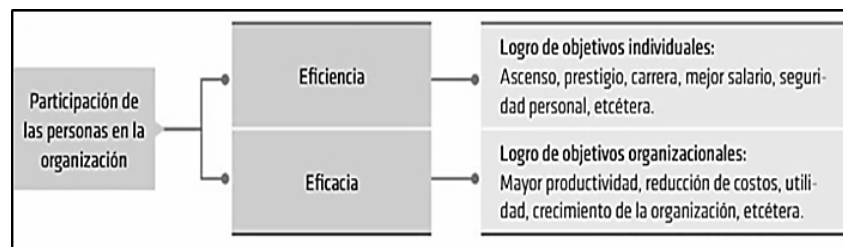


Figura 34. Eficiencia y eficacia según Barnard.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 67.

La eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa, también puede no ser eficiente ni eficaz. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz (p. 22).

		Eficiencia (optimización en la utilización de los recursos disponibles)	
		Baja	Elevada
Eficacia (logro de los objetivos organizacionales)	Baja	Baja ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicio de materiales, equipo, mano de obra y tiempo, con costos operacionales elevados). Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redundaría en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, perjuicios elevados).	Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensiva y racional sin el menor desperdicio (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redundaría en costos operacionales bajos. A pesar de esto, existe dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque las cosas estén bien hechas en la organización, el éxito organizacional es precario.
	Elevada	La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio. A pesar de esto, se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados pueden ser mejores. La organización obtiene ventajas en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del consumidor, del beneficio deseado).	La actividad se realiza bien, y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo. La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se planteó. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento.

Figura 35. Relación entre eficacia y eficiencia.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 21.

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios.	Énfasis en resultados y fines.
Hacer bien las cosas.	Hacer las cosas correctas.
Resolver problemas.	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de los recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados y agregar valor.
Capacitar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las máquinas.	Máquinas disponibles.
Presencia en los templos.	Práctica de valores religiosos.
Rezar.	Ganarse el cielo.
Jugar fútbol con técnica.	Ganar el campeonato.

Figura 36. Diferencias entre eficiencia y eficacia.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 21.

2.2.2.2.3. Efectividad

Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Diccionario de la lengua española 23^a ed., 2014). Diversos autores manifiestan que se refiere al equilibrio entre eficacia y eficiencia, la relación entre ambas.

Robbins y Coulter (2010) contextualizan:

La efectividad organizacional es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se está cumpliendo dichas metas. Esto es lo esencial para los gerentes, y es lo que da la pauta para las decisiones administrativas al momento de diseñar las estrategias y las actividades laborales, y de coordinar el trabajo de los empleados (p. 404).

Libros para emprendedores (2017) destaca:

El eminente Peter Drucker (citado en Libro para emprendedores, 2017) describe que la efectividad es ser conscientes del tiempo que tienes para realizar las cosas y ser conscientes que ese tiempo se debe utilizar de la mejor manera posible. Un líder, un ejecutivo, un director de empresa tiene que ser efectivo y dar efectividad a su empresa para que esta también siga esa línea. La efectividad es la clave para el rendimiento y los resultados positivos en la empresa, para ser más productivo. Para ser efectivos se debe aplicar ocho prácticas concretas:

- Enfocarse en lo que se necesita realizarse, una o dos tareas a la mano y el resto tareas a delegar.
- Asegurar que mis acciones están beneficiando a la organización. Lo que cuenta es la organización como un todo, se debe enfocar en lo que hace crecer y avanzar.
- Crear un plan de acción, poner en práctica todos los conocimientos, habilidades y experiencias. Este plan de acción debe ser revisado periódicamente, un plan de acción es

modificable y se debe estar preparado para cambiar dicho plan de acuerdo a las circunstancias.

- Asumir responsabilidad por mis acciones. Asegurarse que las personas a las cuales reporto y me reportan sean conscientes del plan de acción, fechas límites, fechas de entrega, en general, de todos los detalles.
- Comunicar el plan de acción con los demás, subordinados y superiores. El continuo flujo de comunicación hace que todos estén alineados, es como crear piezas de un rompecabezas y encajar perfectamente las mismas, si todos saben cuál es el objetivo que se busca alcanzar.
- La búsqueda de oportunidades, estar con la mente abierta para ver cuando suceden cambios y prever estos antes de que sucedan.
- Reuniones productivas.
- Orientar el pensamiento en el “nosotros” no en el yo. Si somos capaces de implementar el pensamiento del “nosotros” la organización crece.

Nuestra sociedad necesita empresas, empresarios, trabajadores efectivos que se sientan satisfechos con el trabajo que realizan y contribuyan al fin que se pretende lograr.

Covey (1989) referente a los hábitos de la efectividad señala:

- Proactividad: Nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.
- Comenzar con un fin en mente: Hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas. Después de todo, para un velero sin puerto cualquier viento es bueno.

- Poner primero lo primero: Nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.
- Pensar en ganar/ganar: Nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un “juego de suma cero” donde para que yo gane alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración para con los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.
- Buscar comprender primero y después ser comprendido: Es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar.
- Sinergizar: Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.
- Afilar la sierra: Es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.
- Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional (p. 19-20).

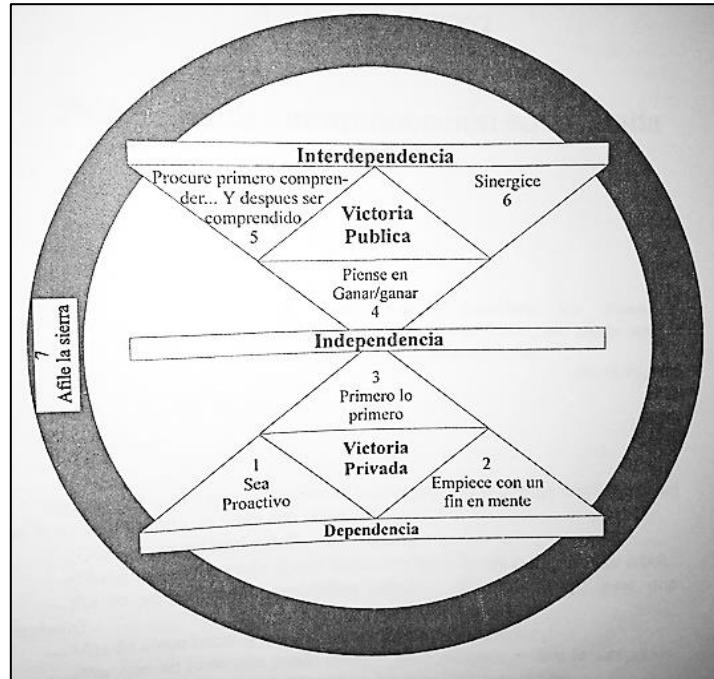


Figura 37. Panorama general de los siete hábitos.

Fuente: Covey, S. (1989). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós, p. 259.

2.2.2.2.4. Programas de flexibilidad laboral

La era de la transformación del trabajo es indiscutible de negar, los mercados laborales han cambiado, se ha abierto camino a nuevas opciones que repercuten directamente en el aumento de la productividad. La flexibilidad laboral, las empresas que optan por esta alternativa, cada vez son más en todo el mundo, y los resultados vistos en ellas son favorables, esta nueva visión ofrece satisfacción, compromiso y motivación, siendo considerada también un modo de incentivar al personal, recaendo directamente en la mejora del desempeño.

Chiavenato (2009) contextualiza:

La flexibilidad permite a la organización atraer y retener a talentos que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con sus metas laborales. Las organizaciones ofrecen opciones de

programas flexibles de trabajo, sobre todo cuando los colaboradores tienen diferentes necesidades e intereses. Las tres razones que sostienen estos programas opcionales son: la respuesta de la organización a las necesidades de sus colaboradores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de asistencia al trabajo y a la familia (p. 519).

Principales alternativas de programas flexibles:

- **Semana laboral reducida:** La jornada semanal de cinco jornadas de ocho horas se puede programar de modo que se cumpla en menos días. La forma más común es de cuatro jornadas de 10 horas, cumpliendo así las 40 horas de trabajo semanal. La ventaja que este sistema ofrece al colaborador es un descanso semanal de tres días consecutivos, con más tiempo para descansar, y también disminuye los costos operativos de la empresa en el terreno de ayuda para transporte y comedores, además de que disminuye el ausentismo y mejora el desempeño (p. 519-520).

En añadidura, Hidalgo (2012) señala:

Siempre se debe respetar las 40 horas por semana porque no se puede dejar dos horas una semana para trabajarlas durante la siguiente. Obviamente, la principal ventaja del banco de horas es que permite al trabajador acomodar un poco más libremente sus horarios (p 140).

- **Horario flexible:** El trabajo se programa de modo que permite que el colaborador escoja una parte del esquema de su jornada diaria. Se establece un horario núcleo, que es un bloque central e inmutable de tiempo, durante el cual todos los colaboradores deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los colaboradores pueden escoger libremente las horas de su jornada diaria; es decir la hora de su entrada y salida. El horario flexible permite a las personas tener una mayor autonomía y responsabilidad por su trabajo, porque las madrugadoras pueden llegar más temprano y salir más temprano, mientras que las dormilonas pueden entrar más tarde y salir más tarde. También les permite atender a los compromisos personales y

familiares, siempre y cuando se cumplan las 40 horas semanales y desempeñen su trabajo (p. 520).

- Trabajo compartido: Dos o más personas comparten o desempeñan un mismo puesto en diferentes horarios de trabajo. Un mismo puesto de tiempo completo es dividido entre dos personas y cada una trabaja media jornada diaria (p. 521).

Cabe mencionar, que en esta modalidad el salario es proporcional a las horas trabajadas.

- Trabajo a distancia: Se realiza en casa y el colaborador no se tiene que presentar en la organización. El trabajo en casa (home office) está ganando adeptos en el mundo entero. Las ventajas que se derivan de este sistema indican una mayor productividad, menos distracciones, la sensación de ser su propio jefe y de disponer de más tiempo para uno mismo (p. 521).

Tomando como referencia el artículo “Home office, una tendencia que crece” publicado por el portal web Infobae (2012) refiere que algunas empresas que podrían implementar el home office todavía no se animan a hacerlo porque temen una caída en la productividad o no poder realizar un seguimiento atento del trabajo. Especialistas como Diego Kirschenbaum (citado en Infobae, 2012) director de la consultora argentina Capital Humano, para el caso de la implementación del home office o teletrabajo, recomienda:

- Empezar de a poco: Algunas organizaciones ofrecen a sus empleados la posibilidad de trabajar desde sus casas una vez a la semana. Esto permite medir el impacto en el resultado del trabajo y evitar un alto riesgo para la organización.
- El equilibrio es siempre una buena alternativa: Si bien el trabajo desde casa es un incentivo para el empleado, también es conveniente que la persona esté presente en la oficina para estar

en contacto con la cultura organizacional e interactuar presencialmente con sus compañeros de trabajo. Por eso, es saludable un balance entre el trabajo de oficina y el home office.

- Una tendencia en crecimiento: Hace unos años podría parecer descabellado, pero en la actualidad ya no lo es y puede ser una herramienta para fortalecer el vínculo entre la persona y la empresa.
- Vida personal + vida profesional: El balance entre ambas facetas es uno de los cambios más fuertes que proponen las nuevas generaciones. El home office es un beneficio que las seduce y una buena forma de captar y retener a los mejores talentos.
- Analizar cada caso en particular: Cada trabajo es diferente y no todas las personas reaccionan del mismo modo ante un mismo cambio. La práctica del home office demanda ciertas cualidades como la autogestión y el compromiso del empleado. Por eso, es recomendable evaluar previamente si la persona reúne virtudes de este tipo.

La Ley N° 30036, ley peruana que regula el teletrabajo señala:

- Artículo N° 1: La presente ley tiene por objeto regula el teletrabajo, como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo.
- Artículo N° 2: El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores.

- Artículo N° 3: Cuando los equipos sean proporcionados por el empleador, el teletrabajador es responsable de su correcto uso y conservación, para lo cual evita que los bienes sean utilizados por terceros ajenos a la relación laboral. Cuando el teletrabajador aporte sus propios equipos o elementos de trabajo, el empleador debe compensar la totalidad de los gastos, incluidos los gastos de comunicación. Si el teletrabajador realiza sus labores en una cabina de Internet o en un equipo proporcionado por terceras personas, el empleador asume los gastos que esto conlleva.

- Artículo N° 4: El cambio de modalidad de prestación de servicios no afecta la naturaleza del vínculo laboral, la categoría, la remuneración y demás condiciones laborales.

- Artículo N° 5: El teletrabajador tiene los mismos derechos y obligaciones establecidos para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada. Pueden utilizarse todas las modalidades de contratación establecidas para dicho régimen. En todos los casos, el contrato de trabajo debe constar por escrito.

- Trabajo de tiempo parcial: Con este sistema, el trabajo semanal se realiza en menos de 40 horas. Engloba a los llamados trabajadores eventuales, a los de medio tiempo, a los temporales y a los independientes. Se llama a las personas y se las contrata para determinados periodos, en respuesta a las necesidades cambiantes o estacionales de las organizaciones (p. 522).

Hidalgo (2012) añade:

- Algunas empresas a pesar de hallarse a la vanguardia en sus procesos de gestión, aun se comportan de manera bastante conservadora respecto al teletrabajo, los horarios flexibles y demás. No se trata de una visión anticuada sino de una decisión adecuada a las características de la tarea. Las nuevas prácticas se relacionan mucho con la búsqueda de una mayor calidad de vida laboral y un equilibrio entre trabajo y familia (Work Life Balance). Durante los últimos años, el modelo de trabajo duro, que convierte en rutina y jornadas interminables, ha comenzado a transitar su ocaso. El fenómeno se debe, en parte, al agotamiento y la consecuente pérdida de

calidad del valor que agrega el trabajador que produce; en parte, a los reclamos de las nuevas generaciones de una mayor armonía entre la vida laboral y la personal.

- El cambio en la visión y la búsqueda de un nuevo balance se expresa y canaliza en la generación de espacios y momentos en que el trabajo y la vida familiar no estén planteados como términos excluyentes, sino capaces de ser compatibilizados. Este es el propósito que explica, la flexibilización de la jornada laboral y el rediseño de los espacios físicos organizacionales para convertirlos en lugares más abiertos, más luminosos, menos estructurados o almidonados. Es la razón de la institución de prácticas como el casual day y la vestimenta más informal. Es lo que ha inspirado la inclusión de espacios lúdicos, de salas de recreación y/o de gimnasios en empresas y plantas. Es lo que impulsa la creación de grupos de interés y la organización de actividades deportivas con fines recreativos. En consecuencia, se percibe que la productividad no solo no decae, sino que, por el contrario, se incrementa.
- El Feng Shui, una disciplina milenaria nacida en Oriente que busca aprovechar para las personas los flujos de energía que circulan en los espacios físicos, considera el autor que ha inspirado a la adopción de prácticas nuevas en las empresas. Por eso, es vital mantenernos atentos a esa clase de iniciativas.
- Las dificultades detectadas en torno a estas prácticas se relacionan principalmente por una implementación incorrecta. Por esta razón, si se piensa en adoptarlas, conviene hacerlo mediante un proceso en cinco etapas: investigación, concientización, diagnóstico, piloto y expansión (p. 142-144).

Si bien se demuestra que la flexibilidad laboral es una elección aplicable, que brinda mayores alternativas a los trabajadores y que está tomando mayor importancia en las organizaciones, cabe señalar que este tipo de programas, como toda nueva decisión, tiene tanto pro como contras, pues puede conllevar a índices de menor productividad, ¡sí! menos productividad, cosa contraria a lo que se busca y se evidencia, siendo hasta considerada una opción

no recomendable. Su ejecución es aconsejable si el trabajador muestra un alto índice de desempeño organizacional que ayude y contribuya al cumplimiento de los objetivos trazados; si se presenta un cambio de mentalidad donde el interés central sea el elevo del desempeño de la mano con mejores resultados y no los intereses personales; se trata de encontrar el equilibrio entre los intereses de la empresa y las personas, y es que la flexibilidad laboral baraja las cartas en ocasiones a favor y otras en contra del trabajador. Casos donde lo que buscan los empresarios es una vía de escape para reducir costes económicos y de prestaciones sociales, envuelta en la informalidad y sin protección al trabajador. Por su parte, los trabajadores llegan al grado de aprovecharse de estos programas flexibles y ni acatan las ordenes ni lo toman con responsabilidad. Resaltan portales de noticias que la flexibilidad impide la estabilidad en el empleo. El equivoco nexo que le dan a la flexibilidad hace de este, una alternativa descartable. Es claro que se debe analizar con caución y bajo un esquema de control si es que se quieren aplicar en una empresa. Cabe resaltar también que hay organizaciones que no se pueden adaptar a un régimen de programas flexibles puesto que se requieren jornadas laborales completas.

2.2.2.3. Estrategia de compensación al personal

Juárez (2014) respecto a la aplicación de un proceso eficaz en la administración de la compensación al personal manifiesta:

- Un negocio es una actividad lucrativa lícita; por tanto, las empresas tienen dentro de sus fines, generar una utilidad económica. La compensación es un elemento fundamental de la dirección para orientar a las personas hacia los fines que persigue la empresa. En la actualidad, la empresa se ve enfrentada permanentemente a una situación de competencia para adquirir y conservar una plantilla de personal que posea las características, o la calidad humana, que exige su estrategia de negocio y, por tanto, tiene que buscar formas

creativas y eficaces para determinar cómo y cuánto pagar a su personal (p. 13-14).

- Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal, sin tener presente el estimular niveles superiores de desempeño del personal carece de sentido. El autor se plantea la interrogante: ¿cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta a fin de que el proceso de administración de la compensación maximice su potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal de la empresa? Refiere que, sin duda, se tratará de un esquema o sistema de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización, el cual considere un nivel de compensación que resulte competitivo en el mercado laboral; que incluya un paquete de compensación acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que pague el mercado laboral de referencia y, por último, que se cuente con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular niveles superiores del personal en ese rubro. Sólo así, la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente el único recurso inteligente del que dispone: las personas (p. 13).
- La compensación del personal se integra, normalmente, por conceptos de naturaleza diversa, de tal forma resulta conveniente hablar del paquete o esquema de compensación, que de compensación a secas. Así, por ejemplo, el paquete de compensación del personal puede incluir conceptos como: el sueldo nominal; prestaciones en efectivo garantizadas, como la prima vacacional, el aguinaldo, el fondo de ahorro y la previsión o seguridad social, entre otros; los beneficios en especie o servicios, como la prestación de comida, seguros, transporte o automóvil; y, en su caso, puede incluir algunos pagos contingentes, que sólo se reciben si se cumplen ciertas condiciones predefinidas, como en el caso de los bonos discrecionales, los bonos por desempeño, las comisiones por ventas o los incentivos por productividad, entre otros. Esto significa que cuando se habla del paquete de compensación se puede hacer referencia a diferentes niveles de agregación de la compensación del personal (p. 133).
- La eficacia y la calidad del trabajo del personal es el elemento que permite, por una parte, explicar diferentes niveles de compensación entre distintas personas que se desempeñan en un mismo puesto y, por la otra, fundamentar las decisiones para otorgar incrementos de sueldo diferenciales al personal que ocupa un mismo puesto (p. 134).

- La dirección tiene en la compensación, al menos potencialmente, un poderoso instrumento para movilizar el interés, la energía y el compromiso de las personas hacia los objetivos que se plantean en la estrategia del negocio de la empresa. Por tanto, en la composición de un paquete de compensación total se necesita considerar, por una parte, la fase de desarrollo que vive la organización, es decir, si está en el inicio de operaciones, crecimiento acelerado, madurez competitiva, declive, reestructuración o replanteamiento, ya que esta situación estratégica condiciona las posibilidades de pago al personal; y, por otra parte, las características sociodemográficas y necesidades de las personas a quienes se destina dicho paquete de compensación total. Las características culturales del personal al que se destina el paquete de compensación total pueden inferirse analizando el perfil humano de los puestos que desempeñe de manera eficaz o por el conocimiento de las características sociodemográficas que del personal recaba el área de recursos humanos de la empresa. Esto se debe, entre otros motivos, a que la mayoría de las empresas utilizan, en la especificación del perfil humano de sus puestos, factores que reflejan, en mayor o en menor medida, características que se relacionan con la escolaridad, la preparación, las habilidades, el esfuerzo mental requerido y el potencial para actuar, incluso físico, que se necesita en los puestos para que sus ocupantes estén en condiciones de alcanzar un desempeño eficaz y satisfactorio. Más aún, en los estudios socio laborales del personal que, en su caso, hacen las empresas, se recaba una valiosa información que puede utilizarse para diseñar el paquete de compensación total (p. 192).

Chiavenato (2009) refiere:

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. Es importante evaluar los sistemas de recompensas ofrecidos en las organizaciones, puesto que, algunas de ellas todavía utilizan procesos fijos, estandarizados y tradicionales, mientras que otras echan mano de procesos flexibles y más avanzados, para incentivar y motivar a las personas que trabajan en ellas. El autor presenta dos enfoques que giran en torno a los procesos para recompensar a las personas:

- El enfoque tradicional: Predomina el modelo de homo economicus, es decir, el supuesto de que a las personas sólo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. La remuneración obedece a normas rígidas e inmutables, se administra con procesos estandarizados de evaluación de los puestos, a partir de una política generalizada que se aplica a todos los trabajadores, indistintamente y sin tomar en cuenta las diferencias individuales en su desempeño, otorgando también importancia al pasado del trabajador.
- Enfoque moderno: Predomina el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, etc. La remuneración se sustenta en las metas y los resultados que deben alcanzar las personas (p. 278).

Chiavenato (2011) añade:

El problema de muchos planes de remuneración reside en que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el desempeño anterior o incluso algunos criterios irrelevantes, como la simple suerte o el favoritismo. (p. 231).

Parker, McAdams y Zielinski (2013) manifiestan:

Conseguir que los empleados se comprometan en alcanzar los objetivos de la compañía de forma individual, en pequeños equipos de trabajo o en unidades organizativas más amplias, requiere acción y un seguimiento constante por parte del equipo de dirección. Por desgracia, las intervenciones de la directiva que pueden generar tal compromiso, como los planes de recompensa, los planes de comunicación o los programas de formación, a menudo se crean y se ponen en práctica de forma independiente y no como un sistema coordinado. Incluso cuando forman parte de un plan coordinado están habitualmente diseñados con propósitos distintos entre sí. No es poco frecuente que las empresas formen a la gente para trabajar en equipos de alto rendimiento y luego sólo celebren o recompensen públicamente el trabajo excepcional de los individuos. Los sistemas de recompensa y reconocimiento, los planes de comunicación, feedback sobre el desempeño, y las herramientas de formación deben estar alineados. Esto comienza con las definiciones de la visión y la

misión, pero se convierte en algo real por medio de los sistemas de trabajo, el coaching por parte de los directivos, el desarrollo personal y profesional, la medición del desempeño y, por supuesto, los sistemas de recompensa. Para mejorar la situación que deseas alcanzar, primero es necesario saber dónde te encuentras actualmente (p. 49).

Cabe acotar, World at Work (2015) en base a la implementación de su más reciente modelo actualizado que desempeña un papel vital en la estructura organizativa, Total Rewards Model (modelo de recompensas totales) alega:

Ha quedado claro que la batalla por el talento implica una altamente eficaz y, estratégicamente diseñada compensación. A medida que el concepto de recompensas totales se acelera en el lugar de trabajo, las empresas se dan cuenta de que deben tener una mirada mucho más amplia en estos factores. El Total Rewards Model guía a empresas de todo el mundo para crear experiencia en los empleados, aumentar el rendimiento de la organización y lograr resultados empresariales. Demuestra la relación dinámica y los elementos estratégicos del intercambio empleador-empleado, y cómo las influencias externas y un entorno empresarial cada vez más global afectan la atracción, la motivación, la retención y el compromiso.

- Estrategia de recompensas totales: Se incluyen programas, prácticas, elementos y dimensiones que definen colectivamente la estrategia de una organización para atraer, motivar, retener e involucrar a los empleados. Estos elementos representan el conjunto de herramientas desde el que una organización elige ofrecer y alinear una propuesta de valor que da como resultado empleados satisfechos, comprometidos y productivos que, a su vez, crean el rendimiento y los resultados deseados del negocio. Los seis elementos de las recompensas totales son:
 - Compensación: Pago proporcionado por un empleador a sus empleados por servicios prestados (es decir, tiempo, esfuerzo, habilidad). Esto incluye el pago fijo y variable vinculado a los niveles de rendimiento.
 - Beneficios: Programas que emplea un empleador para complementar la compensación en efectivo que reciben los empleados. Estos

programas de salud, protección del ingreso, ahorro y jubilación, proveen seguridad para los empleados y sus familias.

- Eficacia trabajo-vida: Un conjunto específico de prácticas, políticas y programas organizacionales, además de una filosofía que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr éxito tanto en el trabajo como en el hogar.
- Reconocimiento: Programas formales o informales que reconocen o prestan atención especial a las acciones, esfuerzos, comportamientos o desempeño de los empleados y apoyan la estrategia empresarial mediante el fortalecimiento de comportamientos (por ejemplo, logros extraordinarios) que contribuyen al éxito de la organización.
- Gestión del rendimiento: La alineación de los esfuerzos organizativos, de equipo e individuales hacia el logro de los objetivos empresariales y el éxito organizacional. La gestión del rendimiento incluye el establecimiento de expectativas, demostración de habilidades, evaluación, retroalimentación y mejora continua.
- Desarrollo del talento: Proporciona la oportunidad y las herramientas para que los empleados avancen sus habilidades y competencias en sus carreras de corto y largo plazo. Sirve como base y guía para el desarrollo del capital intelectual.

- Influencias externas: Cada vez más fuerzas externas como la economía, el mercado de trabajo, las normas culturales y los cambios regulatorios están reformando nuestro lugar de trabajo y la estrategia de recompensas totales. Las organizaciones exitosas entienden que las recompensas totales deben ser diseñadas y administradas en el contexto no sólo del ambiente interno de una organización (para el cual las organizaciones tienen control directo), sino que también influye en la organización externa (poco o ningún control).
- Estrategia empresarial, cultura organizacional y estrategia de recursos humanos: Las estrategias de recursos humanos y de recompensas a los empleados deben basarse en la estrategia empresarial de la organización. Al mismo tiempo, cada empresa tiene una cultura organizacional única que se ve afectada por las influencias externas en el mundo, así como por el

alto nivel de liderazgo, geografía, demografía de los empleados e incluso la propia estrategia de negocio. La estrategia empresarial y la cultura organizacional impulsan el diseño y ejecución de la estrategia de recursos humanos que, a su vez, configura el desarrollo y la administración de la estrategia de recompensas totales.

- El resultado: El resultado deseado de la estrategia de recompensas totales de una organización es el desempeño y los resultados de los negocios a través del trabajo de empleados comprometidos que aportan su tiempo, talento y esfuerzos. Una estrategia eficaz de recompensas totales produce una fuerza de trabajo motivada y comprometida para hacer las cosas correctas y se sienten leales a la organización y su éxito.

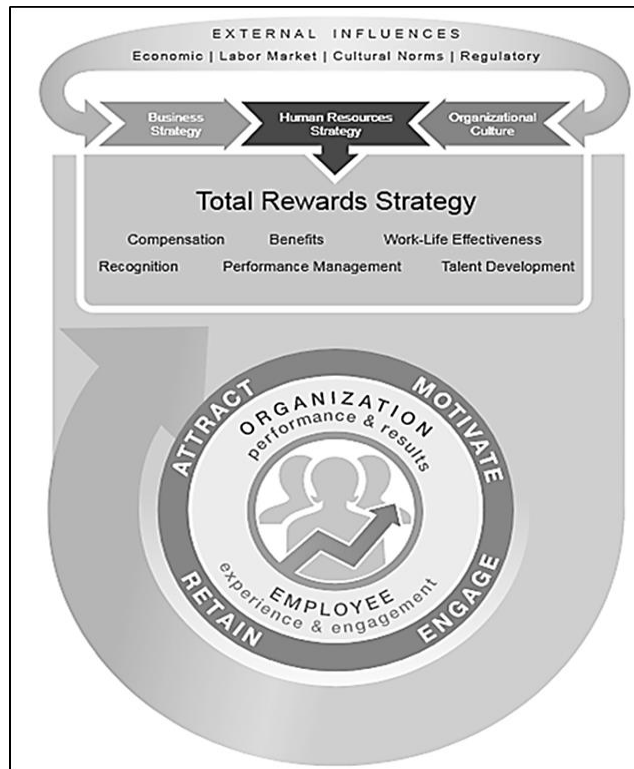


Figura 38. Total Rewards Model.

Fuente: Total Rewards Model. (15 de mayo de 2015).
WorldatWork.

2.2.2.3.1. Evaluación del desempeño

Juárez (2014) respecto a la evaluación de desempeño refiere:

- Es un proceso gerencial clave en la gestión del recurso humano de las organizaciones. El autor refiere que se debe realizar un esquema estratégico que permite crear, partiendo de la misión y estrategia del negocio de la empresa, una estructura de objetivos, metas y resultados que permite evaluar el desempeño de los ocupantes de los puestos de las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización y, en consecuencia, los resultados que se logran, reconocer y compensar el alto desempeño individual, grupal y de la organización en su conjunto. La evaluación del desempeño basado en resultados es la clave para formular el presupuesto de sueldos por desempeño y, establecer esquemas de incentivos que despierten el interés de las personas por lograr un alto desempeño. Y, cómo, cuándo se diseña un procedimiento de evaluación del desempeño, pueden prevenirse y, en su caso, controlarse esos riesgos y sesgos en que incurrimos las personas cuando hacemos juicios acerca del desempeño de los otros (p. 16).
- La evaluación del desempeño implica una toma de decisiones en relación con la permanencia, desarrollo y, en general, el progreso de los empleados de la empresa, tanto por las implicaciones que tiene en sus ingresos, compensación económica, como en la posibilidad de ser promovido a puestos de mayor responsabilidad. La evaluación del desempeño se puede definir como un proceso formal, sistemático y periódico diseñado para evaluar la eficacia con que los integrantes de una organización llevan a cabo su trabajo (p. 224).
- Es un hecho que, continuamente, los jefes hacen juicios sobre el desempeño de sus colaboradores y nosotros sobre el desempeño de nuestros compañeros de trabajo, e incluso sobre el desempeño de nuestros jefes; pero dichos juicios generalmente responden a situaciones circunstanciales que vivimos cotidianamente en nuestro ambiente laboral. Por otro lado, si hemos de hacer un juicio sobre la eficacia con que el personal desempeña su trabajo, es indispensable que la organización cuente con un procedimiento que permita, por una parte, recabar la información válida acerca de los resultados que logran las personas en su trabajo y, por la otra, contar con una estructura de objetivos y metas o estándares de desempeño, respecto a las cuales pueda juzgarse la eficacia de los resultados que logran las personas en su puesto.

El autor manifiesta la importancia de elaborar juicios sobre resultados del trabajo de una persona contra un estándar de desempeño y no de juzgar a las personas (p. 224).

- Uno de los problemas que a menudo se señalan con las evaluaciones del desempeño, es el de su objetividad. Normalmente, el supervisor o jefe inmediato es el responsable de evaluar el desempeño de sus colaboradores y la experiencia nos enseña que, frecuentemente, los valores, intereses o condicionamientos que nos impone la cultura, limitan o sesgan nuestra capacidad para hacer juicios más o menos objetivos sobre los otros. El autor señala en la medida que, desde el diseño, hasta la operación del procedimiento de evaluación del desempeño, se contemplen algunas medidas preventivas, en esa misma medida estaremos contribuyendo a diseñar y operar un procedimiento eficaz de evaluación del desempeño en la empresa y, por consecuencia, contribuir a un clima de equidad en la organización (p. 225).
- Si cuando se evalúa el desempeño se hace un juicio sobre qué tanto las personas se acercan a los resultados que la organización necesita de sus puestos, entonces no hay mejor momento para indagar por qué las personas no alcanzan o superan, eficazmente esos resultados que la organización espera de sus puestos y, tomar las iniciativas conducentes a mejorar el desempeño de los individuos, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto (p. 225).
- Los principales usos que las organizaciones dan a la evaluación del desempeño, son:
 - Administración de la compensación incluyendo, en su caso, el pago de incentivos: Una situación de administración de la compensación en la que se utiliza la evaluación del desempeño es en los planes de incentivos por resultados. En este caso, la evaluación del desempeño se utiliza para despertar el interés y la ambición del personal para lograr mejores resultados a futuro, aunque los montos de incentivos se pagan cuando ha transcurrido el periodo especificado y se revisan los resultados alcanzados. Los planes de incentivos, cuando son diseñados y operados de forma pertinente, se convierten en un motor muy poderoso para impulsar al personal a conseguir resultados sobresalientes en su puesto (p. 226).

- Detección de necesidades de capacitación y formación del personal: Si cuando se evalúa el desempeño se está juzgando el grado en que el personal logró los resultados que la organización necesitaba de su puesto, no existe mejor momento para que los supervisores o jefes inmediatos identifiquen las carencias que están limitando el desempeño de sus colaboradores. Es común que los formatos que se utilizan en la evaluación del desempeño contengan una sección para evaluar en el personal algunas características, capacidades, comportamientos, actitudes, competencias o estilos de trabajo que le interesen a la empresa. En estos casos, generalmente, no se trata de ver que tanto el personal cumple el perfil específico de su puesto, aunque eso es importante, sino más bien de identificar qué tanto su personal muestra ciertos atributos generales, que la organización considera indispensables como parte de la cultura o estilo organizacional que valora. Normalmente, se trata de características que le interesan en sus diferentes clases de puestos; por ejemplo, en los gerentes, los mandos medios, los puestos de profesionales, el personal administrativo y los puestos operativos. Esta información puede aprovecharse para planear actividades de capacitación y desarrollo de la organización (p. 226).

- Identificación de posibles candidatos a promoción a puestos de mayor responsabilidad o, en su caso, candidatos a despedir de la organización: Cuando se evalúa el desempeño también es el momento de identificar a aquellos colaboradores que recurrentemente muestran un desempeño sobresaliente en su puesto. A ellos hay que identificarlos, diseñarles y comunicarles un plan de desarrollo y carrera hacia un puesto de mayor responsabilidad dentro de la empresa. De hecho, cuando las personas superan consistentemente los resultados que se esperan de su puesto y ven pocas o nulas, posibilidades de colocarse en un puesto de mayor responsabilidad y, por consecuencia, de mayores posibilidades económicas, normalmente, hacen sus planes para seguir brindando un desempeño superior, pero en otra organización que les ofrezca la oportunidad. Algunas veces, cuando en el entorno no existen las condiciones para conseguir un puesto más atractivo en la organización, o en otra organización, este personal puede decidir mantenerse en el puesto actual, pero empieza a desarrollar un cierto sentido de frustración que inmediatamente o a mediano plazo, merma su desempeño. El autor refiere que en su experiencia ha podido comprobar que cuando los

integrantes de una organización perciben un reto moderado en su puesto, esas organizaciones mantienen un alto dinamismo y desempeño y, por el contrario, cuando las personas se mantienen por periodos largos en el mismo puesto y con pocas posibilidades de saltar a un puesto de mayor responsabilidad, las personas finalmente van desarrollando una cierta frustración que influye y, de manera general, su calidad de vida laboral y, con mucha frecuencia, también la personal. En ocasiones también encontraremos el caso contrario: personas que recurrentemente no alcanzan el desempeño mínimo esperado en su puesto. En estos casos, los supervisores o jefes deben analizar con apertura y claridad los motivos que provocan dicha situación y es importante que definan en conjunto con el evaluado un plan de acción y compromisos mutuos para lograr que el evaluado, en un plazo perentorio, alcance un nivel de desempeño aceptable. Es muy importante que también se le comuniquen al evaluado las consecuencias a que se hará acreedor, si su desempeño no alcanza el nivel de aceptable al cumplirse el plazo. Normalmente es la separación de la plantilla de la empresa (p. 227).

- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal: Se supone que cuando una organización toma la decisión de contratar a una persona es porque ha elaborado un “pronóstico de actuación” de ella y considera que reúne las características, capacidades, competencias y, en general, el potencial que se requiere para desempeñarse satisfactoriamente, después de un periodo de iniciación, tanto en el puesto para el que se le contrata, como en la empresa. Sin embargo, el pronóstico de actuación, como cualquier otro, implica riesgos e incertidumbres propios del proceso de reclutamiento, evaluación y selección del personal. Generalmente, los riesgos derivan, tanto de los métodos, instrumentos y pruebas de evaluación psico-profesional que se utilizan, como de los estilos, juicios y, sobre todo, los intereses de las personas que intervienen en el proceso y decisión de contratación del personal. En la medida que un método de selección relevante, siguen siendo las entrevistas de selección, tanto las que se hacen en recursos humanos, como las hechas por los que serán supervisores o jefes inmediatos del candidato que se evalúa, es muy importante que cuando recursos humanos detecte discrepancias, sistemáticas y recurrentes, entre los resultados de la evaluación que hace su área especializada de selección y la que hacen los supervisores o jefes al momento de la

decisión de contratación de un candidato, el área de recursos humanos elabore un plan para comparar los resultados de la evaluación del desempeño, con los previstos en el pronóstico de actuación de la persona. En la práctica profesional del autor, cuando tuvo la oportunidad de evaluar dichas discrepancias, encontró que se deben a que, los supervisores o jefes carecen de un método de entrevista eficaz y, en consecuencia, los juicios que hacen sobre los candidatos, están matizados sensiblemente por los errores que, normalmente, las personas cometemos cuando hacemos juicios basados en nuestras percepciones y no estamos entrenados para hacer entrevistas. En otras ocasiones, encontró que, definitivamente, predomina el interés personal y circunstancial de alguien que participa en la decisión de contratación. En cualquier caso, es importante que recursos humanos aproveche los resultados del proceso de evaluación del desempeño para evaluar sus prácticas de evaluación, selección inicial y contratación del personal (p. 227-228).

- Actualización de inventarios de capacidades o competencias humanas de la organización: La planeación de los recursos humanos en las organizaciones se nutre de dos elementos clave. El primero, la estrategia del negocio de la empresa a corto, mediano y largo plazo; el segundo justamente es el inventario de los recursos humanos con que cuenta la organización. El inventario de recursos humanos, generalmente, contiene los datos relativos a los antecedentes personales y laborales, conocimientos especializados, capacidades humanas, competencias críticas, potencial laboral, intereses y necesidades personales, aspiraciones de carrera y etapa de vida en la que se encuentran los empleados de la empresa, entre otros datos posibles. En esta dirección, en la medida que la evaluación del desempeño implica un procedimiento formal, sistemático y periódico cuyo propósito es el de determinar la eficacia con que el personal se desempeña en su puesto, en esa misma medida, es un instrumento clave para recabar y, en su caso, actualizar una parte importante de esa información; principalmente, la relacionada con los niveles de desempeño que logra, sus fortalezas y debilidades en cuanto a los atributos que exige su puesto, los conocimientos especializados que ha acumulado, las competencias críticas o singulares que muestra en su desempeño, el potencial de desempeño que puede tener en su puesto actual y en alguno otro de mayor responsabilidad en

el futuro de la organización, además de sus aspiraciones y necesidades relacionadas con la etapa de su ciclo de vida laboral. Cuando una organización cuenta con un inventario de recursos humanos razonablemente actualizado, no hay duda que esa organización está mejor preparada para tomar decisiones informadas acerca de las personas y su proyección en el desarrollo futuro de la organización (p. 228).

Chiavenato (2009) agrega:

- El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego, entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan (p. 246).

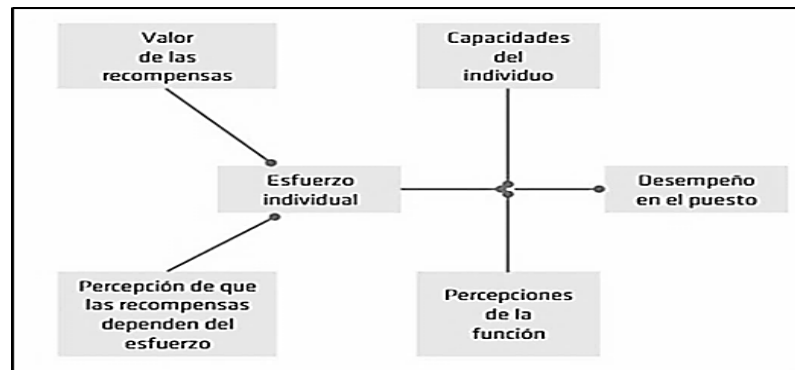


Figura 39. Factores que afectan el desempeño en el puesto.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 203.

- Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo

desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones, refiere el autor, que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- Recompensas: La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- Realimentación: La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- Desarrollo: La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- Relaciones: La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- Potencial de desarrollo: La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- Asesoría: La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia (p. 246-248).

- Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. La jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático. La situación está cambiando:

- Autoevaluación del desempeño: El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar.
- El gerente: El propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.
- El individuo y el gerente: Una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.
- El equipo de trabajo: El propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora.
- La evaluación de 360°: El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus

asociados. Sin embargo, Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

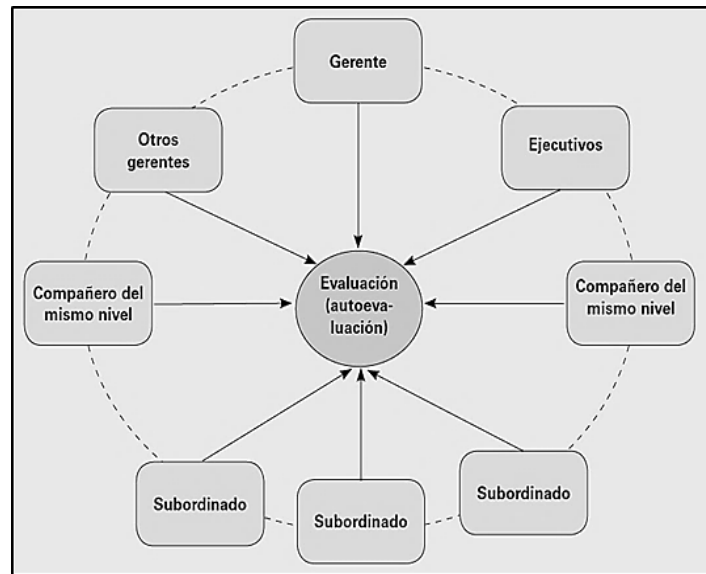


Figura 40. Evaluación de 360°.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 266.

- La evaluación hacia arriba: La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces (p. 249-250).
- La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:
 - Procesos para sumar a las personas: La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección,

porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro.

- Procesos para colocar a las personas: Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
- Procesos para recompensar a las personas: Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
- Procesos para desarrollar a las personas: Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.
- Procesos para retener a las personas: Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- Procesos para monitorear a las personas: Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de recursos humanos (p. 272-273).

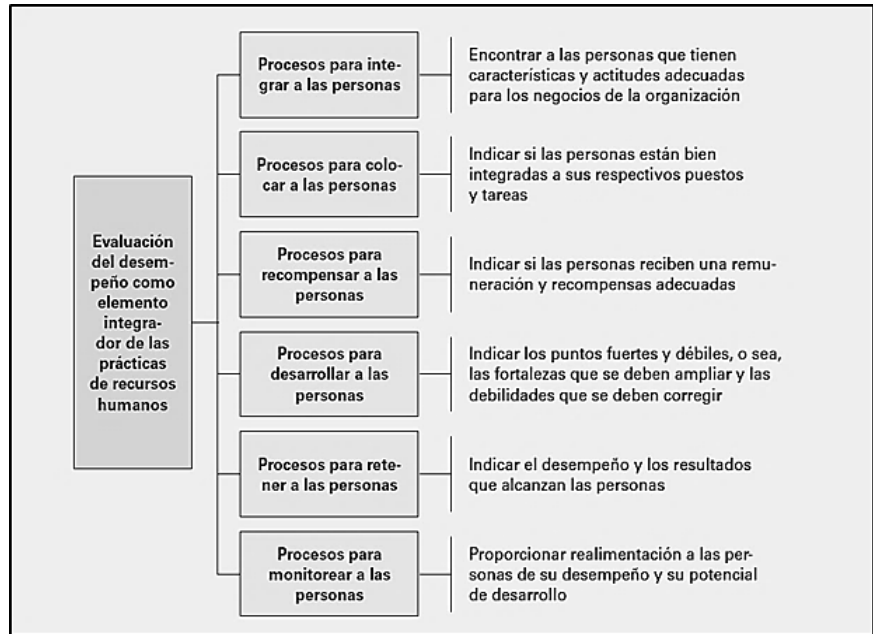


Figura 41. Evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de la administración de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 269.

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Figura 42. Criterios para la evaluación del desempeño.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 254.

La evaluación de desempeño puesta en manos de terceros o agentes externos, no es la alternativa más adecuada, dado que, pasa a ser un proceso más oneroso y tardío por la implicancia de relacionarse y conocer el sistema interno, en efecto; no es lo mismo ser parte de la empresa que venir de afuera. Claro está, que, es una alternativa válida si es que las organizaciones desean aplicarlo, siempre y cuando, se tenga sumo cuidado en el proceso y la elección del agente que se encargue de ejecutarlo. Para realizar la evaluación de desempeño, como bien refirieron los autores citados, tenemos a nuestra disposición múltiples alternativas óptimas a elegir, que va a depender del objetivo que se busca alcanzar con su aplicación, en el caso del presente estudio, realizar tal evaluación recae en conocer el plan de incentivos que se va a emplear. Asimismo, conlleva a tener un panorama claro y realizar las observaciones y cambios pertinentes para mejorar el rendimiento y contribuir al logro de la táctica empresarial.

2.2.2.4. Fundamentos inherentes característicos de éxito organizacional

Es claro que gran parte del éxito en una organización se fundamenta en una óptima planeación estratégica acompañada de una eficaz gestión empresarial que permita obtener índices de desempeño elevado, transformando a los talentos en individuos optimizadores. Prestar atención a las cuestiones vitales y los factores críticos son claves para obtener resultados satisfactorios y alcanzar el tan preciado éxito organizacional.



Figura 43. Ramificaciones del éxito organizacional.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 29.

2.2.2.4.1. Ambiente organizacional

Chiavenato (2011) señala dos estratos ambientales dentro de los cuales opera una organización:

- Ambiente en general (macro ambiente): El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general, estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, y crean condiciones más o menos favorables (p. 24).
- Ambiente de trabajo (microambiente): El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. En el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios) por un lado, y los clientes o consumidores, por otro. Sin embargo, la organización no es dueña absoluta de todo lo que la rodea. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas y salidas) y las entidades

reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional (p. 24).



Figura 44. Organización, ambiente de trabajo y ambiente general.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 25.

Las características organizacionales reciben una gran influencia de las ambientales: el ambiente determina las características organizacionales. Las empresas que se ajustan y adaptan a las demandas ambientales sobreviven y crecen. En cambio, las empresas que no consiguen esa adaptación ambiental tan solo desaparecen del mapa. No hay duda que el ambiente condiciona las características que deben tener las organizaciones para que sus actividades rindan frutos (p. 25).

2.2.2.4.2. Clima organizacional

Chiavenato (2009) en referencia al clima organizacional refiere:

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuanto ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos por estados de

agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.). El clima organizacional es la cualidad del ambiente de la organización que perciben los miembros de la misma y que influye en su comportamiento (p. 49-50).



Figura 45. Factores internos y externos que influyen en la conducta humana.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 39.

2.2.2.4.3. Cultura organizacional

Chiavenato (2009) respecto a la cultura organizacional señala:

- La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente. La cultura expresa la identidad de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en su quehacer diario y que dirige sus acciones para alcanzar los objetivos de la organización. Algunos aspectos de la cultura

organizacional son más fáciles de percibir, pero otros son menos visibles y más difíciles. La cultura es como un iceberg, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver. La cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc. Los aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y de transformar (p. 176-178).

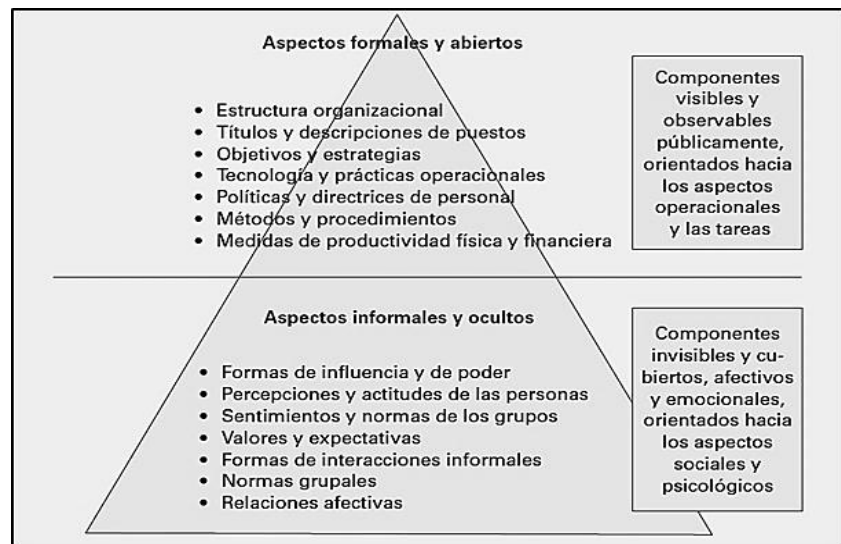


Figura 46. El iceberg de la cultura organizacional.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 178.

- La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo. La investigación de Kotter y Heskett (citado en Chiavenato I., 2009) concluye que la cultura tiene un fuerte y creciente efecto en el desempeño de las organizaciones. Las organizaciones con éxito adoptan culturas no sólo flexibles, sino, sobre todo, sensibles, para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores (p. 181).

- Cada organización tiene su propia cultura interna, la cual forma su personalidad y sus características particulares. Tipos de culturas organizacionales:
 - La cultura tipo “equipo de futbol”: Valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, una que ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.
 - La cultura tipo “club”: Resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas, una que cree en los “generalistas”.
 - La cultura tipo “fortaleza”: Opera con una mentalidad de supervivencia que hace hincapié en cada individuo para hacer una diferencia y que enfoca la atención en las oportunidades para hacer virajes.
 - La cultura tipo “academia”: Valora las relaciones de largo plazo, hace hincapié en el desarrollo sistemático de la carrera, el entrenamiento regular y el avance profesional sustentado en la adquisición de experiencia y habilidades (p. 183-184).
- Un cambio cultural es más fácil cuando se presenta las siguientes condiciones:
 - Una crisis dramática.
 - Modificaciones en el liderazgo.
 - Organización pequeña y joven.
 - Cultura débil.

Asimismo, en el cambio cultural se debe considerar:

- Los dirigentes deben asumir papeles positivos que marcan el tono de su conducta.
- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adoptan nuevos valores.
- Cambiar el sistema de recompensas para lograr la aceptación de los nuevos valores.

- Trabajar con el consenso de los grupos mediante la participación de los trabajadores y la creación de un clima con un grado elevado de confianza (p.185).

Por su parte, el modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (citado en Vivanco, J.; Aguilera, L. y Gonzales, M., 2011) distingue cuatro tipos de culturas:

- La cultura clan: Propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad, preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad hacia los clientes.
- La cultura de adhocracia: Se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos, pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación.
- La cultura de mercado: Aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior, pero necesitan control y estabilidad interna.
- La cultura de jerarquía: Se centra en aspectos internos, requiriendo control y estabilidad.

En cualquier organización se encuentran rasgos de los cuatro tipos de cultura, aunque lo frecuente es que haya un predominio de alguna o algunas de ellas (p. 59).

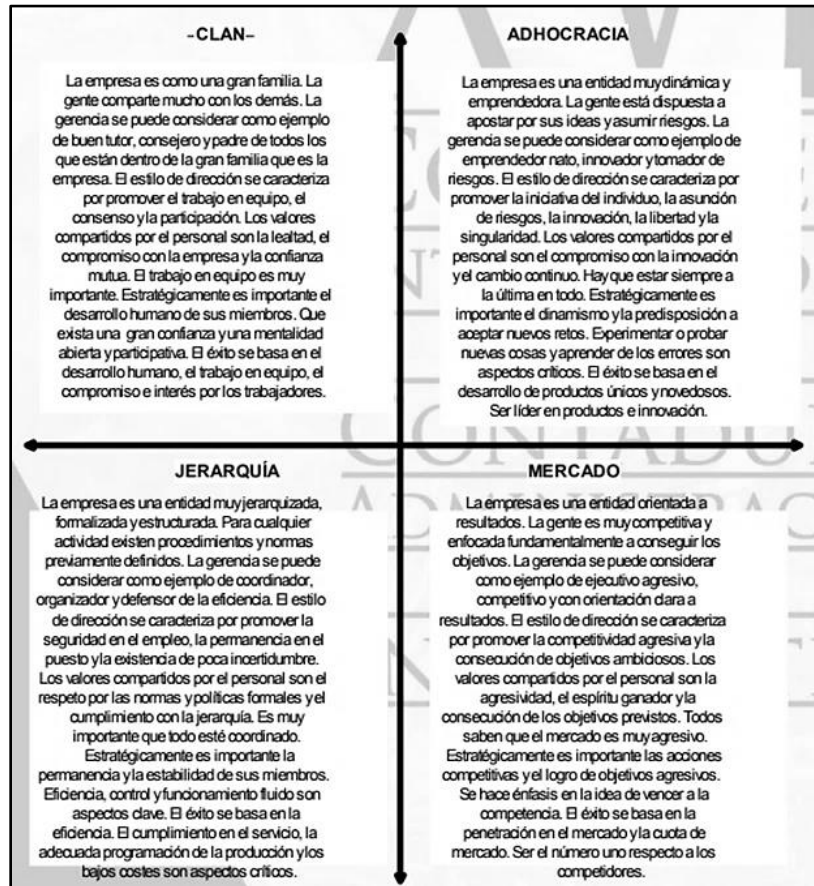


Figura 47. Definición de los tipos de cultura según Cameron y Quinn (1999).

Fuente: Vivanco, J.; Aguilera, L. y Gonzales, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 12(1), 55-70. (p. 60).

Martínez (2010) manifiesta:

La teoría de Denison sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) susceptibles de ser medidos y comparados. Estos rasgos están presentes en las diferentes culturas organizacionales y se encuentran positivamente relacionados con las percepciones del desempeño, medidas sobre variables como el retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento de las ventas y la innovación.

- Involucramiento: Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el

compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Este rasgo se puede observar en tres subdimensiones: facultamiento (empowerment), orientación al equipo y desarrollo de capacidades.

- Consistencia: Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Se considera que la consistencia es fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y tiene un alto grado de conformidad que lleva a la efectividad. Este rasgo se puede observar en: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.
- Adaptabilidad: Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reforzarse entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes. Este rasgo se puede observar en creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional.
- Misión: Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégicas, metas y objetivos, y visión (p. 173-175).

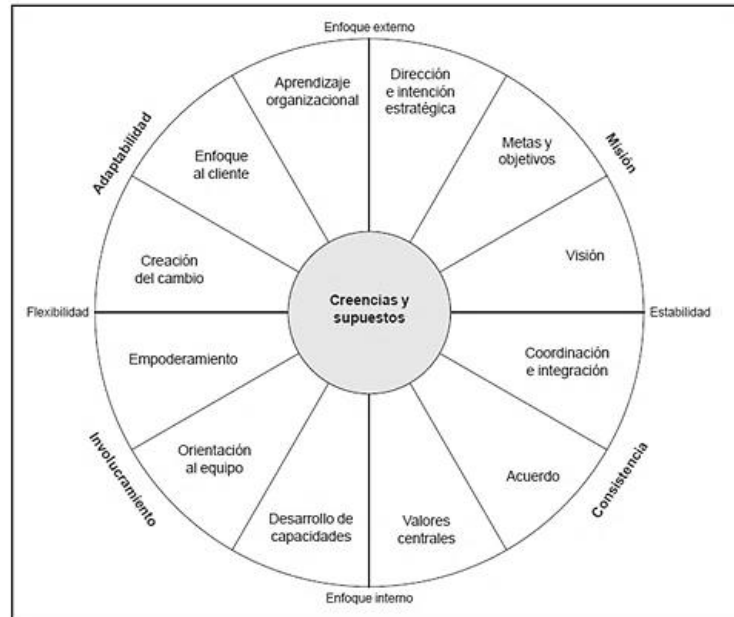


Figura 48. Elementos del modelo de Denison.

Fuente: Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuadernos de Administración, 23(40), 163-190. (p. 174).

2.2.2.4.4. Reciprocidad organizacional

Chiavenato (2009) contextualiza:

- El contrato psicológico es un entendimiento tácito, entre el individuo y la organización, de los derechos y las obligaciones consagrados por el uso que ambas partes respetarán y observarán. A diferencia del contrato formal, el psicológico no está escrito y muchas veces ni siquiera se discute o esclarece. Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización en el que prevalece el sentimiento de reciprocidad, es decir, cada parte avala lo que ofrece y lo que recibe a cambio. Si desapareciera el sentimiento de reciprocidad se presentaría una modificación en el sistema (p.186).

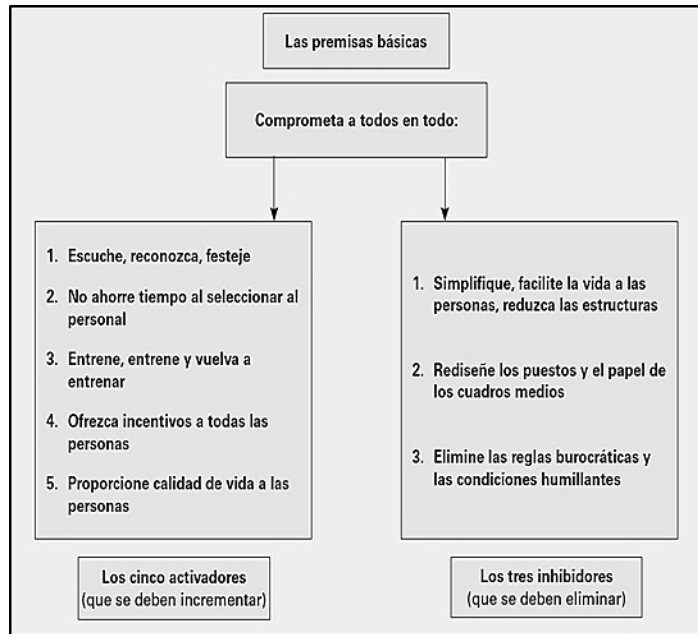


Figura 49. Las premisas básicas del compromiso de las personas.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 239.

- Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización (p. 282).

Castillo (2012) refiere:

Tanto el individuo tiene necesidades físicas y mentales, como la empresa depende del esfuerzo físico y mental de sus trabajadores. Para lograr el desempeño equilibrado (físico y mental) de su fuerza laboral, la empresa necesita establecer premios que su gente perciba como equitativos y

alcanzables mediante su desempeño. Los premios o incentivos ayudan a identificar la relación entre la necesidad del individuo y la condición que ofrece la organización, lo que significa que, además del premio, debe existir una condición laboral que es la que realmente satisface la necesidad del individuo. Mientras las condiciones laborales apunten hacia reales necesidades de la gente, se logra un desempeño razonable. Por el contrario, si la situación que crea la empresa está dirigida hacia lo superfluo o inútil para el ser humano, puede conducir irremediamente a un comportamiento ineficiente de la fuerza laboral. No es el incentivo el causante de la conducta anormal, sino las condiciones laborales que están detrás de este instrumento motivacional mal utilizado. Las empresas que hacen un serio esfuerzo por combinar objetivos importantes, suficiente autonomía y participación, con una remuneración equitativa reforzada por un sistema de reconocimientos a la excelencia en el trabajo, seguramente tendrán mayor posibilidad de desarrollar al máximo el potencial de su energía humana (p.194).

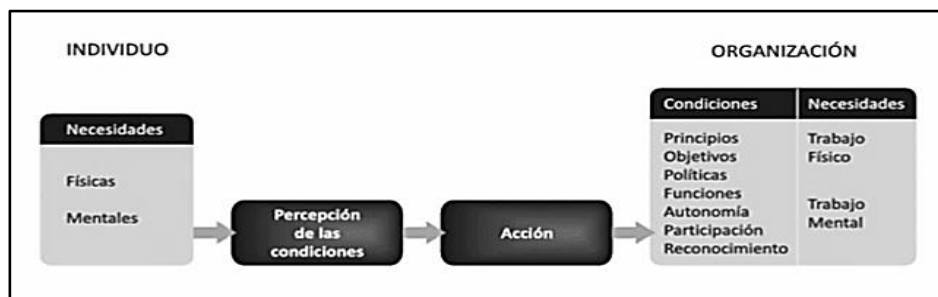


Figura 50. Acople de las necesidades del individuo y de la organización.

Fuente: Castillo, J. (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones, p. 193.

En suma, Chiavenato (2011) añade:

- El vínculo individuo-organización no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es algo tenso y conflictivo. La responsabilidad principal de la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida

como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados (p. 67).

- La interacción entre personas y organizaciones se explica por el intercambio de incentivos y contribuciones. Las personas están dispuestas a colaborar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus objetivos:
 - Incentivos (estímulos o recompensas): Son los “pagos” de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etc.) a cambio de contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro.
 - Contribuciones: Son “pagos” de cada participante a su organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, tenacidad, esmero, reconocimientos a la organización, etc.) a cambio de incentivos. Así como en los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo a la organización: la contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser completamente inútil para otra.

De los conceptos de incentivos y contribuciones resulta el concepto de equilibrio organizacional. El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización al “remunerar” a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones, lo que garantiza su supervivencia y eficacia. Para que la organización sea solvente, es necesario que los incentivos sean útiles para los participantes, de la misma manera que las contribuciones lo sean para la organización (p. 70-71).

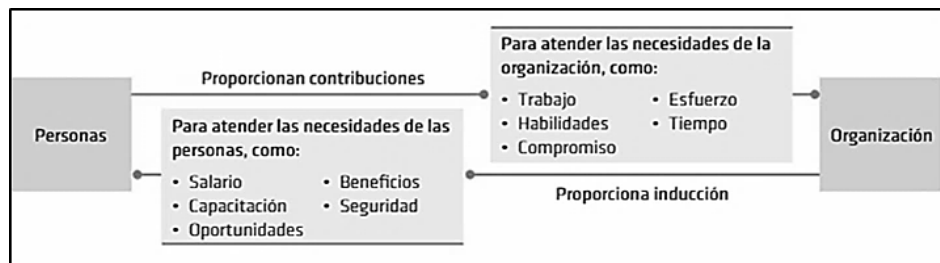


Figura 51. Relación de intercambio entre personas y organizaciones

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 69.

- Antes solo se reconocía a los propietarios, administradores y empleados como participantes en las organizaciones; es decir solo a sus participantes internos. Hoy en día, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que interactúan varios socios para lograr objetivos, quienes causan un efecto en los procesos de toma de decisiones de la organización. En este sentido los socios de la organización son:
 - Accionistas, propietarios o inversionistas.
 - Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes.
 - Gerentes y empleados.
 - Proveedores (de materias primas, tecnologías, servicios, créditos, financiamientos, etc.)
 - Gobierno.
 - Comunidad y sociedad.

Tanto la organización como sus socios participan en una adaptación recíproca y constante. A pesar de que los socios y la organización no dejan de buscar un equilibrio mutuo, este nunca se alcanza por completo en virtud de los cambios en las necesidades, objetivos y relaciones de poder. Todos los socios causan un efecto en la adaptación y los procesos de toma de decisiones de la organización, y viceversa (p. 17)

Socios (participantes)	Contribuciones (inversiones realizadas)	Incentivos (ganancias esperadas)
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por el salario, beneficios, premios, elogios, reconocimiento, oportunidades, permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos, financiamientos y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, utilidad, liquidez, ganancias sobre la inversión, dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, precio, condiciones de pago, facturación, utilidad, ganancia sobre la inversión.
Clientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización y por su consumo o utilización.	Están motivados por el precio, calidad, condiciones de pago, satisfacción de necesidades, logro de expectativas.

Figura 52. Socios o miembros de la organización.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 17.

2.2.2.4.5. Desarrollo organizacional

Chiavenato (2009) respecto a los procesos de desarrollo de las personas señala:

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. La educación representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos. Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello (p. 366).

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen:

➤ Capacitación

Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes. La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo (p. 370-371).

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- Diagnóstico: Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- Implantación: Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- Evaluación: Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos.

Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales (p. 376).

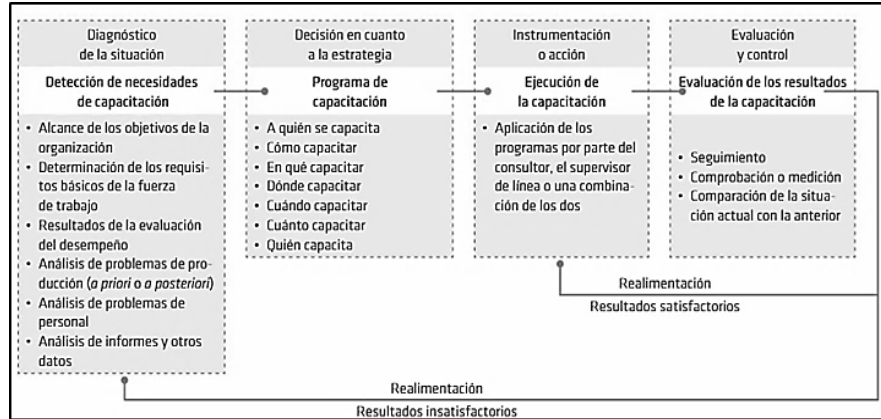


Figura 53. Proceso de capacitación.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 325.

Chiavenato (2011) señala que la evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

- Evaluación en el nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - Aumento en la eficacia organizacional.
 - Mejora de la imagen en la empresa.
 - Mejora del clima organizacional.
 - Mejora en la relación entre empresa y empleado.
 - Apoyo del cambio y la innovación.
 - Aumento de eficiencia, etc.

- Evaluación en el nivel de recursos humanos: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - Reducción de la rotación del personal.
 - Reducción del ausentismo.
 - Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - Aumento de las habilidades personales

- Cambio de actitudes y conductas, etc.
- Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - Aumento de la productividad.
 - Mejora en la calidad de los productos y servicios.
 - Mejora en la atención al cliente.
 - Reducción del índice de accidentes.
 - Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc. (p. 336).

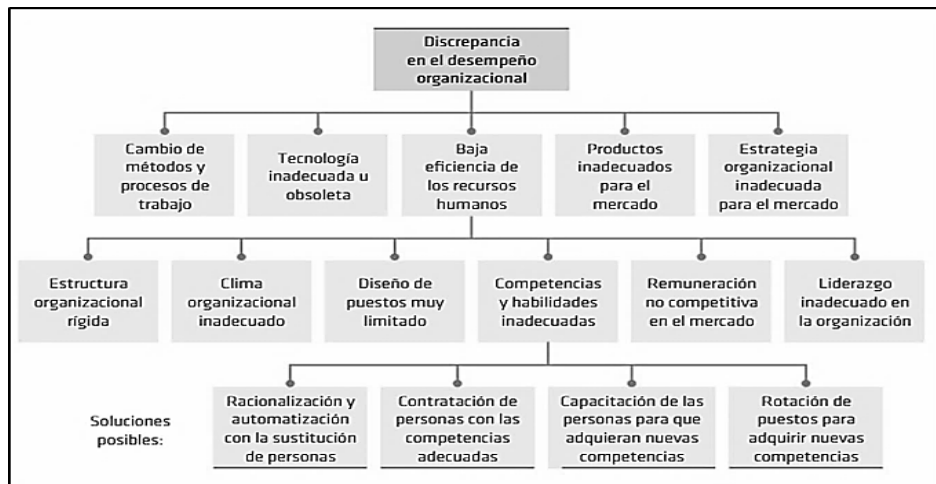


Figura 54. La capacitación como solución para mejorar el desempeño de la organización.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 342.

➤ Desarrollo de las personas

- El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización (p. 375).
- Uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. Señala el autor que la capacitación es un esfuerzo por lograr la mejora individual. Como tal, es

indispensable, pero no suficiente para satisfacer las necesidades de la organización en un mundo en constante cambio. Se necesita un esfuerzo más amplio y comprensivo de cambio y de mejora de la organización. (p. 398).

- Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa) (p. 416).

➤ Desarrollo organizacional

Es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo. Presenta las características siguientes:

- Se sustenta en la investigación y la acción, lo que significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuera excelente. En otros términos, utiliza un diagnóstico de la situación (investigación) y una intervención para modificarla (acción).
- El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios que se necesitan para mejorar el funcionamiento de la organización.
- El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia (p. 423-425).

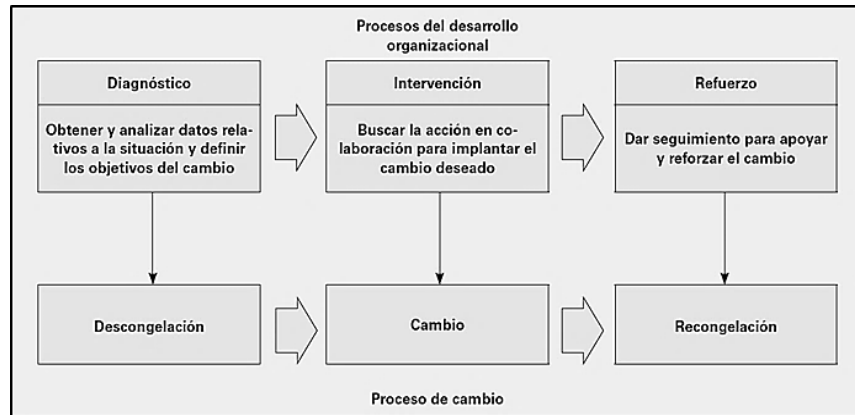


Figura 55. El proceso de desarrollo organizacional como un proceso de cambio.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 426.

Chiavenato (2011) añade que los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

- Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos debajo del tapete”.
- Incrementar la apertura de la comunicación lateral, vertical y diagonal.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes, 2+2 es más que 4).
- Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución.

En teoría el desarrollo organizacional representa un esfuerzo coordinado que tienen el propósito de descubrir y derribar barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el

desempeño eficaz del sistema y de adquirir mayor conciencia de la dinámica interna y externa del sistema, de modo que permita más adaptaciones en el futuro y cambios para mejorar (p. 358).

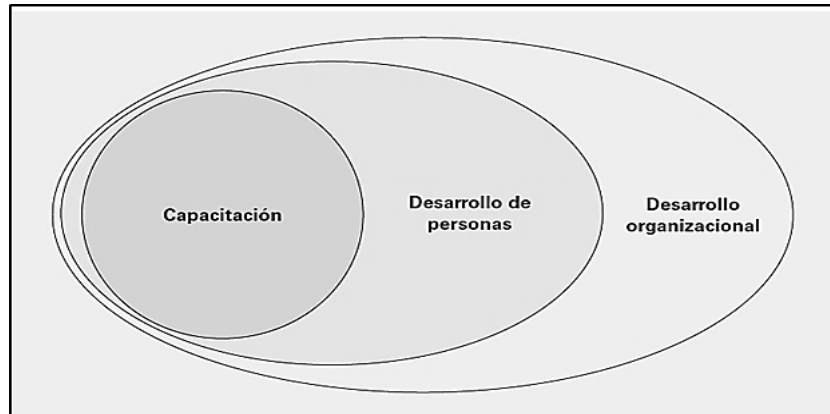


Figura 56. Los estratos del desarrollo.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 367.

2.2.2.4.6. Creatividad organizacional

Chiavenato (2009) presenta una lista de sugerencias para incentivar la creatividad organizacional:

- Desarrolle la aceptación del cambio: En la organización, las personas deben pensar que el cambio producirá beneficios, para ellas y para la empresa. Esa creencia aumenta cuando las personas participan con sus administradores en la toma de decisiones y en los asuntos que les conciernen, como la seguridad de empleo, por ejemplo, que son discutidos cuando los cambios son planificados e implantados. Esto elimina posibles resistencias personales a los cambios.
- Fomente las nuevas ideas: Los administradores, desde la cima hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, con palabra y acciones concretas que están totalmente abiertos a las nuevas ideas y enfoques. Para fomentar la creatividad, los administradores deben estar dispuestos a escuchar las sugerencias de sus subordinados y a implantar las buenas ideas o llevárselas a sus superiores.

- Permita una mayor interacción: Se puede promover un clima permisivo y creativo si brinda a las personas la oportunidad de interactuar con otros miembros de su propio grupo de trabajo o de otros grupos. Esta interacción incentiva el intercambio de información útil, el libre flujo de ideas y las nuevas perspectivas para la solución de los problemas.
- Tolere los errores: Muchas ideas nuevas pueden ser inútiles o tal vez no sea posible ponerlas en práctica. Los administradores eficaces aceptan el hecho de que se deben invertir tiempo y recursos en la experimentación de nuevas ideas, aun cuando éstas no conduzcan a una solución posterior.
- Defina objetivos claros y brinde libertad para alcanzarlos: La creatividad de las personas debe tener un propósito y un rumbo. Por eso los administradores señalarán líneas de orientación y límites razonables para llevar cierto control sobre el volumen de tiempo y dinero que se invierten en el comportamiento creativo.
- Ofrezca reconocimiento: Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan, cuando son recompensadas por un trabajo bien hecho. Cuando los administradores ofrecen reconocimiento de forma tangible y clara, como premios y aumentos de sueldo, deben demostrar que la organización valora el comportamiento creativo (p. 409).

2.2.2.4.7. Cambio organizacional

Chiavenato (2009) manifiesta:

El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos. Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente, es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto por tres etapas:

- La descongelación: Se refiere a la fase inicial del cambio, en la cual las viejas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Representa la abdicación de la pauta actual de comportamiento, para sustituirla por una nueva. Si no hubiera descongelación, la tendencia sería volver a la pauta habitual de comportamiento. La descongelación significa que se comprendió la necesidad de cambiar.

- Cambio: Es la etapa en la cual se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos: la identificación (el proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y la aceptan) y la interiorización (el proceso mediante el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su pauta normal de comportamiento). En el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.
- La recongelación: Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. La recongelación significa que la pauta aprendida forma parte de la práctica actual y se convierte en la nueva pauta de comportamiento que adopta la persona. La recongelación requiere de dos aspectos: el apoyo (el sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (la práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito). Es la etapa de estabilización del cambio.

Se requiere de un agente de cambio, que es la persona, interna o externa a la organización, que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. El agente de cambio cumple con el papel de iniciar el proceso y de ayudar a que ocurra el cambio (410-411).

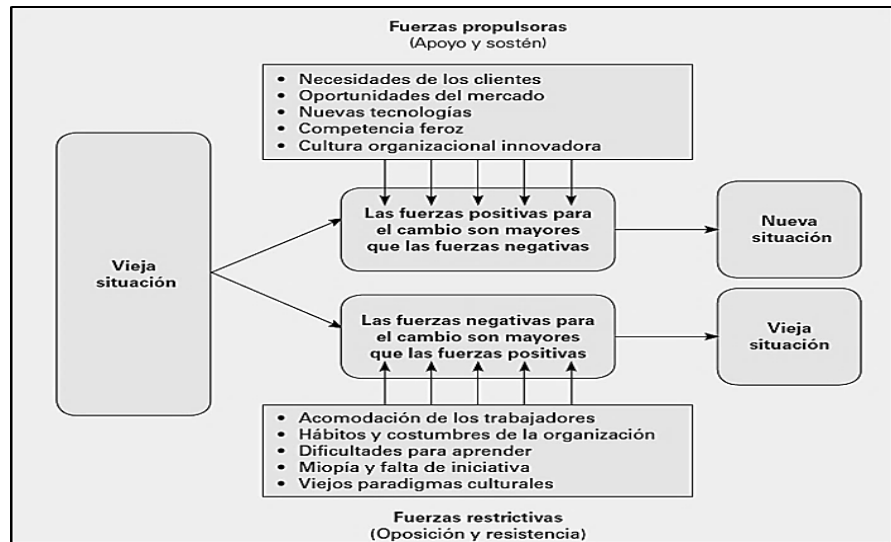


Figura 57. Las fuerzas negativas y positivas en el proceso de cambio.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 412.

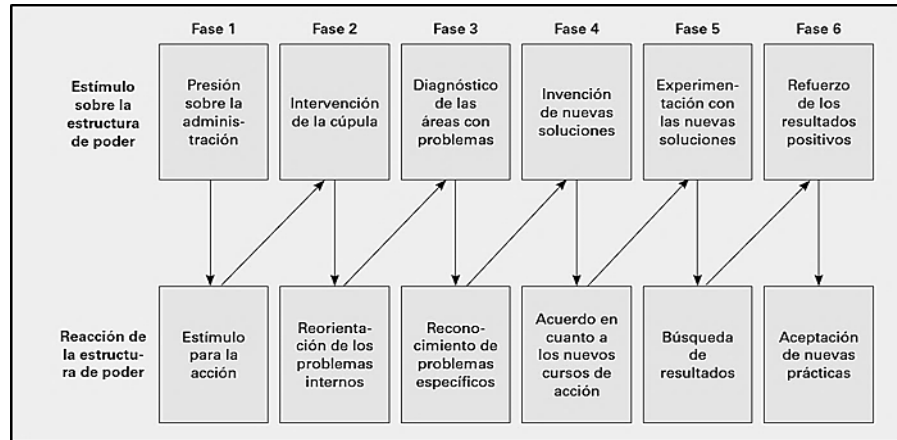


Figura 58. Las seis fases del cambio organizacional

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 413.

Refiere el autor que muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional (p. 413).

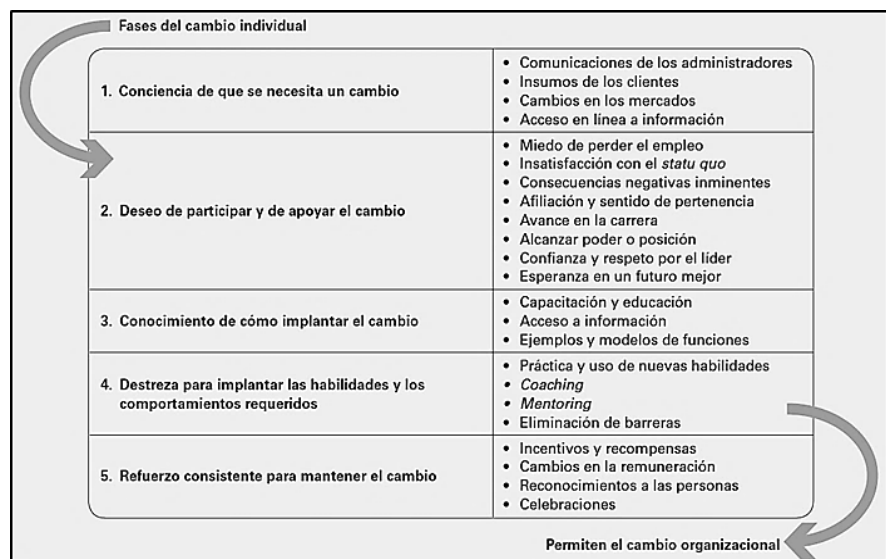


Figura 59. La transición gradual del cambio individual al cambio organizacional.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 414.

2.2.2.4.8. Gestión del talento humano

Hidalgo (2012) enuncia:

- Recursos humanos, como área, debe proveer a la convergencia de las formas de proceder de todos los miembros de la organización. Para eso, debe actuar de manera proactiva, investigando constantemente qué necesidades tiene la gente, qué sucede en el mercado, quién necesita ayuda. Al igual que la organización en su conjunto, recursos humanos debe estar atenta a las ventanas de oportunidad y a la mitigación de las amenazas, enriqueciendo y multiplicando las fortalezas, y combatiendo las debilidades. Vale la pena recordar lo que la experiencia ha confirmado una y mil veces: la herramienta de gestión de recursos humanos más elaborada, en manos de un incompetente, no garantiza el éxito; pero la práctica más simple, utilizada por un líder capacitado, muy probablemente produzca el efecto deseado (p. 37).

- ¿Debemos atraer y retener a todo el personal? no, solo al talento necesario. ¿Qué lo define como necesario? la estrategia del negocio. La misión es identificar las necesidades de talento de nuestra compañía; atraerlo mediante una retribución diseñada de acuerdo con el concepto de compensación total, retribuirlo de manera adecuada, aunque pueda resultar excesiva comparada con la del “no talento”. ¿tiempo? ¿esfuerzo? ¿dedicación? ¿estudios? ¿experiencia? pagar una compensación constituye una pregunta con diversas respuestas. Todo depende del enfoque, es indispensable tener en cuenta tres factores principales: puesto, talento y tiempo (corto, mediano y largo plazo). Para caracterizar el talento, recurriremos al concepto de competencias, entendiendo por tales las habilidades y los conocimientos que las personas tienen y aplican al desempeñar un cargo en un contexto determinado (p. 40-41).

➤ **Importancia de los recursos humanos**

Chiavenato (2009) respecto a la importancia de los recursos humanos señala:

- La cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente; con ello, provocó que el conservadurismo y la preservación del statu quo dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Los recursos humanos se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa. La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas (p. 37).
- Se les considera a las personas, asociados de la organización, que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito (p. 42).

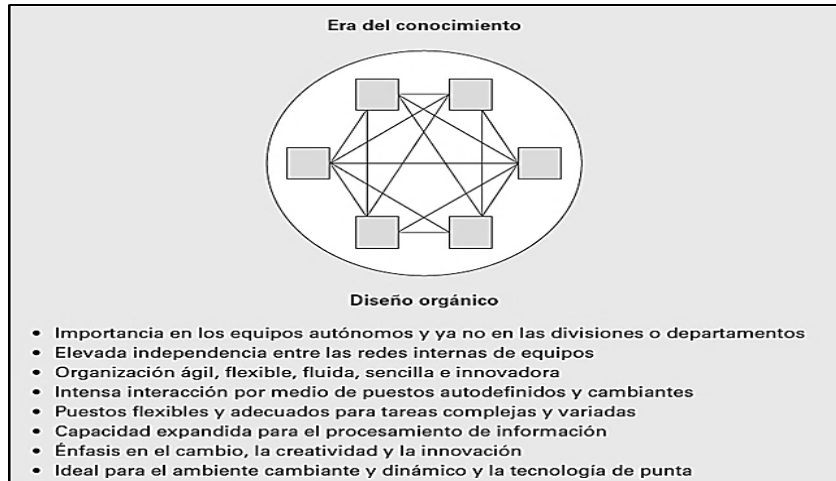


Figura 60. El diseño orgánico típico de la era del conocimiento.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 38.

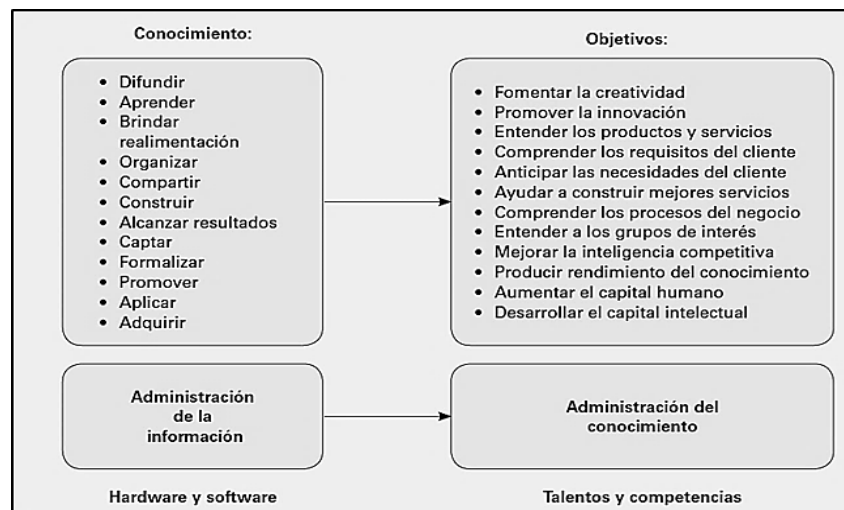


Figura 61. Transformación del conocimiento en riqueza organizacional.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 405.

➤ **Capital humano**

Chiavenato (2009) indica:

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

- Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. No se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado; solo, no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
- Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
 - Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
 - Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
 - Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el

concepto de capital humano. Esto tiene un significado importante para la administración de recursos humanos: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual (p. 52-55)

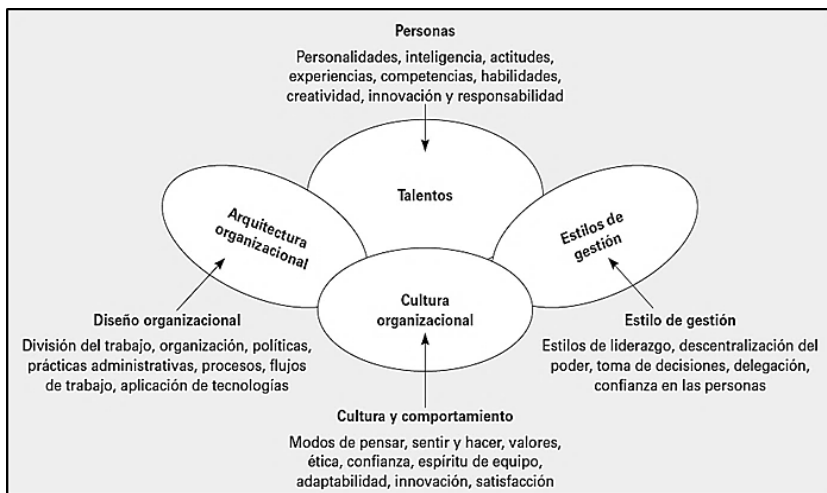


Figura 62. Componentes del capital humano.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 54.

El capital humano de las organizaciones —compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo— se ha convertido en un asunto vital y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional (p. 370).

➤ Capital intelectual

Chiavenato (2011) refiere:

Las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esta razón no dependen de su tamaño. Existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y son más rentables que organizaciones más grandes. ¿A qué se debe?, la razón es sencilla: Innovación. La innovación es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los que ya son obsoletos e inútiles. Es la capacidad de adelantarse a los demás conquistando clientes y consumidores, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras. Un aspecto intangible fundamental para lograrlo es el capital intelectual. Las organizaciones, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual. El valor del conocimiento no deja de aumentar, el caudal del conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de los demás. Hoy en día el conocimiento constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones, y la tendencia es cada vez cobre mayor importancia para el éxito de la organización (p. 31-32).

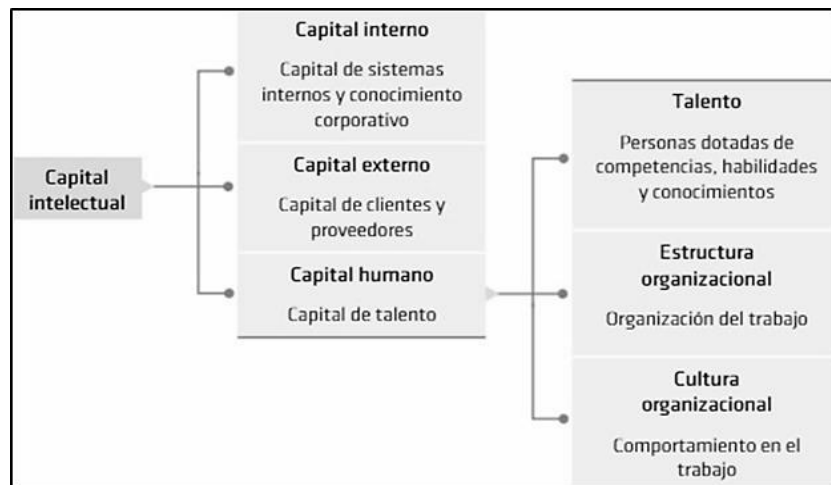


Figura 63. Las divisiones del capital intelectual.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., p. 32.

Gran parte del capital intelectual está representado por el capital humano. El capital humano se compone de las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa talento que necesita conservarse y desarrollarse. Más aun, el capital humano significa capital intelectual, un capital invisible compuesto de activos intangibles (p. 33).

➤ **Rotación de personal**

Chiavenato (2011) respecto a la rotación de personal indica:

- La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes en una organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se centra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción (p. 116).
- En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación de simple mantenimiento del sistema. Si la organización provoca la rotación para hacer sustituciones con el objetivo de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar partes de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentre en el mercado, la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la organización no provoca la pérdida de recursos, es decir, si ocurre independientemente, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables (p. 117).
- Un índice de rotación equivalente a cero no es deseable pues denotaría un estado de rigidez y anquilosamiento total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación elevado reflejaría que la organización no logra retener ni aprovechar adecuadamente sus recursos humanos. El índice de rotación ideal es el que permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de su desempeño difíciles de corregir. No existe un número ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado (p. 119).

- La rotación de personal no es una causa sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Entre los fenómenos externos se encuentran:

- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

- Política salarial de la organización.
 - Política de prestaciones de la organización.
 - Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
 - Oportunidades de crecimiento profesional.
 - Tipos de relaciones humanas dentro de la organización.
 - Condiciones físicas del trabajo en la organización
 - Cultura organizacional.
 - Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
 - Criterios de evaluación de desempeño (p. 119-120).
- Cada vez que un directivo o ejecutivo sale de la empresa, esta pierde una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, conocimiento y cerebro. Pierde además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de provisión, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando se necesita capacitar a otras personas para sustituir a los que salen. Además, existen los activos intangibles que el ejecutivo se lleva al irse: clientes, proveedores, contactos con socios, proyectos, etc. El último y peor de los daños es que al dejar la empresa, el ejecutivo por lo general ira a fortalecer a los competidores. Por estas razones, las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que este es crucial para sus negocios (p. 124)

Ruso (2010) refiere la importancia de identificar los elementos fundamentales que el mundo empresarial debe manejar para atraer y retener el talento, se destaca la relevancia de dos reglas claves:

- Regla N° 05. Exigir la contribución: Existe una gran diferencia entre hacer un esfuerzo —por grande que sea— y contribuir. A pesar de los resultados diferentes de estas dos acciones, la mayoría de las empresas, ejecutivos o directivos suelen pedir de la gente que contratan el esfuerzo o su manifestación visible en forma de horas presenciales, volumen de trabajo hecho o máximo de actividad. Los problemas surgen cuando los directivos que piden esfuerzo confunden a las personas que se esfuerzan más con las que rinden mejor y consideran a las que hacen el trabajo sin demasiado estrés como faltas de compromiso, aunque sean muy capacitadas. Si una organización transmite el mensaje a sus empleados de que lo que se exige y valora en ellos es principalmente el esfuerzo, pronto tendrá mucho movimiento y pocos resultados de su personal. Esto es ya de por sí malo, pero peor todavía es que los empleados capaces y comprometidos con los resultados vean que la productividad no se valora. (...) Para salir de este peligro es importante que nuestro sistema de recompensas haga una distinción clara entre el esfuerzo y la contribución. La cultura corporativa de una organización debe transmitirse de manera regular e inteligente para que los empleados sepan distinguir y puedan reconocer con claridad su papel en el progreso de la empresa y en la mejora de la experiencia del cliente. (...) La contribución es lo que se espera de ellos, lo que cuenta y lo que se premia. (...) El mensaje que debe transmitir el equipo ejecutivo es el siguiente: “Tú eres importante; lo que haces es importante; el resultado de tu esfuerzo es importante; puedes crear valor y esperamos que lo hagas; tu reconocimiento, recompensa y promoción dependerán de tu iniciativa y respuesta a estos retos” (p. 49).

- Regla N° 06. Aplaudir el esfuerzo, recompensar la contribución: Premiar el esfuerzo puede envenenar las relaciones en una empresa. Cuando premiamos únicamente el esfuerzo, las personas que realmente contribuyen a nuestra empresa entenderán que su esfuerzo no se valora. Por eso es importante que establezcamos un sistema de recompensas acorde con las contribuciones hechas y esperadas de los empleados. Las maneras en que los premios tangibles e intangibles están relacionados con la importancia de los resultados influyen mucho en el comportamiento y el compromiso de los empleados de una empresa. El esfuerzo auténtico y el trabajo son dignos de nuestro reconocimiento, pero solo el trabajo bien hecho y que crea ventaja competitiva para la empresa debe estar bien recompensado (p. 61).

Los fundamentos con las que compone el autor cada regla deben ser considerados un caudal de riquezas si sabemos fructificar sus enseñanzas. Más allá de ser vistas como fórmulas teóricas, deben convertirse en prácticas frecuentes dentro de cada organización, puesto que creará contribución al éxito y la obtención de mejoras en los resultados de productividad esperada que, calibra nuestro empuje a la atracción y retención del mejor talento humano.

Chiavenato (2009) a manera de conclusión señala:

La administración de recursos humanos (ARH) implica e integra seis procesos organizacionales: incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas. La forma en que estos procesos se vinculen es fundamental para que aporten valor. Lo importante no es cada proceso individual, sino su integración y conexión (p. 534).

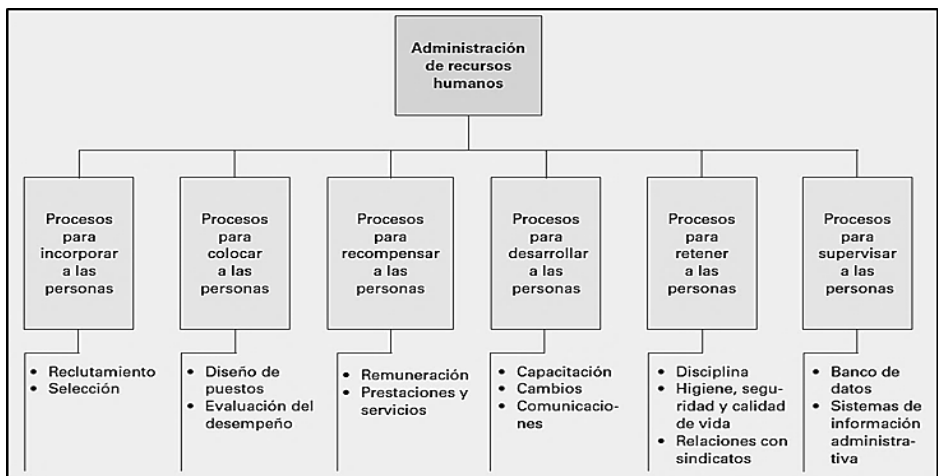


Figura 64. Los seis procesos de la administración de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 534.

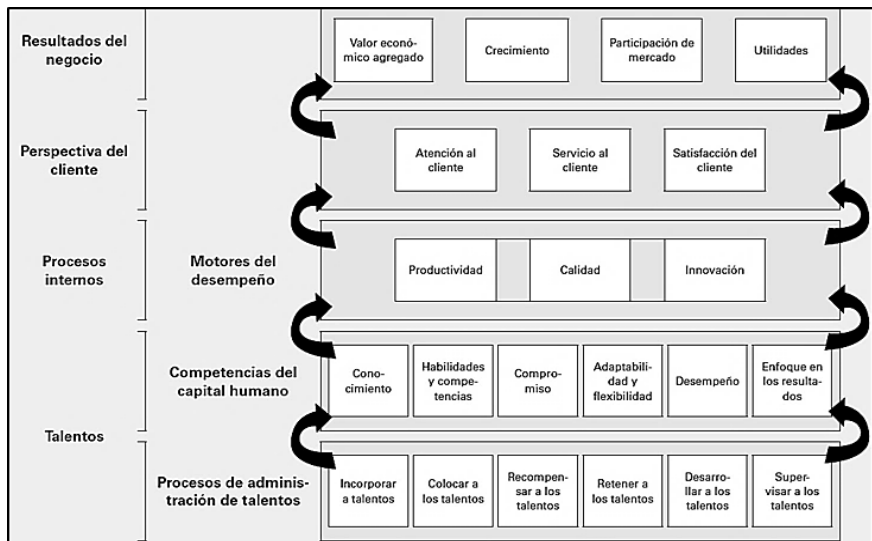


Figura 65. Tablero de mando integral de la administración de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 563.

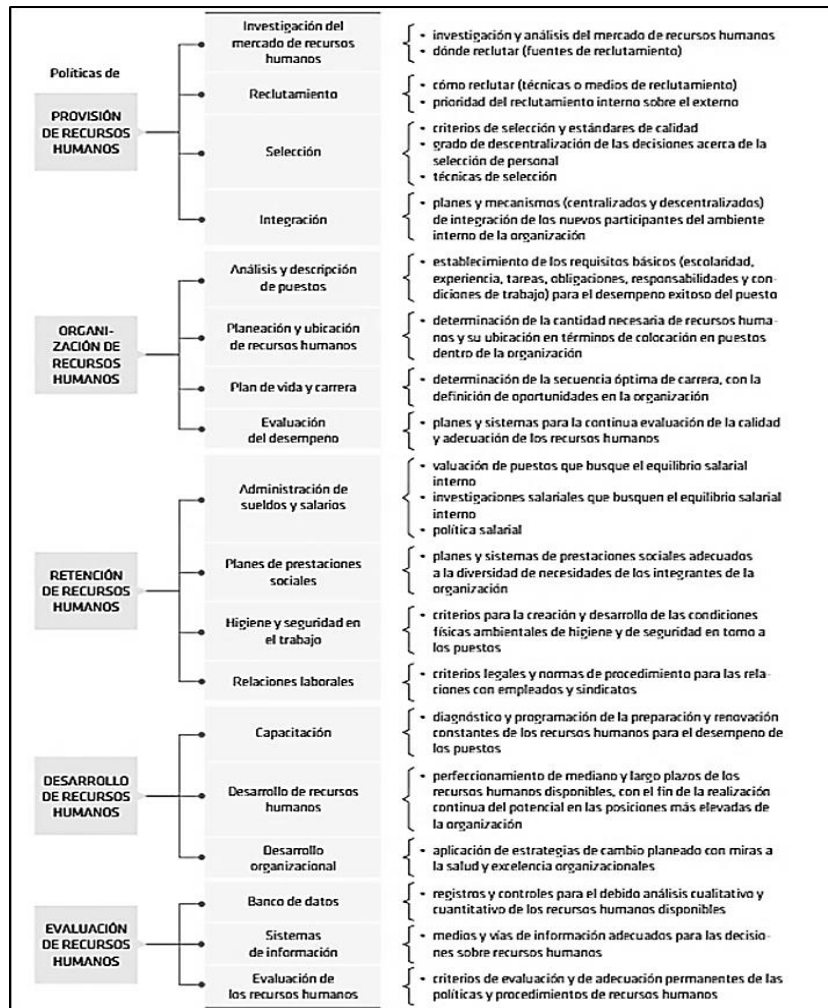


Figura 66. Políticas de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., P. 106.

2.2.2.4.9. Equipos exitosos

Chiavenato (2009) respecto a la formación de equipos exitosos refiere:

- En la era del conocimiento el viejo modelo burocrático no sirve de mucho. La organización jerárquica compuesta por departamentos y puestos está en extinción. Ésta se caracteriza porque mantiene el statu quo cuando el mundo de los negocios exige el cambio y la innovación de las organizaciones, las cuales migran rápidamente hacia un nuevo concepto de trabajo: en lugar de

separar a las personas en puestos individuales y fragmentados, ahora el secreto está en juntar a las personas en equipos o células de producción, en grupos de trabajo integrados y en actividades conjuntas. El resultado es totalmente diferente y mejor. Los equipos son mucho más que simples grupos humanos, tienen características que los grupos no tienen. La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente —como administrador de personas— debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor (p. 232-233).

Grupos	Equipos
<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntos de personas que no tienen un objetivo común • Las personas pueden tener los mismos intereses • Las personas deciden de forma individual • Las personas actúan de manera individual • No hay interconexión ni intercambio de ideas • Resultan en una suma de esfuerzos de las personas • No hay interacción emocional o afectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntos de personas con un objetivo común en mente • Las personas tienen y comparten los mismos intereses • Las personas deciden de forma conjunta • Las personas actúan de manera conjunta • Tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas • Resultan en la multiplicación de los esfuerzos de las personas • Existe una fuerte interacción emocional y afectiva

Figura 67. Diferencia entre grupos y equipos

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 233.

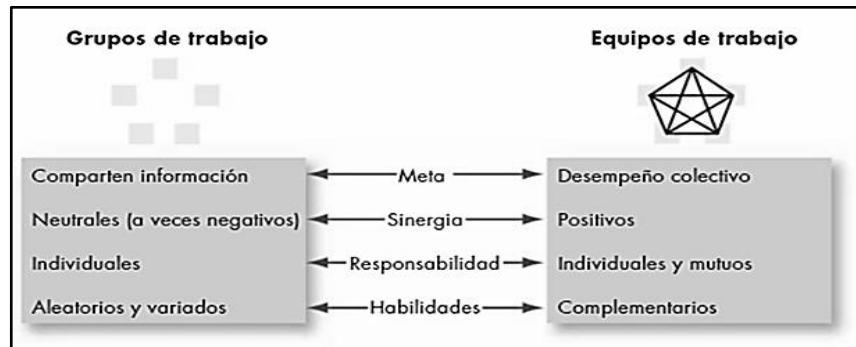


Figura 68. Comparando grupos de trabajo y equipos de trabajo.

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2004). Administración (10ª ed.). México: Prentice Hall, p 258.

- Los equipos de alto desempeño se caracterizan por tener los siguientes atributos:
 - Participación: los miembros se comprometen con la atribución de facultades y la autoayuda.
 - Responsabilidad: los miembros son responsables por los resultados.
 - Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
 - Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
 - Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
 - Enfoque: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
 - Creatividad: los talentos y las ideas se usan para beneficiar al equipo.
 - Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante problemas y oportunidades (p. 220).

- Competencias necesarias del equipo: En el estudio de Margerison y McCann (citado en Chiavenato I., 2009) plantean al equipo como un círculo que sugiere nueve factores de desempeño que deben estar presentes:
 - La asesoría: El asesor también es llamado informador y se encarga de que todos los miembros del equipo sean informados a efecto de que puedan analizar las situaciones y tomar las decisiones correctas.
 - La innovación: La innovación es un aspecto clave del trabajo en equipo e implica la forma de hacer las cosas. La innovación es esencial para la mejora continua del trabajo del equipo. El innovador aporta creatividad al equipo, nuevas ideas y nuevos conceptos. Si las personas no se actualizan en sus prácticas, la estructura de costos aumenta y perjudica la competitividad.
 - La promoción: Los recursos para implantar nuevas ideas sólo se obtienen si el equipo consigue persuadir e influir en las personas en niveles más altos de la organización. El promotor también es llamado explorador y toma las nuevas ideas y conceptos del innovador y los vende adentro y afuera de la organización. Aboga por el cambio y las nuevas oportunidades que éste trae.

- El desarrollo: Asegura que las ideas se moldeen y configuren para satisfacer las necesidades de los clientes o los usuarios. Implica escuchar cuáles son las necesidades e incorporarlas a los planes. El desarrollo asegura que se hace lo posible, a pesar de las restricciones que existen en la organización.
- La organización: Es el factor que se refiere al establecimiento y la implantación de las formas de trabajar. El organizador hace hincapié en la acción y provoca que las cosas sucedan de manera que todos sepan lo que deben hacer, cómo y cuándo.
- La producción: Se refiere a la conclusión y la entrega de resultados. Esta actividad se enfoca en entregar el producto o el servicio de forma regular y sujeto a las normas de la eficiencia y la eficacia. El productor es una persona práctica que lleva las cosas hasta el final. Su fuerza radica en ejecutar los planes y en alcanzar las metas y los resultados de forma ordenada y controlada.
- La inspección: Es el control y la auditoría de los sistemas de trabajo. Las verificaciones regulares de las actividades son esenciales para asegurar que se eviten errores. El inspector también es llamado controlador y es una persona reflexiva y analítica que se concentra en los detalles del trabajo con cuidado y meticulosidad.
- El mantenimiento: Todo equipo debe sujetarse a normas y mantener procesos de trabajo eficaces y puede fallar si los procesos no fueran verificados y mantenidos regularmente. El mantenedor asegura que los procesos de calidad sean sometidos a revisiones regulares para que aumente la eficiencia del equipo.
- La vinculación: Es el factor que se refiere a la coordinación y la integración del trabajo de los miembros del equipo. El vinculador, o nexo, asegura que todos los miembros trabajen en conjunto y que hagan la diferencia entre un grupo de individuos y un equipo sumamente eficiente y eficaz.

Los equipos eficaces cuentan con miembros que actúan como asesores, otros como innovadores, promotores, desarrolladores, organizadores, integradores, etc. El noveno factor la vinculación colocado en el centro de la rueda es una característica compartida con las otras ocho funciones a efecto de integrar y componer, es el papel

de juntar las competencias y de obtener resultados multiplicados. Cada equipo de trabajo debe componer una combinación de funciones. La rueda también facilita medir el desempeño del equipo. El perfil de desempeño del equipo permite conocer cuáles son los factores críticos de un desempeño elevado y funciona como catalizador para el desarrollo del equipo y la mejoría de su eficacia, habilitando a los miembros para enfocarse en las áreas que requieran corregirse. Es una herramienta excelente para el desarrollo de equipos porque permite un instrumental para cambiar y mejorar las formas de trabajo del equipo (p. 235-236).

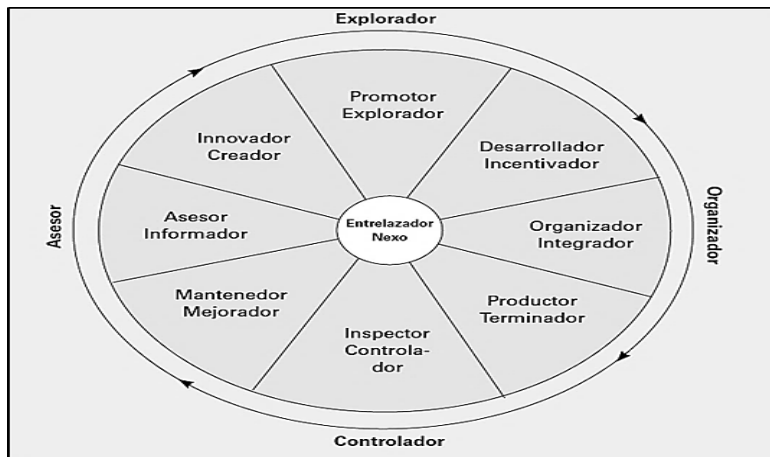


Figura 69. La rueda del trabajo en equipo.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 237.

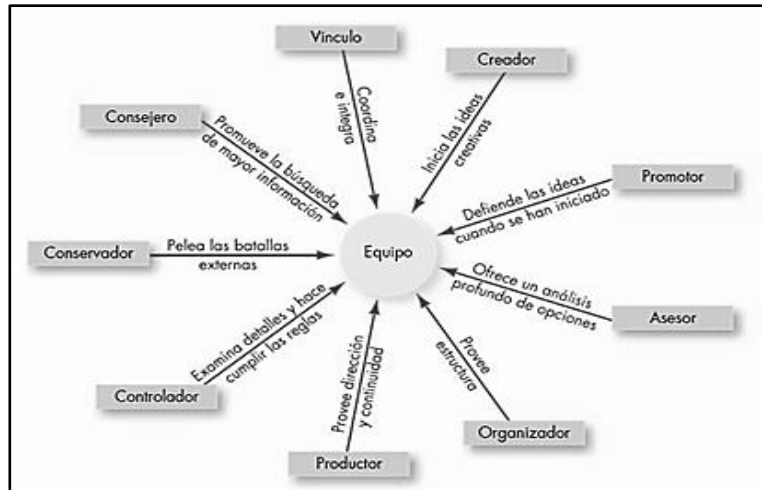


Figura 70. Roles claves en los equipos.

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2004). Administración (10ª ed.). México: Prentice Hall, p 266.

Para alcanzar la plena eficiencia, el gerente debe tener cuidado de que el equipo posea las características siguientes:

- **Objetivos claros:** Tanto la misión como los objetivos del equipo se deben definir con claridad y ser aceptados por todos los miembros. Asimismo, el objetivo individual de cada miembro del equipo también debe ser apoyado por el equipo entero. Uno debe ayudar al otro.
- **Percepción integrada:** Los participantes del equipo deben tener una percepción conjunta y coherente de la situación en la que se encuentran. La percepción integrada ayuda a visualizar los problemas, definir sus propósitos e integrar sus actividades.
- **División del trabajo grupal:** Los miembros del equipo se deben designar para sus posiciones de acuerdo con sus propensiones, habilidades, competencias y tipo de personalidad. Esta distribución de papeles y de posiciones es fundamental. Deben estar totalmente claros en cuanto a sus papeles para desempeñar sus actividades con las mejores competencias.
- **Decisiones conjuntas:** Un equipo debe evitar formalidades y burocracia. La comprensión se debe alcanzar por medio de la discusión y el consenso espontáneo entre los miembros para que las decisiones sean en colaboración y evitar conflictos.
- **Liderazgo compartido:** Las funciones del liderazgo del equipo deben pasar de una persona a otra, de acuerdo con la situación, las necesidades del equipo y de los miembros.
- **Nuevas ideas para la solución de problemas:** El equipo acepta el desacuerdo como una manera de discutir nuevas ideas y de resolver sus asuntos de manera creativa e innovadora.
- **Evaluación de la eficacia:** El equipo debe evaluar continuamente su desempeño, cómo realiza las tareas y las actividades, cómo alcanza las metas y cómo construye y mantiene relaciones eficientes entre los miembros (p. 235-237).

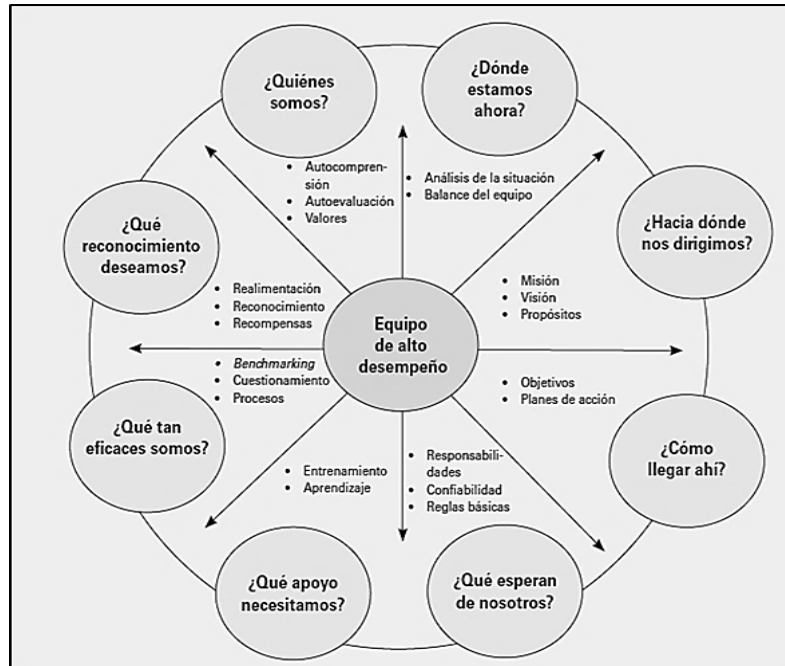


Figura 71. La construcción de un equipo de alto desempeño.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc., p 235.

En suma, Robbins (2004) alega:

Para tener un desempeño eficaz, un equipo requiere tres diferentes tipos de habilidades. Primero necesita gente con experiencia técnica. Segundo, necesita gente con habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones para que sean capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluarlas y elegir correctamente. Por último, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, dar y recibir retroalimentación y solucionar conflictos, entre otras habilidades interpersonales. Ningún equipo puede alcanzar su potencial de desempeño sin desarrollar estos tres tipos de habilidades. La combinación correcta es crucial. Demasiado de una de ellas a expensas de las otras resultará en un bajo desempeño del equipo. Pero los equipos no necesitan tener todas las habilidades complementarias en su lugar desde el principio, ya que no es raro que uno o más miembros tomen la responsabilidad de aprender habilidades en las que el grupo pueda ser deficiente, permitiendo así que el equipo alcance su máximo potencial (p. 264-265).

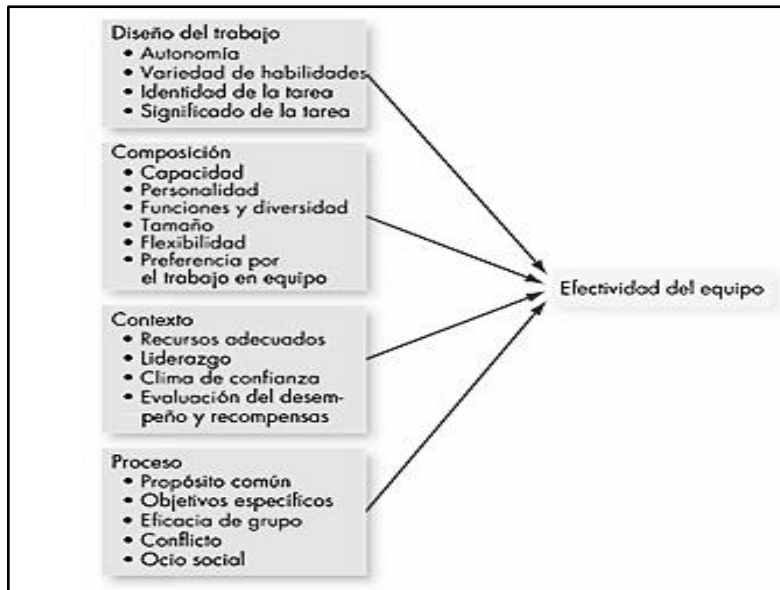


Figura 72. Modelo de equipo eficaz.

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2004). Administración (10ª ed.). México: Prentice Hall, p. 264.

2.2.2.5. Teorías de factores motivacionales

Se presenta a continuación a manera de síntesis, tres teorías motivacionales que han tenido contribución en el cumplimiento y mejora del desempeño laboral en la organización. Teorías imprescindibles que buscan profundizar en los aspectos motivacionales que influye en todo colaborador.

2.2.2.5.1. Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Herzberg (citado en Chiavenato I., 2011) la motivación para trabajar depende de dos factores:

- Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo. Constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a sus empleados. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados, su

influencia no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera, pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la cual se le llama factores de insatisfacción. Comprende:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Salario y remuneración.
- Beneficios sociales.
- Seguridad en el puesto.
- Relación con los colegas.

➤ Factores motivacionales: Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con este, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El termino motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiesta en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, si son precarios, la reducen. Comprende:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Enriquecimiento del puesto.

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción en el puesto depende del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes que implica, estos son los llamados factores motivacionales.
- La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto, son los llamados factores higiénicos (p. 45-46).

2.2.2.5.2. Modelo contingencial de motivación de Vroom

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom (citado en Chiavenato I., 2011) se limita a la motivación para producir y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom una persona puede desear aumentar su productividad cuando se dan tres condiciones:

- **Objetivos personales:** Es la fuerza del deseo para alcanzar objetivos. Estos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
- **Relación percibida entre el logro de los objetivos individuales y alta productividad:** Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más.
- **Percepción de su influencia en su productividad:** Es la capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad. Si un empleado cree que la realización de un esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tendrá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada.

Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena de medios y fines. Cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo) (p. 47).

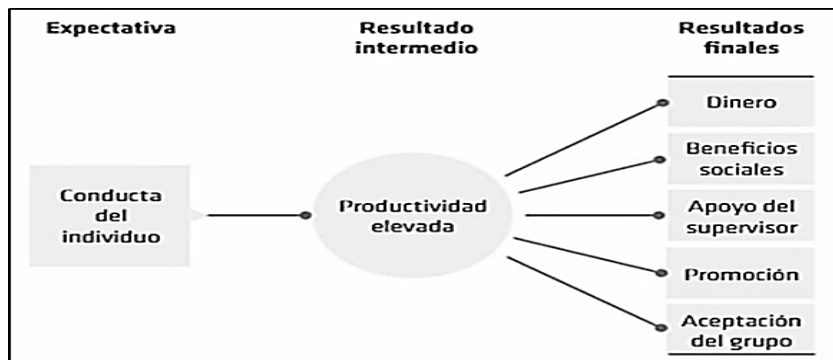


Figura 73. Modelo de expectativas aplicadas.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., p. 47.



Figura 74. Bases del modelo de expectativas.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., p. 48.

2.2.2.5.3. Teoría de las expectativas de Lawler III

En sus trabajos de motivación, Lawler III (citado en Chiavenato I., 2011) encontró contundentes evidencias que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones.

En muchas de ellas, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

- El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo, como el refuerzo es débil y rezagado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
- Las evaluaciones de desempeño no generan diferencias salariales, pues a los gerentes y evaluadores no les gusta enfrentar a personas de bajo desempeño que no están dispuestas a dejar de recibir algún incentivo salarial o a recibir uno menor que sus colegas que reportan un mejor desempeño. De esta manera, los salarios tienden a mantenerse en un término medio, no recompensan un desempeño excelente y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño.
- La política de remuneración de las organizaciones se establece de manera uniforme sin distinción del buen o mal desempeño.
- El prejuicio generado por la antigua teoría del homo economicus. Este prejuicio que aún existe y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando en realidad es una de las principales razones que motivan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye que existen dos bases sólidas para su teoría:

- Las personas desean dinero porque este les permite no solo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñaran de la mejor manera (p. 48-49).

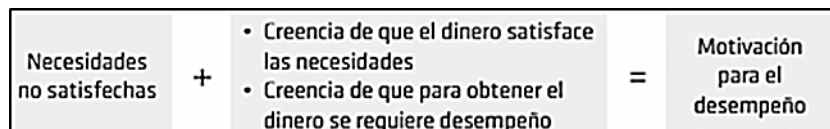


Figura 75. Teoría de la expectativa de Lawler III.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F: The McGraw-Hill Companies, Inc., p. 49.

En añadidura, Castillo (2012) manifiesta:

Se puede decir que la motivación humana gira alrededor de metas, medallas y monedas. Si a lo anterior se le agregan métodos para realizar las tareas laborales, tenemos entonces la dirección de las cuatro emes: metas o resultados concretos que se esperan del trabajador; medallas y monedas como reconocimiento tanto económicos como simbólicos, y métodos para orientar el trabajo (p. 194).

Los enfoques planteados permiten la formación de un panorama más íntegro sobre los efectos que ejerce la motivación humana, planteada desde diferentes teorías, en el desempeño laboral. Chiavenato refería que existe una “mejor manera” (the best way) de motivar a las personas, teoría confirmada.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Gestión de compensaciones

Herramienta basada en la administración óptima en materia de compensación que contribuye a fomentar una cultura organizacional orientada al logro de resultados, considerando ser un elemento importante que contribuye en la cadena del éxito organizacional, con un diseño de política pertinente para promover un nivel elevado de desempeño laboral que permita por tanto atraer, conservar y motivar a la fuerza laboral, es fundamental asimismo el contar con estilos y principios gerenciales justos que se refleje en un clima de equidad interna. Conformada por dos puntos importantes, en primera lugar el sueldo base, prestaciones, beneficios e incentivos, segundo, busca maximizar y potenciar la productividad en los equipos de trabajo, generar compromiso y satisfacción, una eficiente gestión de compensaciones es un aspecto fundamental en toda estrategia organizacional que busca encontrar un equilibrio entre la satisfacción generada hacia la fuerza laboral por el plan de incentivos y la contribución de los mismos (generación de un lazo recíproco colaborador-empresa).

Administración eficaz

Capacidad para lograr gestionar eficaz y eficientemente a través de una serie de herramientas, técnicas y/o procedimientos el aumento en la eficiencia administrativa en compensaciones y, con trabajo en equipo alcanzar resultados a través del empleo adecuado de los recursos con los que se dispone, asimismo el evitar malos entendidos acerca de la aplicabilidad de una administración justa, por ello para estar en condiciones óptimas se necesita tener en claro en primer lugar la descripción y valuación de los puestos, equidad y competitividad y, las políticas y planes de incentivos claramente definidos. En la actualidad, a modo de reflexión cabe decir que se evidencia un problema base en un amplio número de empresas: la escasez de líderes y el exceso de administradores, como bien dice una frase, una cosa es administrar otra liderar, administradores hay muchos, pero líderes es casi materia extinta, por ende, es claro que no hay equipos perezosos ni desanimados, hay líderes “flojos”.

Paquete de remuneración económica

El paquete de remuneración económica comprende la retribución económica (prestaciones e incentivos) que viene acompañada de reconocimiento, convirtiéndose en un impulsor muy poderoso para promover el compromiso y el alto desempeño que permite despertar el interés de las personas para con la organización. Emplear la remuneración económica es básico en toda empresa, invertir en recompensas para alcanzar resultados es elemental, ello aporta el sentido de pertenencia y la identificación del personal con su organización y estimula el interés del personal, obteniendo un efecto considerable en el desempeño, es por ello que todos aquellos factores y/o acciones que se establecen en incentivos y prestaciones son de vital importancia para que cada trabajador desde su puesto contribuya al éxito organizacional. Claro está que dirigir los incentivos hacia las “carencias” es un punto clave para el cumplimiento de las metas, convirtiéndose en un canal a

través del cual el personal se vuelve un arma laborar muy potente y poderosa, una fuerza laboral totalmente incentivada y comprometida.

Paquete de remuneración extraeconómica

El paquete de remuneración extraeconómica comprende lo relacionado a la retribución extraeconómica (empowerment, reconocimiento, enriquecimiento de puestos y oportunidades de crecimiento) son estímulos, fuera del paquete de remuneración económica, que se le brinda al colaborador para incentivar aún más su buen desempeño y productividad, con el fin de brindarle un impulsor de motivación que no solo sea dado en materia económica sino un “salario emocional” una compensación intangible que les brinde satisfacción. Reconocer al trabajador a través de incentivos laborales no monetarios brinda al colaborador ese sentimiento de sentirse a gusto y contento en la empresa en la que labora, la remuneración extraeconómica por supuesto incluye también el tener un buen ambiente y clima laboral.

Desempeño organizacional

Desempeño organizacional se define en una sola oración “fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”, se vincula con las habilidades, conocimientos, actitudes y factores de motivación que apoyan el accionar del colaborar para con su trabajo, cuando el colaborador no se encuentra satisfecho con el sistema tiende a ver menos atractivo el puesto que desempeña, por lo cual origina ausentismo, rotación y una productividad menor que empaña el desempeño. Instaurar compromiso, motivación, un ambiente que oriente competencia y responsabilidad es clave para el éxito organizacional, una organización que refleja un buen desempeño es porque entiende los factores que contribuyen a ello, un buen desempeño equilibra efectividad, eficiencia y eficacia (productividad), las estrategias de compensación y los tan preciados factores motivacionales.

Productividad organizacional

Un sistema de productividad es sin duda una táctica empresarial que encamina al equipo al rendimiento óptimo; alcanzar resultados y cumplir objetivos es un trabajo conjunto que incluye tres factores claves: eficiencia, eficacia y efectividad, “la felicidad laboral” definitivamente es un “negocio rentable”, bien se dice que un colaborador descontento es un colaborador poco productivo, para ser productivos hay que incrementar la motivación, potenciar ello es imprescindible, cuando el colaborador percibe ello definitivamente se compromete a cabalidad, cuando se es reconocido, uno mismo, sin necesidad de que nos lo recuerden, apoya al crecimiento. Comprender las necesidades primordiales de nuestra gente es importante para “alcanzar la meta” y que mejor que conocer estos requerimientos de la opinión de ellos mismos, la productividad parte del mismo ambiente. Una empresa busca producir al máximo y lo mejor posible es claro, y esforzarse para lograr los cometidos es una prioridad absoluta que solo va ser lograda si se da muestra de una buena gestión empresarial, conocer los procesos críticos y las “fallas” es base si lo que se busca es aumentar la tan necesaria productividad organizacional. Al unir dos fuerzas poderosas como lo son el desempeño de alta calidad y la estrategia organizacional se logrará una empresa definitivamente más productiva.

Motivación

La motivación laboral se entiende como una reacción afectiva de satisfacción que surge de incentivar al personal, la motivación es sin duda el impulsor más importante que contribuye a la mejora del desempeño en toda organización. La motivación enmarca un conjunto de factores que incentivan su productividad como lo son las condiciones de trabajo, el bienestar, las políticas, las relaciones tanto con los compañeros como con los jefes, los salarios, los incentivos, los beneficios, el enriquecimiento y satisfacción de puesto, los reconocimientos, la libertad, el crecimiento entre otros componentes claves que son definitivamente tareas muy importantes que el

área de talento humano no debe perder de vista. Está demostrado que mientras un colaborador se encuentre adecuadamente motivado se sentirá impulsado en la realización de sus labores, brindando así mayores aportaciones para con su puesto de trabajo, sentir que valoran las funciones que viene realizando hará que su interés y grado de productividad se eleve. La “fuga de talentos” es lo que se debe evitar, uno de los síntomas que revela un problema en la motivación es la llamada rotación de personal, ello también se puede evidenciar en la debilidad en el sistema de incentivos y hasta la tardanza en recibirlos cuando uno se esfuerza tanto en brindar un buen desempeño, todo ello y más vuelve frágil el sistema de motivación; “trabajar en el paraíso” si se puede lograr si la motivación acompaña a la gestión organizacional.

Estrategia de compensación al personal

Un componente determinante para lograr alcanzar óptimos resultados tiene que ver, sin duda alguna, el contar con colaboradores incentivados, ello se logra mediante la estrategia de compensación al personal, estrategia de compensación no solo en incentivos económicos sino extraeconómicos, los incentivos son esenciales para encaminar a la empresa, para alentar un mejor desempeño, claro está que empleados de forma adecuada para no afectar los costos de la empresa, por ello, las estrategias están para estimular y retribuir a los colaboradores que contribuyen, se esfuerzan y lo demuestran en el cumplimiento de las metas, por tal, la evaluación de desempeño es un factor importante. La compensación es la forma como una organización reconoce el trabajo de cada colaborador, de aquí parte la importancia de diseñar un adecuado programa de estrategias de compensación alineado con la estrategia organizacional que asegure tanto el logro empresarial como el de sus colaboradores, es claro que la estructura de la compensación debe garantizar una equidad que logre generar compromiso y aumento de la productividad. Los colaboradores aportan su conocimiento y esfuerzo a cambio de una compensación que va más allá de solo la remuneración salarial,

hoy en día las empresas incluyen en su paquete de compensación una amplia gama de prestaciones y compensaciones como bonos, beneficios no económicos, asistenciales, recreativos, capacitaciones, entre otros. Contar con un plan de compensación en definitiva trae ventajas como el aumento de la satisfacción y motivación, la mejora del desempeño individual y del equipo, mejora en las relaciones, así como la retención del talento humano porque el recurso humano sin duda es uno de los factores más importantes con los que cuenta la empresa.

Éxito organizacional

El éxito organizacional se fundamenta precisamente en la gestión del talento humano, en la calidad de su personal, alcanzar el éxito se basa en la preocupación constante de las organizaciones hacia su personal, en lograr la satisfacción laboral, el capital humano es sin duda el más importante recurso para alcanzarlo, una marcada carencia de sentido de pertenencia definitivamente obstaculiza el desarrollo tanto organizacional como individual, lograr las metas planteadas por la empresa, la visión plasmada, se basa en equilibrarla con los objetivos personales del colaborador, involucrarse de manera conjunta suma definitivamente a los logros de la compañía. Atesorar el capital humano es una regla indeleble, ubicar el problema para alcanzar resultados, creas estrategias más productivas e innovadoras, proponerse que el personal sea más productivo en vez de recortarlo de golpe, incentivar a dar lo mejor de sí mismas, es sin duda una norma básica que toda empresa debe priorizar. Factores claves como el ambiente, clima, cultura, reciprocidad, desarrollo, creatividad, cambio, equipos y gestión del talento son esenciales tener en cuenta para obtener resultados satisfactorios y alcanzar el tan preciado éxito organizacional, como se dice, a la larga el éxito o fracaso de una organización dependerá de sus recursos humanos.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

Tipo de estudio

Según su propósito, la presente investigación se elaboró bajo la premisa de un enfoque descriptivo no experimental; dado el caso, el nivel de estudio evidencia ser de corte transversal (transeccional).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen a este tipo de estudio como: “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen a la investigación transversal como: “investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

Diseño de investigación

De acuerdo a los parámetros que se toman en cuenta para catalogar el diseño de una investigación, la presente se caracterizó por ser un diseño descriptivo correlacional, en el cual se estudió el grado de asociación entre las variables en estudio: gestión de compensaciones y desempeño organizacional, donde se detallan como se manifiestan individualmente para luego asociarlas y encontrar la relación existente.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) en cuanto a la investigación correlacional alegan:

Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista en entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (p. 81).

La representación del diagrama empleado en la investigación está expresada en el siguiente esquema:

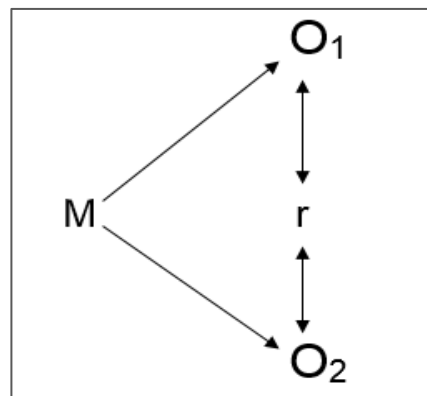


Figura 76. Diseño de investigación.

Donde:

- M** : Muestra de 133 colaboradores.
- O₁** : Variable 1 gestión de compensaciones.
- O₂** : Variable 2 desempeño organizacional.
- r** : Relación entre O₁ y O₂.

3.2. Población y muestra

Población

En el presente estudio, la población está conformada por 253 colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., los cuales se encuentran agrupados por área administrativa y operativa.

Selltiz et al. (1980) citado en Hernández, Fernández y Baptista (2010) define a la población como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág. 174).

Por su parte, Fuentelsaz, Icart y Pulpón (2006) indican: “la población es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desean estudiar” (p. 55)

Tabla 1
Descripción del universo en estudio.

Población	Hombres	Mujeres
Colaboradores	164	89
Población Total		253

Muestra

En el presente estudio la muestra estuvo conformada por 133 colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A., se empleó el método de muestreo probabilístico: muestreo aleatorio simple, técnica basada en la probabilidad que tienen todos los individuos de ser elegidos; disponiéndose del uso de la fórmula algorítmica para determinar el tamaño muestral.

Bajo esta premisa, Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen a la muestra como: “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (pág. 236).

Cabe agregar, Hernández, Fernández y Baptista (2010) referente al método de muestreo probabilístico señalan:

Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo todas las características de la población y el tamaño de la muestra, por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (p. 176).

Tabla 2

Tamaño muestral para una proporción con marco muestral conocido

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Marco muestral	N	253
Error Alfa	α	0.050
Nivel de Confianza	1-α	0.975
Z de (1-α)	Z (1-α)	1.960
Atributo Estudio Previo. / Prob.	p	0.240
Complemento de p	q	0.760
Precisión	d	0.050
Tamaño de la muestra	n	133.22

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

H1: Existe relación entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Hipótesis específicas

- Existe relación entre la administración eficaz y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

- Existe relación entre el paquete de remuneración económica y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.
- Existe relación entre el paquete de remuneración extraeconómica y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

3.4. Variables - Operacionalización

Variables de estudio

Definición conceptual de la variable 1: Gestión de compensaciones

Juárez (2014) respecto a la administración de la compensación define:

- Es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones (p. 10).
- La administración de la compensación tal vez sea el instrumento más poderoso que puede utilizar la dirección para modelar y reforzar la cultura organizacional que promueve la empresa. Refiere el autor que por propios descubrimientos hechos en estudios de clima de empresas altamente exitosas, las organizaciones tendrán que ocuparse cada vez más de promover una cultura de empresa que se oriente a maximizar el potencial de desempeño de las personas, los grupos y la organización en su conjunto; crear el compromiso y la satisfacción directa del personal con el trabajo, y establecer un estilo y principios gerenciales justos, para un proceso de administración de la compensación total que promueva la motivación de logro del personal, la satisfacción e identificación con su trabajo y un trato con respeto y dignidad humana (p. 194)

Definición operacional de la variable 1: Gestión de compensaciones

La presente investigación tuvo como instrumento de aplicación, un cuestionario que midió la variable “gestión de compensaciones”, este instrumento constó de diecinueve reactivos tipo Likert.

Definición conceptual de la variable 2: Desempeño organizacional

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002) respecto a desempeño organizacional refieren:

La mayoría de las organizaciones consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. La efectividad y la eficiencia en una época constituían los conceptos estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional. Sin embargo, desde los años setenta han surgido otras numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional, como la moral, la innovación, el recambio del personal, la adaptación y la orientación al cambio. Muchas de estas ideas apuntan a asegurar que la organización puede sobrevivir con el tiempo. Una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera (p. 10-12).

Definición operacional de la variable 2: Desempeño organizacional

La presente investigación tuvo como instrumento de aplicación, un cuestionario que midió la variable “desempeño organizacional”, este instrumento constó de treinta y ocho reactivos tipo Likert.

Operacionalización

Tabla 3

Operacionalización de la variable gestión de compensaciones

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Administración eficaz	-	Valuación de puestos		Inadecuada ≤ 39,21
	-	Equidad interna		Medianamente adecuada 39,22 - 50,43
	-	Competitividad externa	Del 1 al 11	Adecuada ≥ 50,44 +
	-	Política de compensación		
	-	Plan de remuneración		
Paquete de remuneración económica			1 = Totalmente en desacuerdo	Inadecuada ≤ 6,78
			2 = En desacuerdo	Medianamente adecuada 6,79 – 9,27
	-	Prestaciones - Incentivos	Del 12 al 13	3 = Mas o menos de acuerdo Adecuada ≥ 9,28 +
Paquete de remuneración extraeconómica			4 = De acuerdo	
	-	Empowerment		Inadecuada ≤ 22,00
	-	Enriquecimiento de puestos		Medianamente adecuada 23,00 - 27,40
	-	Oportunidades de crecimiento	Del 14 al 19	Adecuada ≥ 27,41 +
	-	Reconocimiento		

Tabla 4

Operacionalización de la variable desempeño organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Productividad organizacional	- Eficacia	Del 1 al 5		Bajo ≤ 13,03
	- Eficiencia			Regular 13,04 - 17,84
	- Efectividad			Alto ≥ 17,85 +
Motivación	- Condiciones de trabajo y bienestar	Del 6 al 14	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Mas o menos de acuerdo 4 = De acuerdo	Bajo ≤ 31,27
	- Relaciones laborales			Regular 31,28 - 39,33
	- Trabajo interesante			Alto ≥ 39,34 +
Estrategia de compensación al personal	- Evaluación de desempeño	Del 15 al 19	5= Totalmente de acuerdo	Bajo ≤ 15,27
	- Satisfacción de la fuerza laboral			Regular 15,28 – 20,70
Éxito organizacional	- Creatividad organizacional	Del 20 al 38		Alto ≥ 20,71 +
	- Clima organizacional			Bajo ≤ 69,28
	- Cultura organizacional			Regular 69,29 – 83,95
	- Desarrollo organizacional			Alto ≥ 83,96 +
	- Cambio - Equipos exitosos			

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

En el desarrollo de la investigación se consideró aplicar el método cuantitativo, método mediante el cual, a través del estudio de los fenómenos sociales y el acopio metódico de los resultados obtenidos permitió emplear el campo estadístico para delimitar la relación existente entre las variables en estudio: gestión de compensación y desempeño organizacional.

Bernal (2010) refiere al respecto que, el método cuantitativo consiste en: “la medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60).

Además, cabe agregar que, el presente estudio empleó el enfoque del método deductivo, método que recopila información importante a través de una serie de premisas que van de lo general a lo particular, para el presente caso en estudio se observó situaciones referidas tanto a la gestión de compensaciones como el desempeño organizacional en el ámbito internacional, nacional y el entorno local.

Zarzar (2015) respecto al método deductivo expresa: “Consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso de argumentos y/o silogismos. En él se utiliza la lógica para llegar a conclusiones, a partir de determinadas premisas” (p. 81).

Técnica

Para la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica para medir las variables en estudio.

Carrasco (2005), define a la encuesta como: “Una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina cuestionario de la gestión de compensaciones, que ayudó a recabar los datos de la variable 1: gestión de compensaciones; el segundo instrumento es el denominado cuestionario de desempeño organizacional que nos describe los valores de la variable 2: desempeño organizacional aplicado a los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación se utilizó instrumentos validados y confiables; sin embargo, han pasado nuevamente por un proceso de validez y confiabilidad. Para efectos de validez del instrumento se recurrió al criterio de tres jueces expertos, los cuales dieron por validado el instrumento con una valoración muy alta, por ello se concluye que el instrumento empleado en el presente estudio es válido.

Para corroborar la confiabilidad de los instrumentos se analizó la encuesta por medio de la prueba de Alfa de Cronbach en ambas variables, resultando un valor de fiabilidad de 0.962 en el cuestionario I y un valor de 0.954 en el cuestionario II, por ello se concluye la confiabilidad del mismo.

Dichos instrumentos se pasan a describir a continuación:

Instrumento I: Cuestionario de la variable gestión de compensaciones

Ficha Técnica

Nombre: Cuestionario de gestión de compensaciones

Autor: Georgina Salazar Campos

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: Sin límite de tiempo

Aplicación: Colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A.

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir tres dimensiones de la gestión de compensaciones dentro de una organización como son: administración eficaz, paquete de remuneración económica y paquete de remuneración extraeconómica. La escala fue adaptada a nuestro medio, consta de diecinueve ítems, de los cuales once ítems son para dimensión administración eficaz, dos ítems para la dimensión paquete de remuneración económica y seis ítems para la dimensión paquete de remuneración extraeconómica. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con cinco opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es de noventa y cinco.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada oración, recalcando confidencialidad en los resultados.

Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Más o menos de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de gestión de la prevención de riesgos laborales y de sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario de la variable desempeño organizacional

Ficha Técnica

Nombre: Cuestionario de desempeño organizacional

Autor: Georgina Salazar Campos

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: Sin límite de tiempo

Aplicación: Colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A.

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones del desempeño organización dentro de una organización como son: productividad organizacional, motivación, estrategia de compensación al personal y éxito organizacional. La escala fue adaptada a nuestro medio, consta de treinta y ocho ítems, de los cuales cinco ítems son para la

dimensión productividad organizacional, nueve ítems para la dimensión motivación, cinco ítems para la dimensión estrategia de compensación al personal y diecinueve ítems para la dimensión éxito organizacional. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con cinco opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es de ciento noventa.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada oración, recalcando confidencialidad en los resultados.

Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Más o menos de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de gestión de la prevención de riesgos laborales y de sus dimensiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis estadístico propuesto, para el procesamiento de los datos que se recogieron de la aplicación del instrumento en la presente investigación, siguió los pasos a continuación descritos:

- Para la organización de los datos a recoger, se implementó una base de datos de las variables en estudio, los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa IBM SPSS Statistics 23, para obtener las correlaciones respectivas.
- Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos (EDA – exploratory data analysis). Con este análisis se verificó si algunos supuestos importantes (valores externos, valores perdidos, desviaciones iniciales, entre otros..) se cumplieron.
- Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medias, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos, además de su distribución y confiabilidad.
- Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis.

En añadidura, cabe acotar:

- Se presentaron tablas y figuras por variable.
- Se discutió y reflexionó sobre los resultados por variable.
- Se elaboró conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable 1: gestión de compensaciones

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de gestión de compensaciones

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Díaz	Temático	Aplicable
Guillermo Ancaya V.	Metodológico	Aplicable
Wilber Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Análisis de la fiabilidad de la variable 1: gestión de compensaciones

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento se aplicó el constructo estadístico de Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión de compensaciones

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.962	19

Interpretación

En el presente cuadro se aplicó el constructo estadístico de Alfa de Cronbach, el cual evidencia que el resultado obtenido tiene un valor α de .962, el coeficiente indica por tanto que el instrumento empleado muestra un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos en la investigación, tal como se muestra en la tabla 6.

Validez del instrumento de la variable 2: desempeño organizacional

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 7

Resultados de la validación del cuestionario de desempeño organizacional

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas Díaz	Temático	Aplicable
Guillermo Ancaya V.	Metodológico	Aplicable
Wilber Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Análisis de la fiabilidad de la variable 2: desempeño organizacional

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento se aplicó el constructo estadístico de Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 8

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de desempeño organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.954	38

Interpretación

En el presente cuadro se aplicó el constructo estadístico de Alfa de Cronbach, el cual evidencia que el resultado obtenido tiene un valor α de .954, el coeficiente indica por tanto que el instrumento empleado muestra un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos en la investigación, tal como se muestra en la tabla 8.

Tabla 9

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0, 81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Moderada
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

4.2. Resultados descriptivos de las variables

4.2.1. Descripción de los niveles de la variable 1: gestión de compensaciones en la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión de compensaciones

Niveles	fi	%
Inadecuada GC	31	23.3%
Medianamente adecuada GC	64	48.1%
Adecuada GC	38	28.6%
Total	133	100.0%

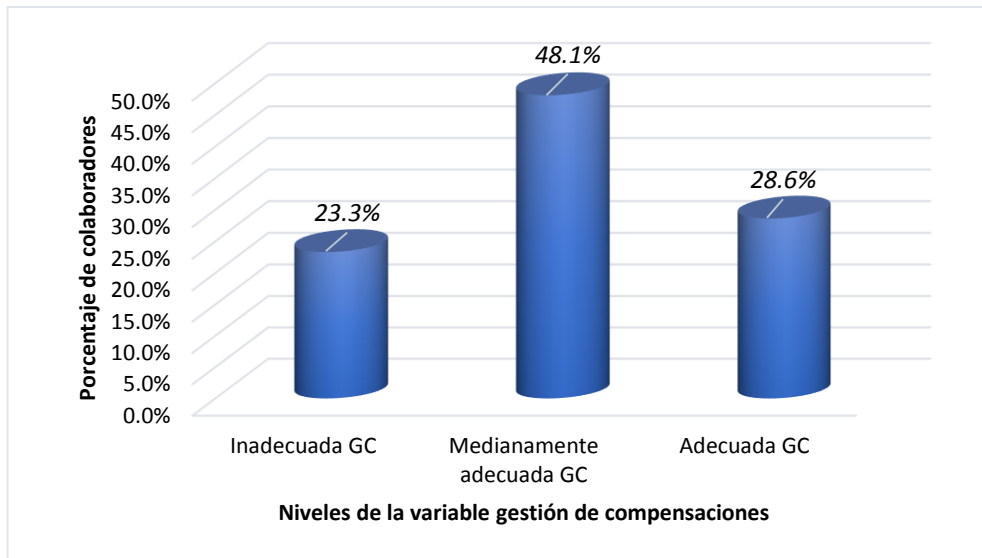


Figura 77. Distribución porcentual de los colaboradores según nivel de la variable gestión de compensaciones.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, arroja como resultado que el 23.31% que representa a 31 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel inadecuado en cuanto a gestión de compensaciones se refiere; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en los procesos de gestión de compensaciones. Se evidencia, por otra parte, que 64 sujetos presentan un nivel medianamente adecuado, representados por un 48.12% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 28.57%, siendo participe de este porcentaje 38 sujetos, muestran un nivel adecuado. En conclusión, podemos interpretar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría medianamente adecuada, lo cual quiere decir que la gestión de compensaciones impartida por la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan de gestión de compensaciones más eficaz y eficiente, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

4.2.1.1. Descriptivas de las dimensiones de la primera variable: gestión de compensaciones

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión administración eficaz

Niveles	fi	%
Inadecuada	34	25.6%
Medianamente adecuada	64	48.1%
Adecuada	35	26.3%
Total	133	100.0%

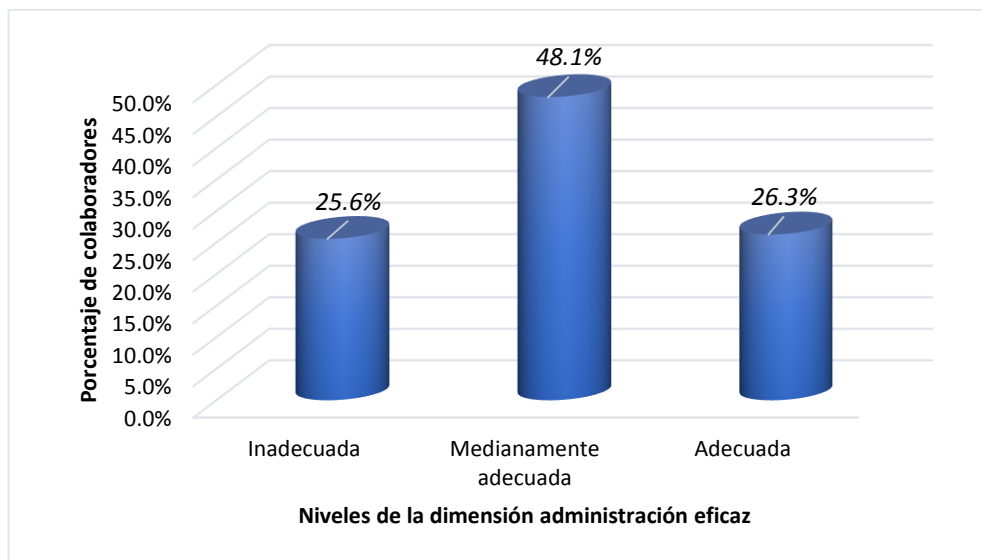


Figura 78. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión administración eficaz.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, arroja como resultado que el 25.56% que representa a 34 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel inadecuado en la dimensión administración eficaz; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en la gestión de administración eficaz. Se evidencia, por otra parte, que 64 sujetos

presentan un nivel medianamente adecuado, representados por un 48.12% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 26.32%, siendo participe de este porcentaje 35 sujetos, muestran un nivel adecuado. En conclusión, podemos interpretar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría medianamente adecuada, lo cual quiere decir que la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva en administración eficaz. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan de gestión de compensaciones más óptimo que influya en la mejora de la dimensión de administración eficaz, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión paquete de remuneración económica

Niveles	fi	%
Inadecuada	26	19.6%
Medianamente adecuada	71	53.4%
Adecuada	36	27.1%
Total	133	100.0%

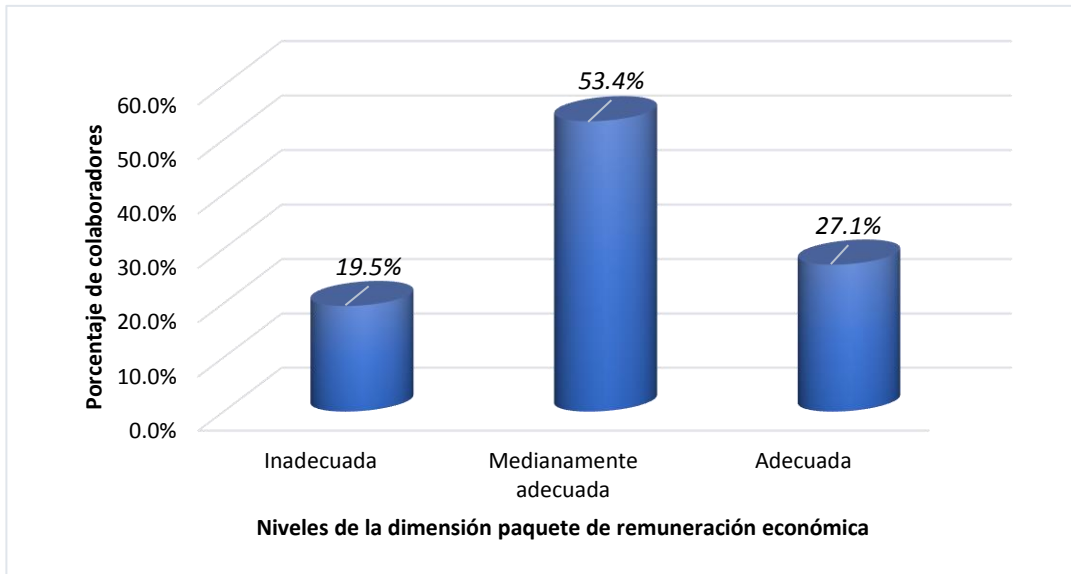


Figura 79. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión paquete de remuneración económica.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, arroja como resultado que el 19.55% que representa a 26 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel inadecuado en la dimensión paquete de remuneración económica; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en los planes de remuneración económica. Se evidencia, por otra parte, que 71 sujetos presentan un nivel medianamente adecuado, representados por un 53.38% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 27.07%, siendo participe de este porcentaje 36 sujetos, muestran un nivel adecuado. En conclusión, podemos interpretar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría medianamente adecuada, lo cual quiere decir que la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva en remuneración económica. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan de gestión de compensaciones más óptimo que influya en la mejora de la dimensión de paquete de remuneración económica, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión paquete de remuneración extraeconómica

Niveles	fi	%
Inadecuada	37	27.8%
Medianamente adecuada	60	45.1%
Adecuada	36	27.1%
Total	133	100.0%

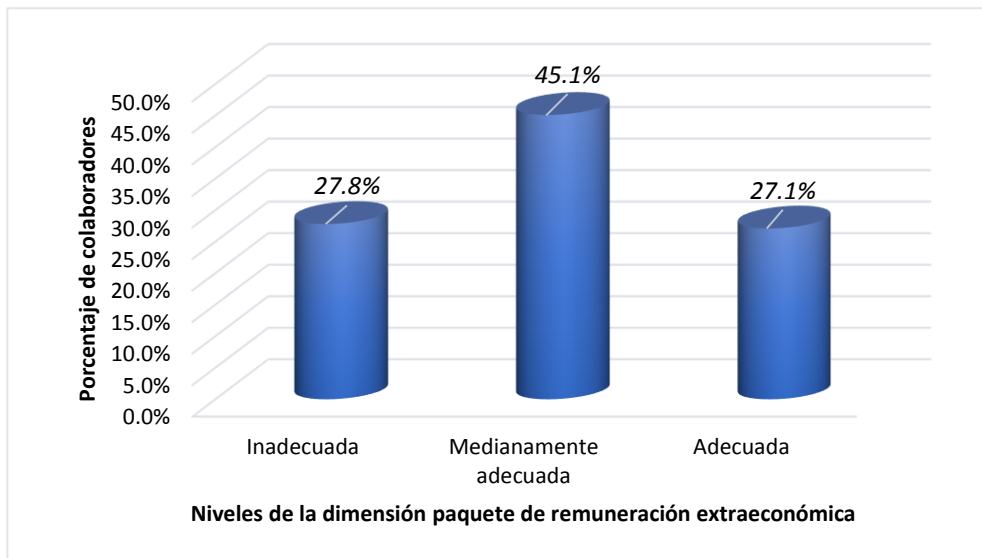


Figura 80. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión paquete de remuneración extraeconómica.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, arroja como resultado que el 27.82% que representa a 37 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel inadecuado en la dimensión paquete de remuneración extraeconómica; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en los planes de remuneración extraeconómica. Se evidencia, por otra parte, que 60 sujetos presentan un nivel medianamente adecuado, representados por un 45.11% del total de la población en estudio. Se

visualiza, de la misma forma, que el 27.07%, siendo participe de este porcentaje 36 sujetos, muestran un nivel adecuado. En conclusión, podemos interpretar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría medianamente adecuada, lo cual quiere decir que la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva en remuneración extraeconómica. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan de gestión de compensaciones más óptimo que influya en la mejora de la dimensión de paquete de remuneración extraeconómica, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

4.2.2. Descripción de los niveles de la variable 2: desempeño organizacional en la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional

Niveles	fi	%
Bajo DO	31	23.3%
Regular DO	66	49.6%
Alto DO	36	27.1%
Total	133	100.0%

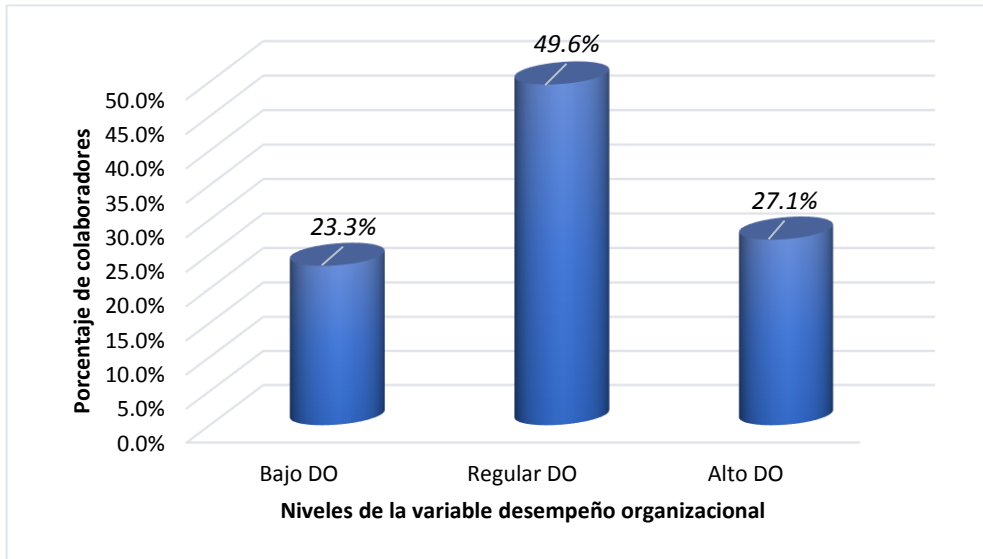


Figura 81. Distribución porcentual de los colaboradores según nivel de la variable desempeño organizacional.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, arroja como resultado que el 23.31% que representa a 31 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en cuanto a desempeño organizacional se refiere; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en la práctica compartida de un eficiente desempeño organizacional a nivel corporativo. Se evidencia, por otra parte, que 66 sujetos presentan un nivel regular, representados por un 49.62% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 27.07%, siendo participe de este porcentaje 36 sujetos, muestran un nivel alto. En conclusión, podemos interpretar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría regular, lo cual quiere decir que el desempeño organizacional perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan que acreciente el desempeño organizacional, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

4.2.2.1. Descriptivas de las dimensiones de la segunda variable: desempeño organizacional

Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión productividad organizacional

Niveles	fi	%
Bajo	35	26.3%
Regular	70	52.6%
Alto	28	21.1%
Total	133	100.0%

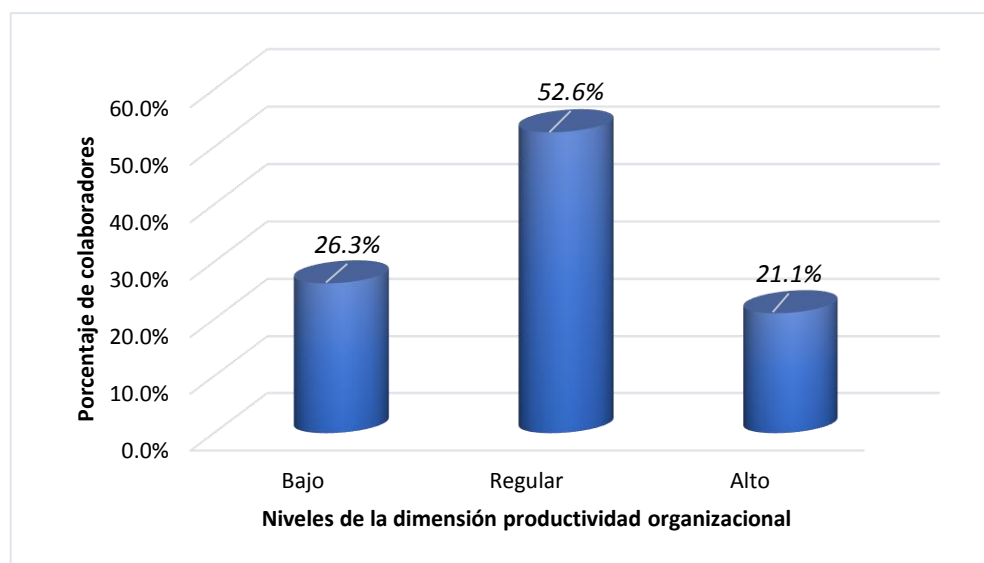


Figura 82. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión productividad organizacional.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, arroja como resultado que el 26.32% que representa a 35 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión productividad organizacional; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en el

desarrollo de un eficiente plan de productividad organizacional que se extienda a nivel corporativo. Se evidencia, por otra parte, que 70 sujetos presentan un nivel regular, representados por un 52.63% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 21.05%, siendo participe de este porcentaje 28 sujetos, muestran un nivel alto. En conclusión, podemos interpretar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría regular, lo cual quiere decir que la productividad organizacional perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan más óptimo que acreciente el desempeño organizacional y, que influya en la mejora de la dimensión de productividad organizacional, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

Tabla 16

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión motivación

Niveles	fi	%
Bajo	36	27.1%
Regular	59	44.4%
Alto	38	28.6%
Total	133	100.0%

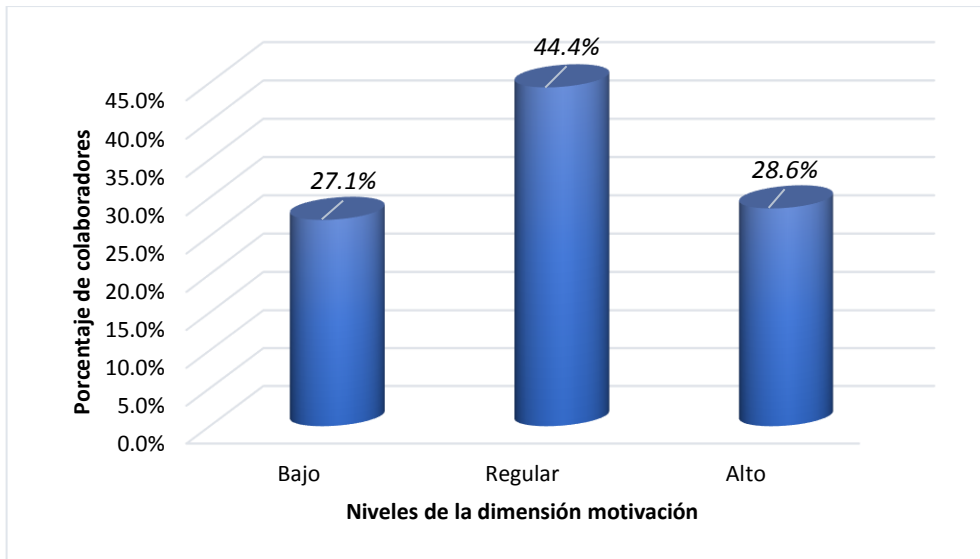


Figura 83. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión motivación.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, arroja como resultado que el 27.07% que representa a 36 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión motivación; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en el fomento de motivación. Se evidencia, por otra parte, que 59 sujetos presentan un nivel regular, representados por un 44.36% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 28.57%, siendo participe de este porcentaje 38 sujetos, muestran un nivel alto. En conclusión, podemos interpretar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría regular, lo cual quiere decir que la motivación perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan más óptimo que acreciente el desempeño organizacional y, que influya en la mejora de la dimensión de motivación, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

Tabla 17

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión estrategia de compensación al personal

Niveles	fi	%
Bajo	40	30.1%
Regular	64	48.1%
Alto	29	21.8%
Total	133	100.0%

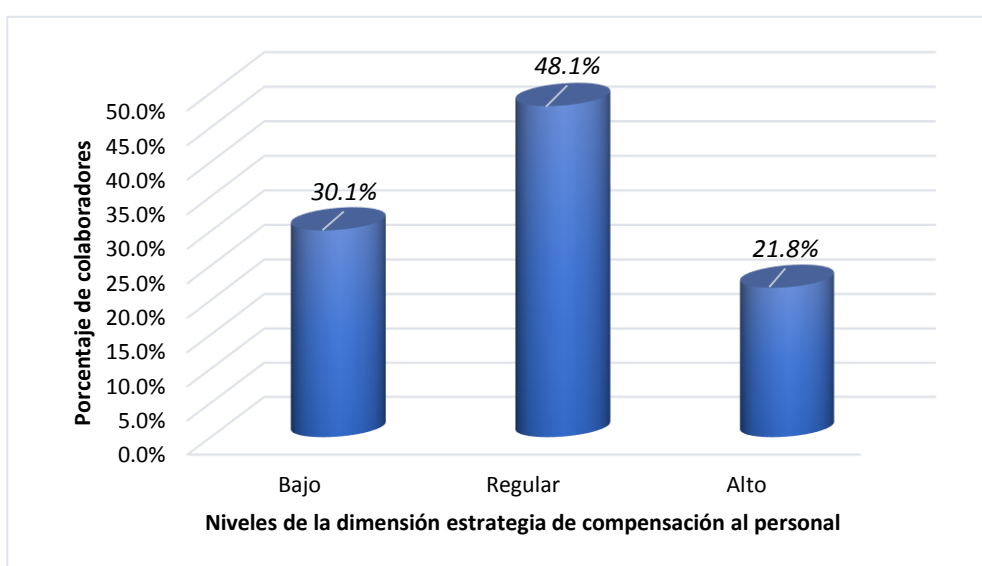


Figura 84. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión estrategia de compensación al personal.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, arroja como resultado que el 30.08% que representa a 40 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión estrategia de compensación al personal; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en la práctica de estrategias de compensación al personal. Se evidencia, por otra parte, que 64 sujetos presentan un nivel regular, representados por un 48.12% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 21.80%, siendo participe de este porcentaje 29 sujetos,

muestran un nivel alto. En conclusión, podemos interpretar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría regular, lo cual quiere decir que la estrategia de compensación al personal perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan más óptimo que acreciente el desempeño organizacional y, que influya en la mejora de la dimensión estrategia de compensación al personal, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

Tabla 18

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión éxito organizacional

Niveles	fi	%
Bajo	33	24.8%
Regular	69	51.9%
Alto	31	23.3%
Total	133	100.0%



Figura 85. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión éxito organizacional.

Interpretación

De acuerdo a la estadística aplicada, arroja como resultado que el 24.81% que representa a 39 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión éxito organizacional; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras para potenciar el éxito organizacional. Se evidencia, por otra parte, que 69 sujetos presentan un nivel regular, representados por un 51.88% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 23.31%, siendo participe de este porcentaje 31 sujetos, muestran un nivel alto. En conclusión, podemos interpretar que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría regular, lo cual quiere decir que el éxito organizacional perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan más óptimo que acreciente el desempeño organizacional y, que influya en la mejora de la dimensión éxito organizacional, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

4.3. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de compensaciones y el desempeño organizacional según los niveles de percepción.

Tabla 19

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión de compensaciones y desempeño organizacional

Gestión de compensaciones*Desempeño organizacional tabulación cruzada									
	Niveles	Desempeño organizacional						Total	
		Bajo DO		Regular DO		Alto DO		fi	%
		fi	%	fi	%	fi	%		
Gestión de compensaciones	Inadecuada GC	23	17.3%	8	6.0%	0	0.0%	31	23.3%
	Medianamente adecuada GC	8	6.0%	47	35.3%	9	6.8%	64	48.1%
	Adecuada GC	0	0.0%	11	8.3%	27	20.3%	38	28.6%
Total		31	23.3%	66	49.6%	36	27.1%	133	100.0%

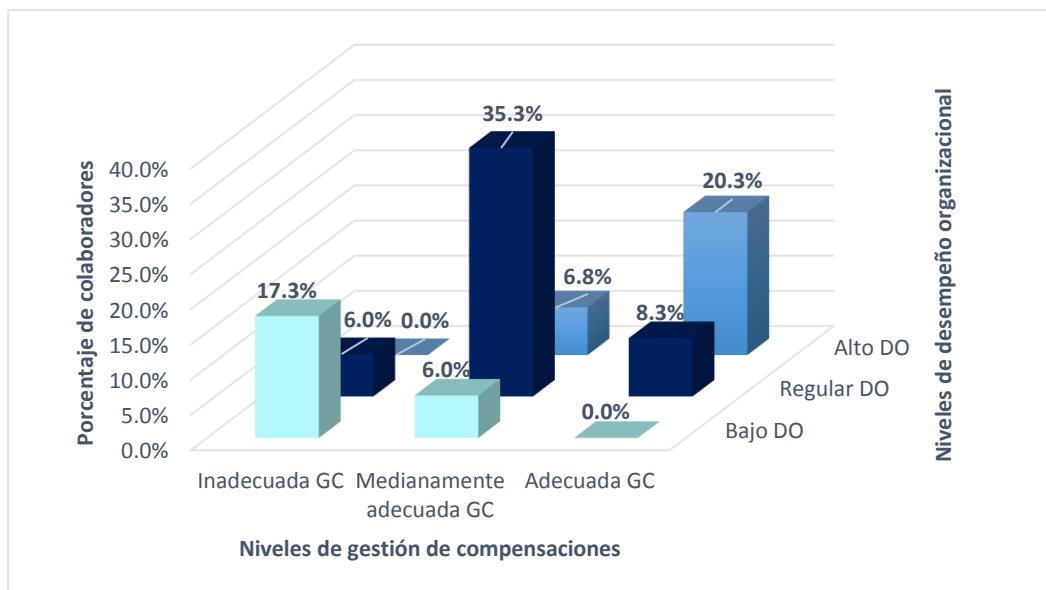


Figura 86. Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión de compensaciones y desempeño organizacional.

Interpretación

De la tabla 19 y figura 86, se extrae: muestran la descripción referente a las variables gestión de compensaciones y desempeño organizacional, donde se observa que el 17% de los colaboradores perciben como nivel inadecuado la gestión de compensaciones y bajo el desempeño organizacional; el 35% de colaboradores perciben como nivel medianamente adecuado a la gestión de compensaciones y a la vez como nivel regular al desempeño organizacional. Así mismo, el 20% de colaboradores señalaron que la gestión de compensaciones y el desempeño organizacional se ubican en los niveles adecuado y alto respectivamente; esta tendencia se puede visualizar en la figura 86 la cual muestra que existe relación directa. Resultados que demuestran que la relación es positiva; es decir, si la gestión de compensaciones es adecuada el desempeño organizacional será alto. Esta afirmación se verificó con la respectiva prueba de hipótesis.

Tabla 20

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión administración eficaz

Administración eficaz*Desempeño organizacional tabulación cruzada									
Niveles		Desempeño organizacional						Total	
		Bajo DO		Regular DO		Alto DO			
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Administración eficaz	Inadecuada	20	15.0%	13	9.8%	1	.8%	34	25.6%
	Medianamente adecuada	11	8.3%	41	30.8%	12	9.0%	64	48.1%
	Adecuada	0	0.0%	12	9.0%	23	17.3%	35	26.3%
Total		31	23.3%	66	49.6%	36	27.1%	133	100.0%

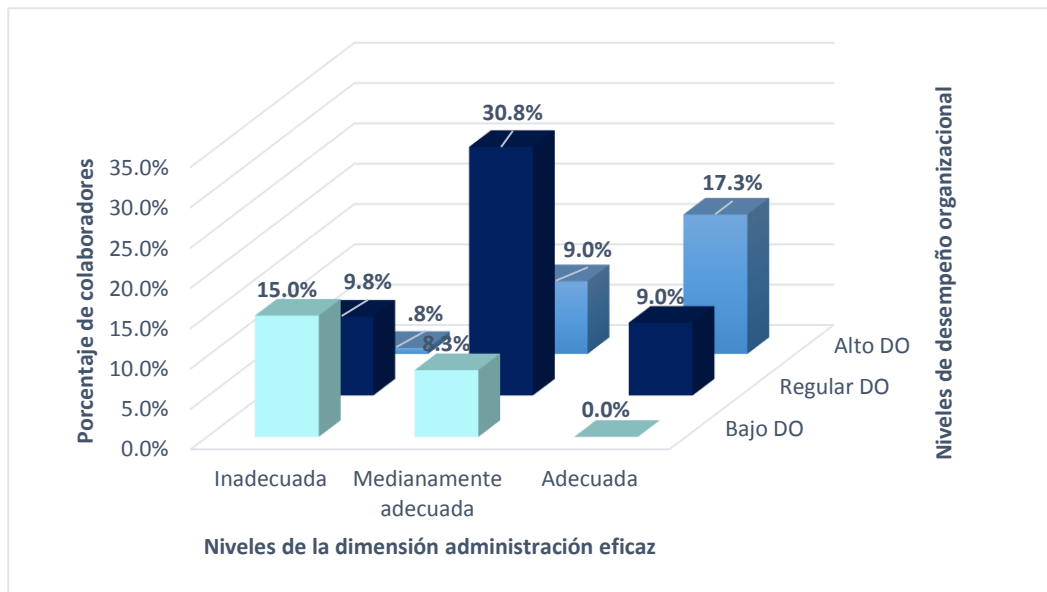


Figura 87. Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión administración eficaz.

Interpretación

De la tabla 20 y figura 87, se extrae: muestran la descripción referente a la dimensión administración eficaz y la variable desempeño organizacional, donde se observa que el 15% de los colaboradores perciben como nivel inadecuado la administración eficaz y bajo el desempeño organizacional; el 31% de colaboradores perciben como nivel medianamente adecuado a la administración eficaz y a la vez como nivel regular al desempeño organizacional. Así mismo, el 17% de colaboradores señalaron que la administración eficaz y el desempeño organizacional se ubican en los niveles

adecuado y alto respectivamente; esta tendencia se puede visualizar en la figura 87 la cual muestra que existe relación directa. Resultados que demuestran que la relación es positiva; es decir, si la administración eficaz es adecuada el desempeño organizacional será alto. Esta afirmación se verificó con la respectiva prueba de hipótesis.

Tabla 21

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión paquete de remuneración económica

Paquete de remuneración económica*Desempeño organizacional tabulación cruzada									
Paquete de remuneración económica	Niveles	Desempeño organizacional						Total	
		Bajo DO		Regular DO		Alto DO			
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
económica	Inadecuada	16	12.0%	10	7.5%	0	0.0%	26	19.5%
	Medianamente adecuada	15	11.3%	47	35.3%	9	6.8%	71	53.4%
	Adecuada	0	0.0%	9	6.8%	27	20.3%	36	27.1%
Total		31	23.3%	66	49.6%	36	27.1%	133	100.0%

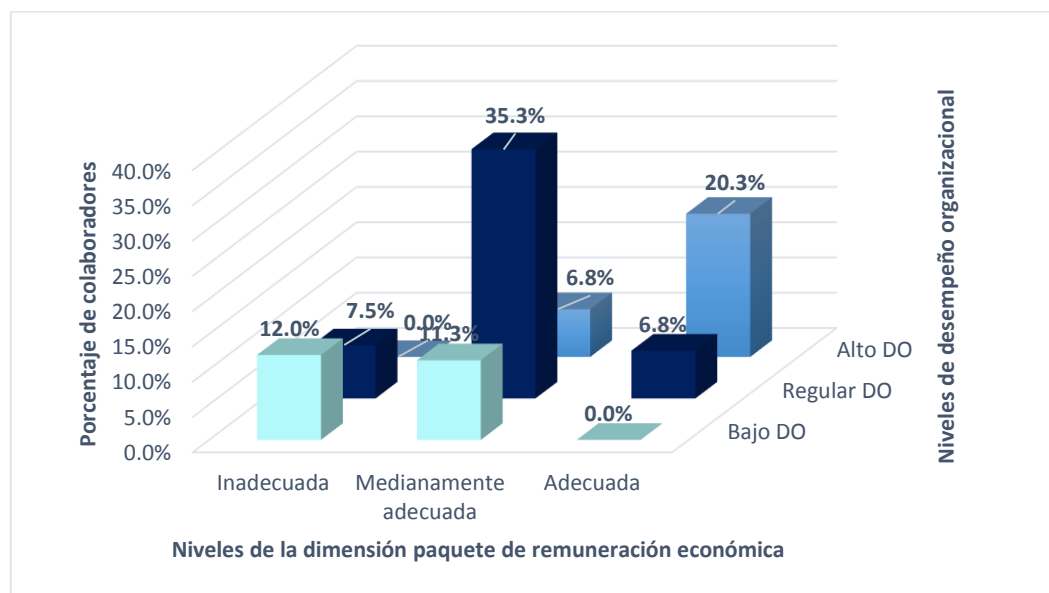


Figura 88. Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión paquete de remuneración económica.

Interpretación

De la tabla 21 y figura 88, se extrae: muestran la descripción referente a la dimensión paquete de remuneración económica y la variable desempeño organizacional, donde se observa que el 12% de los colaboradores perciben como nivel inadecuado al paquete de remuneración económica y bajo el desempeño organizacional; el 35% de colaboradores perciben como nivel medianamente adecuado al paquete de remuneración económica y a la vez como nivel regular al desempeño organizacional. Así mismo, el 20% de colaboradores señalaron que el paquete de remuneración económica y el desempeño organizacional se ubican en los niveles adecuado y alto respectivamente; esta tendencia se puede visualizar en la figura 88 la cual muestra que existe relación directa. Resultados que demuestran que la relación es positiva; es decir, si el paquete de remuneración económica es adecuado el desempeño organizacional será alto. Esta afirmación se verificó con la respectiva prueba de hipótesis.

Tabla 22

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión paquete de remuneración extraeconómica

Paquete de remuneración extraeconómica*Desempeño organizacional tabulación cruzada									
Niveles		Desempeño organizacional						Total	
		Bajo DO		Regular DO		Alto DO			
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Paquete de remuneración extraeconómica	Inadecuada	24	18.0%	13	9.8%	0	0.0%	37	27.8%
	Medianamente adecuada	7	5.3%	41	30.8%	12	9.0%	60	45.1%
	Adecuada	0	0.0%	12	9.0%	24	18.0%	36	27.1%
Total		31	23.3%	66	49.6%	36	27.1%	133	100.0%

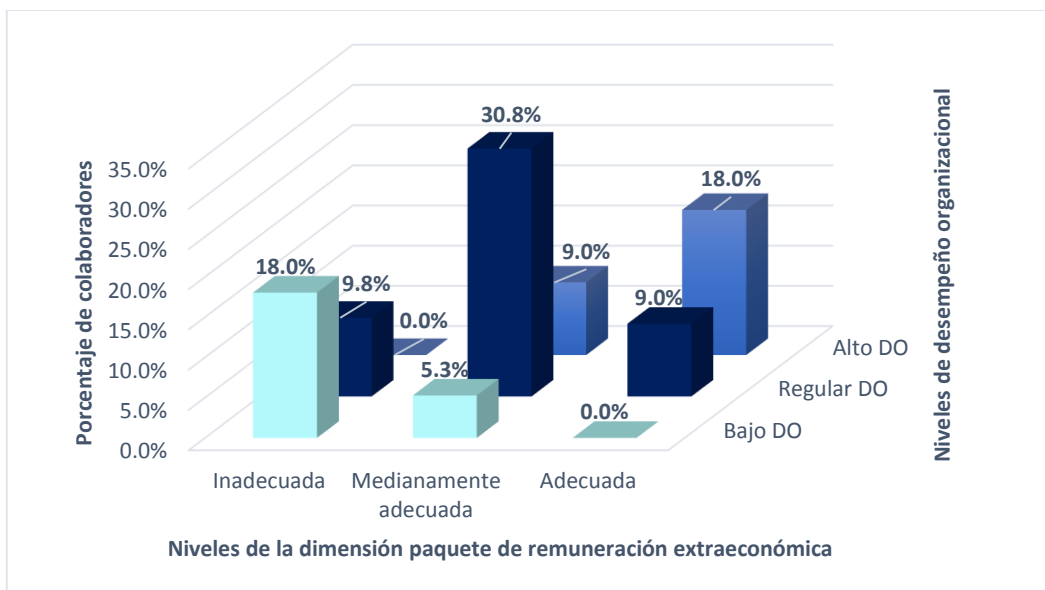


Figura 89. Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño organizacional y la dimensión paquete de remuneración extraeconómica.

Interpretación

De la tabla 22 y figura 89, se extrae: muestran la descripción referente a la dimensión paquete de remuneración extraeconómica y la variable desempeño organizacional, donde se observa que el 18% de los colaboradores perciben como nivel inadecuado al paquete de remuneración extraeconómica y bajo el desempeño organizacional; el 31% de colaboradores perciben como nivel medianamente adecuado al paquete de remuneración extraeconómica y a la vez como nivel regular al desempeño organizacional. Así mismo, el 18% de colaboradores señalaron que el paquete de remuneración extraeconómica y el desempeño organizacional se ubican en los niveles adecuado y alto respectivamente; esta tendencia se puede visualizar en la figura 89 la cual muestra que existe relación directa. Resultados que demuestran que la relación es positiva; es decir, si el paquete de remuneración extraeconómica es adecuado el desempeño organizacional será alto. Esta afirmación se verificó con la respectiva prueba de hipótesis.

4.4. Resultados inferenciales

4.4.1. Prueba de normalidad

Las variables de la presente investigación fueron sometidas a una prueba de normalidad, siendo la variable en estudio la variable 2: desempeño organizacional, dado que se decidió interpolar las dimensiones de la variable 1 con la variable 2. Con el supuesto, se pretendió conocer si su comportamiento es paramétrico o no paramétrico, por consiguiente, los resultados arrojaron un descarte estadístico que permitió elegir el método apropiado a aplicar. En añadidura, cabe decir que, la finalidad de una prueba de la normalidad es conducir a la mejor elección del estadístico apropiado que probarán nuestras hipótesis.

H₀: La distribución de la variable desempeño organizacional es paramétrica normal.

H_a: La distribución de la variable desempeño organizacional es no paramétrico normal.

Tabla 23
Prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Gestión de compensaciones	Desempeño organizacional
N		133	133
Parámetros normales ^{a,b}	Media	77,5414	145,3383
	Desviación estándar	11,83057	19,72035
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,074	,168
	Positivo	,070	,168
	Negativo	-,074	-,078
Estadístico de prueba		,074	,168
Sig. asintótica (bilateral)		,070 ^c	,000 ^c

a. La distribución de contraste es la normal

b. Se han calculado a partir de los datos

Interpretación

En la tabla 23, se muestra el análisis de la normalidad de las variables gestión de compensaciones y desempeño organizacional, se observa que no todas las variables muestran valores p (sig.) mayores a 0.05, lo cual indica que dichas distribuciones no pertenecen a una distribución de contraste normal. De lo anteriormente expuesto, se desprende que la prueba de hipótesis para las correlaciones se realizará con estadísticos no paramétricos, en este caso Rho de Spearman, puesto que ambas variables a ser correlacionadas, no se ajustan a la distribución normal.

Tabla 24

Coefficiente de correlación Rho de Spearman

Valores	Interpretación
0.91 a – 1.00	Correlación negativa muy alta
0.71 a - 0.90	Correlación negativa alta
0.41 a - 0.70	Correlación negativa moderada
0.21 a - 0.40	Correlación negativa baja
0.00 a 0.20	Correlación prácticamente nula
0.21 a 0.40	Correlación baja
0.41 a 0.70	Correlación moderada
0.71 a 0.90	Correlación alta
0.91 a 1.00	Correlación muy alta

4.4.2. Prueba de hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre la gestión de compensaciones y el desempeño organizacional en la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

H_a: Existe relación significativa entre la gestión de compensaciones y el desempeño organizacional en la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula

Si $\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna

Tabla 25

Correlación entre la variable 1: gestión de compensaciones y la variable 2: desempeño organizacional

Correlaciones			Desempeño organizacional
Rho de	Gestión de	Coefficiente de correlación	.858**
Spearman	compensaciones	Sig. (bilateral)	.000
		N	133

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación y contraste de hipótesis

De acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados arrojan que la significancia de $\rho = .000$, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). En cuanto a la magnitud, el Rho de Spearman = $.858^{**}$ evidencia tener un nivel de correlación alta y directa. En tal sentido, los resultados concluyen que existe una relación significativa entre la gestión de compensaciones y el desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. Interpretando que, si la gestión de compensaciones es eficiente mayor será el grado de desempeño organizacional.

4.4.3. Prueba de hipótesis específicas

Tabla 26

Correlación entre la primera dimensión: administración eficaz y la variable 2: desempeño organizacional

Correlaciones			
			Administración eficaz
Rho de	Desempeño	Coefficiente de correlación	.789**
Spearman	organizacional	Sig. (bilateral)	.000
N			133

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación y contraste de hipótesis

De acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados arrojan que la significancia de $\rho = .000$, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). En cuanto a la magnitud, el Rho de Spearman = $.789^{**}$ evidencia tener un nivel de

correlación alta y directa. En tal sentido, los resultados concluyen que existe una relación significativa entre la primera dimensión: administración eficaz y el desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. Interpretando que, si la dimensión administración eficaz es buena, el desempeño organizacional será eficiente.

Tabla 27

Correlación entre la segunda dimensión: paquete de remuneración económica y la variable 2: desempeño organizacional

Correlaciones			Paquete de remuneración económica
Rho de Spearman	Desempeño organizacional	Coeficiente de correlación	.833**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	133

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación y contraste de hipótesis

De acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados arrojan que la significancia de $\rho = .000$, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). En cuanto a la magnitud, el Rho de Spearman = .833** evidencia tener un nivel de correlación alta y directa. En tal sentido, los resultados concluyen que existe una relación significativa entre la segunda dimensión: paquete de remuneración económica y el desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. Interpretando que, si la dimensión paquete de remuneración económica es buena, el desempeño organizacional será eficiente.

Tabla 28

Correlación entre la tercera dimensión: paquete de remuneración extraeconómica y la variable 2: desempeño organizacional

Correlaciones			
			Paquete de remuneración extraeconómica
Rho de	Desempeño	Coefficiente de correlación	.826**
Spearman	organizacional	Sig. (bilateral)	.000
			N
			133

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación y contraste de hipótesis

De acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados arrojan que la significancia de $\rho = .000$, es menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). En cuanto a la magnitud, el Rho de Spearman = .826** evidencia tener un nivel de correlación alta y directa. En tal sentido, los resultados concluyen que existe una relación significativa entre la tercera dimensión: paquete de remuneración económica y el desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. Interpretando que, si la dimensión paquete de remuneración extraeconómica es buena, el desempeño organizacional será eficiente.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los resultados que se han obtenido en la investigación con respecto al objetivo general: “Determinar la relación existente entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017”; han sido favorables, ya que se encontró una relación muy alta entre las variables en estudio con un estadístico de Rho de Spearman = 0.858 y un $p = .000$; siendo este menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación significativa entre la gestión de compensaciones y el desempeño organizacional en la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. De acuerdo a los resultados, cuando el desempeño organizacional es bajo, la gestión de compensaciones obtiene su mayor porcentaje en los niveles negativos, pues da muestra veraz que la gestión de compensaciones es inadecuada, con un porcentaje del 17.3% y regular con un 6%; en cambio cuando el desempeño organizacional es alto, la gestión de compensaciones obtiene su mayor puntaje en el nivel adecuado con un 20% y medianamente adecuado con un 7%. Dichos resultados coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Madero y Peña (2012) quienes, en su artículo de investigación científica y tecnológica titulada: “Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones” concluyen que el otorgar bonos y prestaciones a los trabajadores influye de manera positiva pues, se confirma, que efectivamente sí lo consideran como un factor importante en su paquete de compensaciones. Además, se ratifica su hipótesis confirmando que los bonos y las prestaciones que se otorgan a los trabajadores influyen como un factor de motivación en las personas. Desde otro punto de vista, Richard (2015) en su investigación titulada: “Satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa Retail, Lima, 2014”, comprobó mediante los resultados obtenidos que existe una relación positiva, directa y altamente significativa entre nivel de compromiso organizacional y la satisfacción laboral (p -valúe =.002); es decir, a mayor satisfacción laboral mayor sería el compromiso organizacional. Cabe agregar un dato importante, en cuanto al nivel de satisfacción laboral según datos sociodemográficos en lo referido a la edad, se encontró que

los colaboradores con menor edad (18-30 años) tienen más altos niveles de satisfacción (64 por ciento) que los mayores y, en lo que respecta al nivel de satisfacción laboral según sexo, las damas alcanzan un nivel más alto de satisfacción (62 por ciento). Añade también el autor, en relación a la relación de los factores intrínsecos o motivacionales de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se encontró una relación positiva y altamente significativa; dato que es corroborado asimismo por Díaz y Quijada (2005), cuyo hallazgo indica que cuando mayor es el reconocimiento de logro, responsabilidad acrecentada, adelanto y desarrollo, trabajo desafiante y éxito experimentado por el trabajador, mayor será su compromiso con la institución patrona. Finalmente, en cuanto a los factores extrínsecos o higiénicos de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, también se encontró una relación altamente significativa; dato igualmente corroborado por Díaz y Quijada (2005), en cuyo estudio encontraron que cuanto mejores relaciones interpersonales, mejor relación con el supervisor, mejores políticas internas, mejores condiciones físicas y salariales tenga el trabajador, mejor será su compromiso con la organización.

En cuanto al primer objetivo específico de la investigación: “Determinar la relación existente entre la administración eficaz y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017”, dan evidencia que han sido favorables, ya que se encontró una relación alta entre la dimensión administración eficaz y la variable desempeño organizacional, con un estadístico de Rho de Spearman = 0.789 y un $p = .000$; siendo este menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación significativa entre la administración eficaz y el nivel de desempeño organizacional en la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. De acuerdo a los resultados estadísticos, cuando el desempeño organizacional es bajo, la administración eficaz obtiene su mayor porcentaje en los niveles negativos, pues da muestra veraz que la gestión de compensaciones es inadecuada, con un porcentaje del 15% y regular con un 8%; en cambio cuando el desempeño organizacional es alto, la administración eficaz obtiene su mayor puntaje en el nivel adecuado con un 17% y medianamente adecuado con un 9%. Dichos resultados

coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Posada y Soria (2014) en su investigación titulada: "Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios" donde comprueban los autores que la flexibilidad y manejo del fracaso mostraron correlaciones significativas entre ellas, sin embargo, solo apertura al cambio correlacionó con una de las dimensiones de desempeño (extrarrol). Mientras que satisfacción laboral correlacionó con todas las dimensiones de CPs (crecimiento psicológico) y de desempeño. Esto sugiere que, las personas abiertas, que exploran diferentes alternativas y que muestran una actitud positiva ante lo cambiante de la vida, suelen sentirse más satisfechos e involucrarse con actividades que exceden los límites de su cargo, la relación de la flexibilidad y la apertura al cambio con la satisfacción laboral sugiere que la capacidad de adaptarse y de abrirse a nuevas experiencias puede llevar a las personas a juzgar más positivamente sus realidades del trabajo. Resultará clave que se busque que las personas estén abiertas al cambio. Evitar el trabajo rutinario y dar participación a los colaboradores, motivarlos para encontrar nuevas y mejoradas formas de hacer las cosas. Respaldando lo encontrado en el estudio anterior, Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) en su investigación titulada: "Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena" han comprobado mediante los resultados obtenidos que existe una relación positiva significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño, mientras mejor sea la percepción del clima general en la organización, mayor es el grado de satisfacción de los miembros de la organización con el trabajo en general, o viceversa. Señalan los autores que las dimensiones específicas del clima organizacional que correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral general son: identidad, calidez, apoyo, responsabilidad, normas, recompensa y estructura

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación: "Determinar la relación existente entre el paquete de remuneración económica y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017", dan muestra que han sido favorables, dado que se confirma la existencia de una relación alta entre la dimensión paquete de remuneración

económica y la variable desempeño organizacional, con un estadístico de Rho de Spearman = 0.833 y un $p = .000$; siendo este menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación significativa entre el paquete de remuneración económica y el nivel de desempeño organizacional en la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. En base a los resultados, cuando el desempeño organizacional es bajo, el paquete de remuneración económica da su mayor porcentaje en los niveles negativos, pues da muestra veraz que el paquete de remuneración económica es inadecuada, con un porcentaje del 12% y regular con un 11%; en cambio cuando el desempeño organizacional es alto, el paquete de remuneración económica obtiene su mayor puntaje en el nivel adecuado con un 20% y medianamente adecuado con un 7%. Dichos resultados coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Madero (2016), en su investigación administrativa titulada: "Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria" donde concluye que de acuerdo con los resultados obtenidos y a la percepción de los trabajadores sobre la importancia de las variables analizadas en la investigación, podemos observar que mejorar los resultados y la efectividad de la empresa, así como motivar el desempeño de las personas son los principales objetivos que la administración de compensaciones tiene, mientras que el salario base, las prestaciones y beneficios y las condiciones de trabajo son los componentes más importantes en la muestra que participa en esta investigación. Alega también que, en los modelos de regresión realizados, las variables que más predicen los objetivos de las compensaciones son las posibilidades de crecimiento, los sistemas de incentivos monetarios y el reconocimiento. Sin embargo, los otros componentes de las compensaciones que de alguna manera también son considerados importantes podemos mencionar a las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Un punto de vista similar presenta Neyra, Ríos, Siles y Apaza (2016) en su investigación titulada: "El clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de una entidad financiera de la Región 1, Lima, 2016" se llegó a la conclusión que el clima organizacional y la motivación trascendente presentan una correlación fuerte y

significativa, es decir en tanto que el clima es percibido como favorable los trabajadores experimentan mejores niveles de motivación trascendentes, implicando un trabajo de calidad en función a sus valores y objetivos, así como a los objetivos de la empresa en un entorno de trabajo en equipo. Sin embargo, la correlación entre clima organizacional y motivación extrínseca es débil. Es decir, que, a pesar de se percibe un alto nivel de clima organizacional, los clientes internos no se sienten muy motivados al realizar sus labores, caracterizándose por un compromiso formal a ser reconocido por los demás y recompensado financieramente, caso similar sucede en la empresa en estudio.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo específico de la investigación: “Determinar la relación existente entre el paquete de remuneración extraeconómica y el nivel de desempeño organizacional y en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017”, los resultados señalan ser favorables, dado que se confirma la existencia de una relación alta entre la dimensión paquete de remuneración extraeconómica y la variable desempeño organizacional, con un estadístico de Rho de Spearman = 0.826 y un $p = .000$; siendo este menor a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación significativa entre el paquete de remuneración extraeconómica y el nivel de desempeño organizacional en la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. En base a los resultados encontrados, cuando el desempeño organizacional es bajo, el paquete de remuneración extraeconómica da su mayor porcentaje en los niveles negativos, pues da muestra veraz que el paquete de remuneración extraeconómica es inadecuado, con un porcentaje del 18% y regular con un 5%; en cambio cuando el desempeño organizacional es alto, el paquete de remuneración extraeconómica obtiene su mayor puntaje en el nivel adecuado con un 18% y medianamente adecuado con un 9%. Resultados favorables que podemos contrastar con el estudio de Madero (2016), en su investigación administrativa titulada: “Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria” donde concluye que la compensación que se ofrece a los trabajadores, en este caso a los participantes de la investigación, al parecer no son relevantes para el

logro de los objetivos de las compensaciones pues en ningún momento muestran resultados estadísticamente satisfactorios, lo que también podemos interpretar es que probablemente la mayoría de las personas no participan en la asignación de un bono por compensación. Las compensaciones no monetarias son las que mayor relación muestran con cada uno de los objetivos analizados, por ejemplo, las posibilidades de crecimiento (PC) y la atractividad del puesto (AP). Sin embargo, es necesario mencionar que los esquemas de reconocimiento son una estrategia importante en la gestión del personal, tal como lo menciona Alva (2011), y también es relevante considerar que los aspectos en donde se involucra la relación jefe-colaborador, en particular a los mandos intermedios o líderes responsables de un grupo o equipo de trabajo es en el trato y las relaciones entre ellos, así como la convivencia que se genera con los mismos compañeros de trabajo. Por otro lado, Rueda, Jiménez y Sánchez (2015), en su artículo titulado: "Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos" concluyen que los resultados muestran que tanto la capacitación como la compensación tienen una influencia estadísticamente significativa y positiva en la eficiencia de proyectos, siendo la compensación la que más contribuye en esta. Sin embargo, la selección de personal no presenta relación estadísticamente significativa con la eficiencia de proyectos, lo que contradice estudios previos. En añadidura, cabe mencionar lo dicho por Madero, Calderón y Vélez (2015) en su investigación titulada: "Preferencias de las personas a las prestaciones y beneficios en su lugar de trabajo: caso de una empresa maquiladora en la frontera noroeste México-Estados Unidos" donde comprueba que el fondo de ahorro, los vales de despensa, el aguinaldo, las instalaciones de trabajo debidamente refrigeradas y las condiciones de seguridad fueron los 5 beneficios/prestaciones más importantes de una lista de 30 que se utilizaron en el estudio. Asimismo alega que los incentivos no económicos y de reconocimiento público, como son: celebración del cumpleaños por mes, tarjeta de felicitación por la gerencia, lavado de carro por logros obtenidos, convivencias familiares, fotografías expuestas de logros obtenidos, distintivo en camiseta por logros obtenidos, saludo por parte del supervisor,

torneos deportivos, festejos del día del niño resultaron ser poco relevantes para los empleados pues les dan poca importancia, por lo que es recomendable evitar esfuerzos y distracciones que generen gastos que pudieran ser considerados como innecesarios. En añadidura, cabe señalar lo dicho por Neyra, Ríos, Siles y Apaza (2016) en su investigación titulada: “El clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de una entidad financiera de la Región 1, Lima, 2016” donde evidencian como resultado que tanto al clima organizacional y la motivación intrínseca presentan una correlación fuerte, es decir que a mayor nivel de clima organizacional los clientes internos perciben que experimentan mayores niveles de motivación, asumiendo que el trabajo es motivo de superación personal, que influye positivamente en el esfuerzo desplegado en el trabajo.

5.2. Conclusiones

De acuerdo a la estadística aplicada en el análisis descriptivo según niveles de la variable 1: gestión de compensaciones, como resultado se concluye que el 23.31% que representa a 31 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en cuanto a gestión de compensaciones se refiere; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en los procesos de gestión de compensaciones. Se evidencia, por otra parte, que 64 sujetos presentan un nivel medio, representados por un 48.12% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 28.57%, siendo participe de este porcentaje 38 sujetos, muestran un nivel alto. Se interpreta que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría media, lo cual quiere decir que la gestión de compensaciones impartida por la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan de gestión de compensaciones más eficaz y eficiente, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada en el análisis descriptivo según niveles de la dimensión “administración eficaz” de la variable 1: gestión de compensaciones, como resultado se concluye que el 25.56% que representa a 34 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión administración eficaz; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en la gestión de administración eficaz. Se evidencia, por otra parte, que 64 sujetos presentan un nivel medio, representados por un 48.12% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 26.32%, siendo participe de este porcentaje 35 sujetos, muestran un nivel alto. Se interpreta que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría media, lo cual quiere decir que la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva en administración eficaz. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan de gestión de compensaciones más óptimo que influya en la mejora de la dimensión de administración eficaz, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada en el análisis descriptivo según niveles de la dimensión “paquete de remuneración económica” de la variable N° 01: Gestión de compensaciones, como resultado se concluye que el 19.55% que representan a 26 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión paquete de remuneración económica; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en los planes de remuneración económica. Se evidencia, por otra parte, que 71 sujetos presentan un nivel medio, representados por un 53.38% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 27.07%, siendo participe de este porcentaje 36 sujetos, muestran un nivel alto. Se interpreta que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría media, lo cual quiere decir que la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva en remuneración económica. En añadidura,

para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan de gestión de compensaciones más óptimo que influya en la mejora de la dimensión de paquete de remuneración económica, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada en el análisis descriptivo según niveles de la dimensión “paquete de remuneración extraeconómica” de la variable N° 01: Gestión de compensaciones, como resultado se concluye que el 27.82% que representan a 37 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión paquete de remuneración extraeconómica; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en los planes de remuneración extraeconómica. Se evidencia, por otra parte, que 60 sujetos presentan un nivel medio, representados por un 45.11% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 27.07%, siendo participe de este porcentaje 36 sujetos, muestran un nivel alto. Se interpreta que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría media, lo cual quiere decir que la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva en remuneración extraeconómica. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan de gestión de compensaciones más óptimo que influya en la mejora de la dimensión de paquete de remuneración extraeconómica, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada en el análisis descriptivo según niveles de la variable 2: Desempeño organizacional, como resultado se concluye que el 23.31% que representan a 31 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en cuanto a desempeño organizacional se refiere; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en la práctica compartida de un eficiente

desempeño organizacional a nivel corporativo. Se evidencia, por otra parte, que 66 sujetos presentan un nivel medio, representados por un 49.62% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 27.07%, siendo participe de este porcentaje 36 sujetos, muestran un nivel alto. Se interpreta que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría media, lo cual quiere decir que el desempeño organizacional perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan que acreciente el desempeño organizacional, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada en el análisis descriptivo según niveles de la dimensión “productividad organizacional” de la variable 2: Desempeño organizacional, como resultado se concluye que el 26.32% que representan a 35 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión productividad organizacional; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en el desarrollo de un eficiente plan de productividad organizacional que se extienda a nivel corporativo. Se evidencia, por otra parte, que 70 sujetos presentan un nivel medio, representados por un 52.63% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 21.05%, siendo participe de este porcentaje 28 sujetos, muestran un nivel alto. Se interpreta que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría media, lo cual quiere decir que la productividad organizacional perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan más óptimo que acreciente el desempeño organizacional y, que influya en la mejora de la dimensión de productividad organizacional, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada en el análisis descriptivo según niveles de la dimensión “motivación” de la variable 2: desempeño organizacional, como resultado se concluye que el 27.07% que representan a 36 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión motivación; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en el fomento de motivación. Se evidencia, por otra parte, que 59 sujetos presentan un nivel medio, representados por un 44.36% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 28.57%, siendo participe de este porcentaje 38 sujetos, muestran un nivel alto. Se interpreta que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría media, lo cual quiere decir que la motivación perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan más óptimo que acreciente el desempeño organizacional y, que influya en la mejora de la dimensión de motivación, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada en el análisis descriptivo según niveles de la dimensión “estrategia de compensación al personal” de la variable 2: desempeño organizacional, como resultado se concluye que el 30.08% que representan a 40 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión estrategia de compensación al personal; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras en la práctica de estrategias de compensación al personal. Se evidencia, por otra parte, que 64 sujetos presentan un nivel medio, representados por un 48.12% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 21.80%, siendo participe de este porcentaje 29 sujetos, muestran un nivel alto. Se interpreta que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría media, lo cual quiere decir que la estrategia de

compensación al personal perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan más óptimo que acreciente el desempeño organizacional y, que influya en la mejora de la dimensión estrategia de compensación al personal, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

De acuerdo a la estadística aplicada en el análisis descriptivo según niveles de la dimensión “éxito organizacional” de la variable 2: desempeño organizacional, como resultado se concluye que el 24.81% que representan a 39 sujetos del total de la muestra, respondieron percibir un nivel bajo en la dimensión éxito organizacional; se infiere, por consiguiente, que este porcentaje de los encuestados observa necesario implementar mejoras para potenciar el éxito organizacional. Se evidencia, por otra parte, que 69 sujetos presentan un nivel medio, representados por un 51.88% del total de la población en estudio. Se visualiza, de la misma forma, que el 23.31%, siendo participe de este porcentaje 31 sujetos, muestran un nivel alto. Se interpreta que la frecuencia más significativa se encuentra en la categoría media, lo cual quiere decir que el éxito organizacional perenne en la empresa Iron Mountain Perú presenta una tendencia positiva. En añadidura, para disminuir el porcentaje encontrado en la tendencia baja, el ideal sería aplicar un plan más óptimo que acreciente el desempeño organizacional y, que influya en la mejora de la dimensión éxito organizacional, asimismo encontrar los puntos débiles en el sistema que puedan disminuir y, por consiguiente, elevar estos índices negativos.

En relación al objetivo general de la presente investigación: determinar la relación existente entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A.

Lima-2017 y, por consiguiente, de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado en el análisis correlacional entre ambas variables en estudio, como resultado se concluye una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Rho de Spearman al 0.858, el cual interpreta que, a mayor gestión de compensaciones, mayor será el grado de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

En relación al primer objetivo específico de la presente investigación: determinar la relación existente entre el nivel de desempeño organizacional y la administración eficaz en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017 y, por consiguiente, de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado en el análisis correlacional entre ambas se arroja como resultado una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Rho de Spearman al 0.789, el cual interpreta que, si la administración eficaz es adecuada mayor será el grado de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

En relación al segundo objetivo específico de la presente investigación: determinar la relación existente entre el nivel de desempeño organizacional y el paquete de remuneración económica en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017 y, por consiguiente, de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado en el análisis correlacional entre ambas se arroja como resultado una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Rho de Spearman al 0.833, el cual se interpreta que, si el paquete de remuneración económica es adecuado, mayor será el índice de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

En relación al tercer objetivo específico de la presente investigación: determinar la relación existente entre el nivel de desempeño organizacional y el paquete de remuneración extraeconómica en los colaboradores de la empresa Iron

Mountain Perú S.A. Lima-2017 y, por consiguiente, de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado en el análisis correlacional entre ambas se arroja como resultado una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Rho de Spearman al 0.826, el cual se interpreta que, si el paquete de remuneración extraeconómica es adecuado, mayor será el índice de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

5.3. Recomendaciones

Con respecto a la variable 1: gestión de compensaciones, si bien la empresa evidencia una tendencia positiva con una frecuencia de 48.12% en la categoría media, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 23.31% que perciben un nivel bajo en la variable referida, el ideal sería reformular el plan gestión de compensaciones, con la finalidad de impulsar la eficiencia, mejorar y fortalecer el desempeño de los colaboradores, dado que su incidencia influye en la productividad del personal, la puesta en marcha de políticas de compensación atrayentes y el lograr un mejor aprovechamiento del sistema es base fundamental. Es de suma importancia que la empresa contemple que para incentivar a su personal se debe tener presente las expectativas, menesteres e inconformidades presentadas en el presente estudio por parte de sus colaboradores en la encuesta realizada, para así, el plan de compensación aumente la satisfacción en el personal. En primera instancia se requiere conocer que es lo que ocasiona estas insatisfacciones y como se podría rebasar dicha problemática, no tiene ningún provecho ofrecer mejoras si no se conoce dichas necesidades.

Con respecto a la dimensión “administración eficaz” de la variable 1: gestión de compensaciones, si bien la empresa evidencia una tendencia positiva con una frecuencia de 48.12% en la categoría media, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 25.56% que perciben un nivel bajo en la dimensión

referida, el ideal sería realizar las acciones administrativas pertinentes que garanticen una mejora en estos índices negativos. se recomienda, asimismo, un análisis y descripción previa de los puestos de trabajo, la valuación de puestos permitirá realizar un estudio mucho más confiable y verídico concerniente a una administración eficaz en muchos aspectos y no solo a nivel salarial. Ello permite a la organización evitar inconformidades por no contar con bases administrativas fundadas, que garanticen equidad tanto interna como externa en cuanto a compensación se refiere. Es fundamental iniciar planes de acción a luz de los hallazgos empíricos obtenidos tomando en cuenta que una de los principales pilares para incrementar y conllevar a una administración eficaz es la mejora en la gestión, el empleo óptimo de los instrumentos indispensables para una gestión eficaz es clave, ya que se convierte correlativamente en sinónimo de enriquecimiento laboral, de satisfacción. Se infiere que una organización en donde se potencie una buena y eficaz administración tendrá un índice menor de porcentaje de colaboradores insatisfechos y, con ello, la posibilidad de contar con trabajadores que rindan al máximo por sentirse partícipes de un ambiente de equidad organizacional. El diseño y aplicación de herramientas analíticas es primordial para que se reduzca la subjetividad que solo contamina la organización, elaborar un análisis que posibilite conocer las diferentes percepciones de los colaboradores es una ventaja positiva para la organización, dado que le permitirá corregir los puntos débiles en su sistema que, quizás antes desconocían que tenían. Para administrar eficazmente la compensación se necesita contar con un sistema estructural íntegro.

Con respecto a la dimensión “paquete de remuneración económica” de la variable 1: gestión de compensaciones, si bien la empresa evidencia una tendencia positiva con una frecuencia de 53.38% en la categoría media, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 19.55% que perciben un nivel bajo en la dimensión referida, el ideal sería en primera instancia, en base

a los resultados obtenidos, tomar en cuenta las variables que influyen en la insatisfacción y desmotivación por parte de este porcentaje de encuestados, se infiere, por consiguiente, escasos beneficios percibidos, incentivos y prestaciones que se les otorga, dado que una causante es el no estímulo que conlleva a no lograr mejores resultados y un buen desempeño. Implementar correcciones y reformular los planes de remuneración económica es necesario, buscar y transmitir nuevas formas de compensación sin minimizar lo que influencia el contar con una compensación económica eficaz es fundamental para un buen desempeño laboral, dado que ello generará una percepción de mayores beneficios. Se recomienda también que la empresa conozca algunos criterios personales de sus colaboradores, carencias o necesidades como son atención de enfermedades, lejanía del centro de trabajo, problemas con el transporte, entre otros con el fin de, si fuera el caso, hacer entrega de seguros para la familia, programas para cubrir costes de estudio para el colaborador o un familiar y, en ámbitos generales implementar estrategias que permitan aminorar la percepción de una mala gestión en la remuneración económica impartida por la empresa. Transmitir a los colaboradores que el sistema de compensación fundado en una óptima remuneración económica representa una ventaja para ambas partes, ya que un aporte de resultados favorables por cada trabajador le harán tener un incentivo extra, y la sumatoria de dichos aportes generarán un incremento en el índice de productividad de la organización, por tanto, se genera un beneficio mutuo.

Con respecto a la dimensión “paquete de remuneración extraeconómica” de la variable 1: gestión de compensaciones, si bien la empresa evidencia una tendencia positiva con una frecuencia de 45.11% en la categoría media, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 27.82% que perciben un nivel bajo en la dimensión referida, el ideal sería implementar planes de mejora en este ámbito en estudio, si bien dar incentivos monetarios es un índice que influye significativamente sobre el rendimiento y domina en cierta manera el sistema de compensaciones, ya no es lo más importante que se valore sino, el

hacer un equilibrio de ello con otros tipos de beneficios, los no monetarios, como son empowerment, enriquecimiento de puestos, oportunidades de crecimiento y reconocimientos. Se percibe que el porcentaje con tendencia baja visualiza falencias en cuanto a remuneración extraeconómica se refiere, pues, solo en escasa medida se percibe otro tipo de incentivo que sobresalga y que motive aún más a la fuerza laboral. Por tanto, se recomienda también, tener presente que, si bien las remuneraciones en dinero son un factor importante, estas son consumidas por los gastos diarios; para tener un buen programa de remuneración extraeconómica se debe fundamentar en un buen trato, reconocimiento y beneficios extra salariales que tienen un impacto mucho más elevado en el aspecto motivacional. Seguir incentivando continuamente a los trabajadores para estimularlos a mejorar su desempeño laboral, el recibir reconocimiento luego de haber realizado algo visible, destacado y obtenido buenos resultados es fundamental. Es claro que la influencia que ejerce la gestión de compensaciones sobre el paquete de remuneración extraeconómica y sus indicadores motivacionales originan impactos favorables sobre la productividad.

Con respecto a la variable 2: desempeño organizacional, si bien la empresa evidencia una tendencia positiva con una frecuencia de 49.62% en la categoría media, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 23.31% que perciben un nivel bajo en la variable referida, el ideal sería implementar un programa de mejoramiento orientado a acrecentar el desempeño organizacional, que contenga actividades encaminadas a enriquecer, renovar y mejorar las dimensiones implícitas en esta variable en estudio, tales como son aumentar la productividad, motivación, y, en general, el éxito organizacional al que conlleva contar con un desempeño eficaz y eficiente, que le permita a la empresa lograr índices más elevados y mejoras en cuanto a desempeño laboral se refiere, en primera instancia se conoce que un ambiente laboral y todos los indicadores que engloba, incitan a trabajar mejor y con mayor incentivación y compromiso. Se recomienda, asimismo, evaluar permanentemente el desempeño laboral, dado que ello no solo permitirá conocer los índices de

eficacia y productividad empresarial con la que los colaboradores llevan a cabo su trabajo y los resultados o progresos que logran, o detectar debilidades y fuerzas en el equipo para potenciarlos si fuera el caso, sino ayudará a mantener un control y registro de acciones y actividades de los colaboradores en cuanto a su conducta y actuación dentro de su ámbito laboral se refiere, detectar estas situaciones y atender en la mejor medida posible los problemas suscitados. Desarrollar campañas en talleres de temas variados como motivación, productividad, integración, compromiso, entre otros, es importante que sea propalado a los colaboradores para lograr una mejora en el desempeño y el conocimiento de su envergadura, asimismo que lo mencionado sea dado en tiempos definidos por la empresa, teniendo en cuenta que el horario de descanso no debe ser tocado, dado que conllevará a que no se sienten incentivados a acudir sino por el contrario forzados a ir.

Con respecto a la dimensión “productividad organizacional” de la variable 2: Desempeño organizacional, si bien la empresa evidencia una tendencia positiva con una frecuencia de 52.63% en la categoría media, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 26.32% que perciben un nivel bajo en la dimensión referida, el ideal sería implementar o mejorar en primera instancia el sistema de control interno que abarque técnicas sencillas pero eficaces que permita en cierta medida que los costos operacionales se puedan emplear de forma más eficiente, evitando desperdicios o adquisiciones de equipo o mano de obra innecesaria, con la finalidad de reducir costes y acrecentar beneficios y la generación de un índice más elevado de competitividad dentro del mercado. La empresa debe efectuar una evaluación integral de su situación tanto financiera, como de gestión y políticas precisamente para ostentar su índice de rentabilidad, realizar un análisis general corporativo en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad se refiere. Un adecuado manejo y administración que evalúe sus capacidades corporativas, así como una adecuada planeación tanto de ingresos como gastos es requisito fundamental. Llevar un control a nivel óptimo de inventarios es necesario para no mantener patrimonio en dinero ocioso

que bien puede ser de utilizar para generar mayor liquidez o evaluar la posibilidad de nuevas inversiones. Por consiguiente se recomienda también que se opte por implementar mejoras en el sistema de costeo a nivel estratégico que representen la facilitación en decisiones administrativas que otorgue el raciocinio para la optimización y mejora en los procesos, la implementación de una estructura en base a los costos ABC es una táctica que puede contribuir a tomar acción para reducir costes, asignación idónea de recursos con enfoque a la obtención de rentabilidad, asimismo en base a ello el gerente u área administrativa tendrá la información adecuada para corregir ineficiencias en el sistema y tomar decisiones acertadas basadas en la observación de aquellas actividades que agregan y no valor a la empresa, asimismo mejorarlas y corregirlas. El sistema ABC contribuye a la obtención de resultados más precisos a la realidad presente lo que conlleva a aumentar la utilidad organizacional. Cabe acotar que contar con la colaboración y disposición de todos los integrantes de la organización es esencial para fomentar el conocimiento sobre el adecuado uso de los recursos disponibles, para ello se debe disponer de un plan de acción que implemente mejoras en la comunicación. Ser efectivos es la base para la obtención de un rendimiento óptimo y resultados favorables, se debe señalar además, a modo de sugerencia, el no sobrecargar laboralmente a los colaboradores, identificar estas deficiencias en el sistema y escuchar o pedir sus recomendaciones libremente sin tabú para que logren cumplir con efectividad las tareas asignadas, no basta con tener un excelente plan estratégico todo es un conjunto de un sistema de liderazgo, de equipo que encamine hacia un rumbo de productividad; sin dejar de acotar que el tener reuniones productivas periódicamente con toda la unidad de trabajo es clave.

Con respecto a la dimensión “motivación” de la variable 2: desempeño organizacional, si bien la empresa evidencia una tendencia positiva con una frecuencia de 44.36% en la categoría media, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 27.07% que perciben un nivel bajo en la dimensión referida, el ideal sería en base a la creación de estrategias optimas promover la

motivación tanto intrínseca como extrínseca. En primer lugar, se debe identificar que el descontento laboral no debe ser estimado a un nivel general en la compañía, sino por unidad de trabajo, a título individual, realizando sondeos, pidiendo opiniones, entre otras opciones, es esencial encontrar las tácticas precisas para conocer los puntos débiles en el sistema de motivación, conocer el porqué de dicha percepción para poder aplicar las medidas correctivas, dado que, no todos los componentes de insatisfacción son los mismos para todos los colaboradores, cada necesidad se expresa en diferentes formas de satisfacción, el primer paso es individualizar las estrategias de motivación. Es vital comprender que el grado de motivación en cada uno de los colaboradores tienen su propia perspectiva, la apreciación que tiene un jefe va a ser distinta a la que tiene los colaboradores en uno u otro grupo de trabajo, conocer las necesidades o requerimientos de los colaboradores es clave para poder aplicar técnicas motivacionales que ayuden a satisfacerlas, como consecuencia se obtendrá un amplio grado de efectos positivos en la organización, los trabajadores se sentirán con más ímpetu a trabajar y desempeñarse correctamente en sus distintas funciones. El esparcir empatía en todos los niveles de la organización es un método útil para lograr compartir objetivos y necesidades. Es sabido que la motivación tiene una influencia muy poderosa en el desempeño del trabajador, por tal motivo el aplicar, formular y utilizar correctamente todo tipo de estrategias concernientes a la motivación laboral es fundamental para incentivar al colaborador e impulsar la efectividad, eficacia y eficiencia laboral, que los aliente a sentirse comprometidos, logrando así la obtención de una reciprocidad mutua, satisfacción tanto a nivel personal como organizacional. Se puede optar asimismo por desarrollar programas motivacionales a fin de establecer un balance que, entre otros motivos permita conocer la forma de gestionar, manejar y poder mejorar la motivación en todos sus aspectos.

Con respecto a la dimensión “estrategia de compensación al personal” de la variable 2: desempeño organizacional, si bien la empresa evidencia una tendencia positiva con una frecuencia de 48.12% en la categoría media, cabe

decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 30.08% que perciben un nivel bajo en la dimensión referida, el ideal sería en primer lugar buscar formas altamente eficaces que determinen como retribuir al personal, diseñadas estratégicamente para ofrecer una óptima compensación a los colaboradores, una propuesta de valor que dé como resultado personal comprometido, productivo y satisfecho, y, que se evidencie en su rendimiento y resultados para con la empresa. Alinear trabajo-vida, lograr un equilibrio, es fundamental para incentivar a los trabajadores a logran el éxito tanto en el trabajo como en sus facetas cotidianas, apoyar e incentivar activamente los esfuerzos a través de sistemas de recompensa y reconocimiento se convierte de cierta forma en un feedback entre personal y empresa. Si se busca lograr estrategias que realmente funcionen a fin que la compensación logre estimular el desempeño laboral, se debe crear un clima de equidad interna, incluir un paquete de compensación acorde y óptimo, contar asimismo con un procedimiento de evaluación de desempeño adecuado que permita compensar el ato desempeño sea individual o grupal, siendo este clave para establecer sistemas de incentivos que consigan estimular el interés del personal por lograr mejores resultados. Es importante evaluar estos sistemas, que dejen de ser procesos estandarizados y tradicionales, se debe innovar, crecer, cambiar, para motivar el desempeño. Es sabido que para motivar a las personas se requiere contar con distintas formas de incentivos, muy a parte solo de la compensación económica, para que se logre alcanzar la satisfacción que se anhela, un buen sistema de compensación es necesario para generar percepciones de mayor beneficio a los trabajadores. Realizar monitoreos internos es importante para detectar si dentro de la empresa los jefes o supervisores evidencian algún tipo de favoritismo o actitudes que beneficien solo a cierto grupo, esto es conveniente no solo para encontrar grietas en el sistema sino para que el personal no sienta que se evalúa con criterios inadecuados o favoritismos a antiguos colaboradores, por ejemplo. Se recomienda, asimismo, efectuar un sondeo sencillo de manera periódica donde se obtenga peticiones, comentarios y sugerencias por parte de los trabajadores con el objeto de mejorar el sistema

de compensación y capturar las ideas con mayor realce para ser llevadas a cabo; de igual manera es necesario tener una comunicación efectiva y constante con los colaboradores, cabe acotar también, que si bien, la combinación de estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos son fundamentales en la relación compensación-motivación es, en mayor porcentaje que, un desempeño sobresaliente, proviene de la propia persona, de la motivación intrínseca, por tal motivo, el crear condiciones que permitan “activar” dichos motores internos se evidencia en primer lugar, mediante el trabajo interesante y otros puntos claves que son vitales para el logro de un desempeño apropiado. La organización es responsable de investigar que es lo que incentiva a sus trabajadores, que es lo que los motiva y, emplear dichas averiguaciones en la creación de un sistema de compensación más eficaz que se adapte a las necesidades de sus colaboradores. Un buen ejemplo de guía empresarial para aumentar el rendimiento, el logro de resultados y mejorar las estrategias es el Total Rewards Model, un método eficaz, practico y sencillo de recompensas totales para hacer las cosas correctas, producir motivación, compromiso y lograr el tan ansiado éxito.

Con respecto a la dimensión “Éxito organizacional” de la variable 2: desempeño organizacional, si bien la empresa evidencia una tendencia positiva con una frecuencia de 51.88% en la categoría media, cabe decir que, para disminuir el porcentaje encontrado de 24.81% que perciben un nivel bajo en la dimensión referida, el ideal sería, para lograr alcanzar el éxito en el objetivo de atraer, retener y motivar a la fuerza laboral, se debe considerar que en cualquier plan de mejora hay que tener presente una serie de fundamentos que, a ciencia cierta, avalan el éxito organizacional, una óptima planeación estratégica acompañada de una eficaz gestión son factores que garantizan obtener un porcentaje elevado de desempeño. Prestar cuidado a puntos importantes como el ambiente laboral, el clima, cultura, la reciprocidad, el desarrollo, la creatividad, el cambio organizacional y la gestión del talento humano son claves fundamentales para alcanzar los resultados esperados y el éxito que se busca

obtener, por tanto, se requiere de un acoplamiento estratégico entre cada uno de estos factores. Es recomendable fortificar los lazos entre trabajador-empresa para retener al personal altamente calificado para que este no busque irse por mejores opciones, crear equipos de trabajo es importante, así como el generar ambientes de crecimiento profesional dado que el nivel de satisfacción se verá acrecentado y plasmado a través de su desempeño laboral. El alentar el logro de resultados tanto laborales como personales es el “motor” que incentiva, en este sentido la aportación más eficiente que puede realizar la compañía a sus colaboradores en su búsqueda de complacencia, de reconocimiento a sus logros y realización es mediante programas de desarrollo, como capacitaciones, línea de carrera, oportunidades de crecimiento y el recibir retroalimentación constante es vital para que le permita al colaborador mejorar su productividad; todo ello se convierte en sinónimo de enriquecimiento del trabajo, apuntando al hecho que trabajos desafiantes, con oportunidades de crecimiento y reconocimiento aumenta sin duda alguna la satisfacción de los colaboradores. Los principales argumentos de retención y motivación deben contemplar como mínimo, en cuanto a funciones, responsabilidades suficientemente desafiantes como para llamar la atención del talento, un equipo que despierte deseo de pertenencia y orgullo, como se dice “los buenos atraen a los buenos”, acompañado de un liderazgo inteligente y comprometido hace el “bum” en toda empresa. Cabe acotar que el incumplimiento en las fechas de pago, o pasar el límite dado para ello constituye de por sí una fuente de desmotivación, de insatisfacción laboral que solo refleja despreocupación por parte de los directivos, por ello se recomienda revisar los indicadores de los procesos en el área de nómina de pago, con el fin de implementar acciones preventivas o correctivas que aseguren la entrega oportuna del salario. Asimismo, medir continuamente el clima organizacional, ayudará a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus trabajadores, para detectar falencias y tomar las medidas correctivas necesarias, por otra parte, tener una comunicación de “puertas abiertas” les dará a los colaboradores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la organización. Desarrollar

actividades deportivas y recreativas en campos abiertos, fuera del horario de trabajo fortalecerá definitivamente la integración, implementar talleres donde se puedan intercambiar roles en el que se puedan resolver los conflictos internos así como los problemas de comunicación existentes en las respectivas áreas de la empresa es también importante de tomar en cuenta, dado que tendrá como efecto una mejora organizacional; crear un área o determinar un grupo que se encargue de supervisar, recordar y transmitir las políticas que se establecieron, así como las medidas y cambios que se tomen para lograr el tan ansiado éxito organizacional es fundamental, en cuanto a valores, la empatía es sin duda alguna un buen método, un buen punto de partida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artículos

Dávila, S. (2016). Eficiencia en los negocios. *CENTRUM Católica Graduate Business School*, 13. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf

Madero, S. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Investigación Administrativa*, 45(117), 38-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142003>

Madero, S., Calderón, V. y Vélez, F. (2015). Preferencias de las personas a las prestaciones y beneficios en su lugar de trabajo: Caso de una empresa maquiladora en la frontera noroeste México-Estados Unidos. *Nova Scientia*, 7(15), 529-552. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203342741029>

Madero, S. y Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 25-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>

Madero, S. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *CIENCIA-UANL*, 15(57), 93-100. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3835381>

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>

Neyra, C., Ríos, T., Siles, M. y Apaza, E. (2016). El clima organizacional y la motivación laboral de los clientes internos de una entidad financiera de la Región 1, Lima, 2016. *Revista de Investigación Universitaria*, 6(2), 199-220. Recuperado de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/viewFile/623/archivo%20pdf

Posada, J. y Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64730432009>

Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>

Richard, K. (2015). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa Retail, Lima, 2014. *Revista de Investigación Universitaria*, 4(1), 51-58. Recuperado de <http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/riu/article/view/611/677>

Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>

Rueda, A., Jiménez, K. y Sánchez, Y. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *AD-Minister*, 27, 5-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322343019001>

Total Rewards Model. (15 de mayo de 2015). *WorldatWork*. Recuperado de <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=78737>

Vivanco, J., Aguilera, L. y González, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 12(1), 55-70. Recuperado de <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5166/4824>

Zapata, G. y Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento y Gestión*, 29, 56-86. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64619990004>

Libros

Alles, M. (2010). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=3187305>

Amaru, C. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. Recuperado de https://issuu.com/manualesdossier/docs/fundamentos_de_administraci__n__-_a

Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Perú: Editorial San Marcos.

Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (3ª. ed.). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=3198451>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5º ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Hidalgo, B. (2012). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=4824296>

Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=3227580>

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=Ex47GKcteH0Cyprintsec=frontcoveryh1=es#v=onepageyqyf=false>

Parker, G., McAdams, J., y Zielinski, D. (2013). *¿Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo?: 27 ejemplos actuales de planes de compensación y reconocimiento de equipos en compañías líderes*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=3220035>

Robbins, S. y Coulter, M. (2004). *Administración* (10ª ed.). Recuperado de <https://issuu.com/univeritybooks/docs/administracin-stephenrobbinsymaryco>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Recuperado de https://issuu.com/labibliotecadigital/docs/comportamiento_organizacional__10ma

Ruso, D. (2010). *17 reglas para atraer y retener al talento*. Estados Unidos: Pearson Education, Inc.

Zarzar, C. (2015). *Métodos y pensamiento crítico*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=6077442577>

Noticias

El País (23 de abril de 2017). Brechas Peligrosas. Recuperado de https://elpais.com/economia/2017/04/21/actualidad/1492773470_897334.html

20 Minutos (29 de noviembre de 2016). España, entre los países que menos talento retiene y con menos motivación laboral. Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/2900350/0/talento-ranking-imd-espana/>

Fernández, M. (4 de abril de 2017). Productividad y tiempo de trabajo. *La Voz de Galicia*. Recuperado de <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/mercados/2017/04/02/productividad-tiempo-trabajo/00031490865868367243839.htm>

Infobae (24 de noviembre de 2012). Home office, una tendencia que crece. Recuperado de <https://www.infobae.com/2012/11/25/1062068-home-office-una-tendencia-que-crece/>

El blog de WorkMeter (7 de diciembre de 2016). ¿Los países que más trabajan, son los más productivos?. Recuperado de <https://es.workmeter.com/blog/los-paises-que-mas-trabajan-son-los-mas-productivos>

Mendoza, M. (22 de mayo de 2016). Por decepción laboral, más de 6 millones dejan de buscar empleo. *Publimetro*. Recuperado de <https://www.publimetro.com.mx/mx/economia/2016/05/22/decepcion-laboral-mas-6-millones-dejan-buscar.html>

El comercio (29 de noviembre de 2016). Perú está en antepenúltimo lugar de ránking de talento mundial. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-antepenultimo-lugar-ranking-talento-mundial-229482>

Podcast

Ramos, L. (productor). (3 de abril de 2017). *El Ejecutivo Eficaz* [audio podcast]. Recuperado de <https://librosparaemprendedores.net/podcast/053-el-ejecutivo-eficaz/>

ANEXOS

ANEXO 01

NFORME DE SOFTWARE ANTIPLAGIO

Feedback Studio - Google Chrome
Es seguro | <https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?ro=103&u=1070138333&s=1&o=9832452978&lang=es>

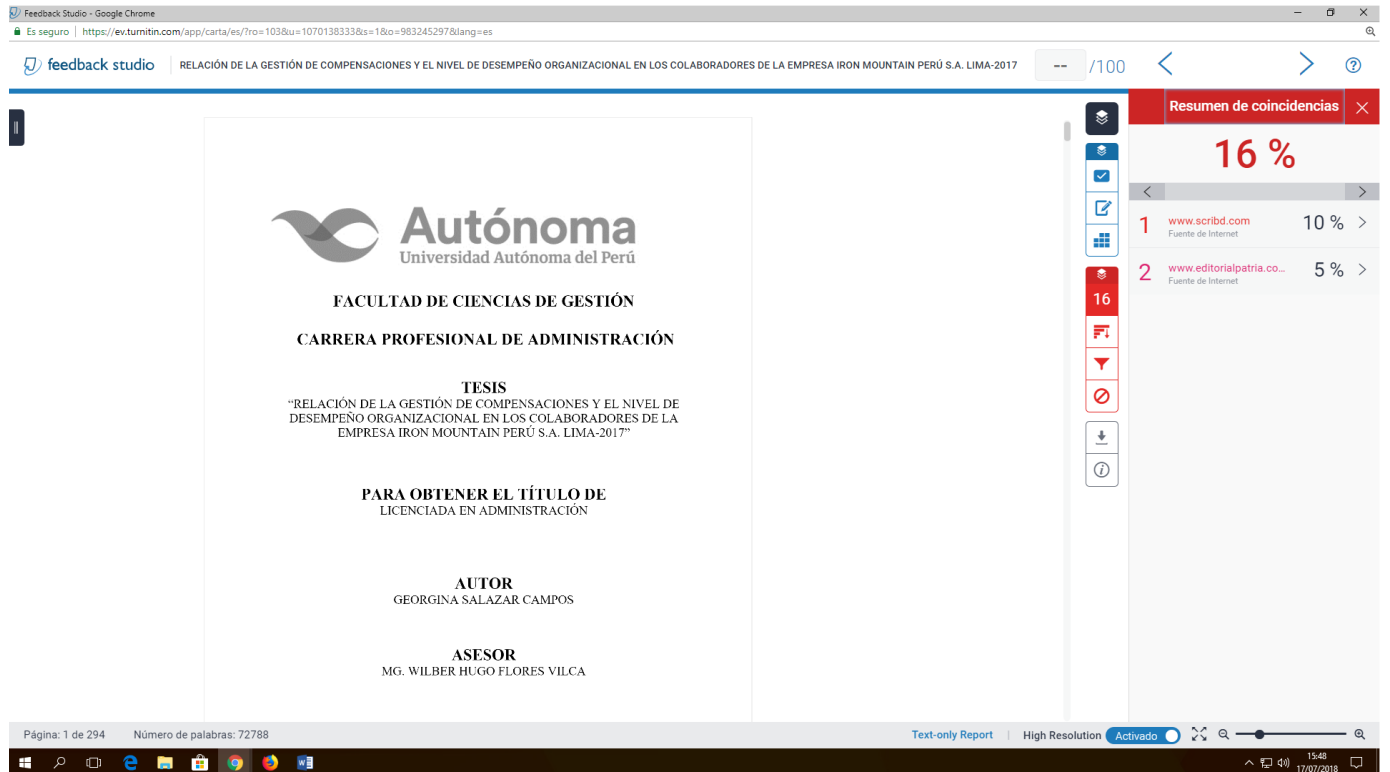
feedback studio | RELACION DE LA GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA IRON MOUNTAIN PERÚ S.A. LIMA-2017

Resumen de coincidencias

16 %

1	www.scribd.com Fuente de Internet	10 %
2	www.editorialpatria.co... Fuente de Internet	5 %

Página: 1 de 294 Número de palabras: 72788 Text-only Report | High Resolution Activado 15:48 17/07/2018



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS
"RELACION DE LA GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA IRON MOUNTAIN PERÚ S.A. LIMA-2017"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR
GEORGINA SALAZAR CAMPOS

ASESOR
MG. WILBER HUGO FLORES VILCA

ANEXO 02

Matriz de consistencia

Título: “Relación de la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A Lima-2017”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema General:</p> <p>¿De qué manera se relaciona la gestión de compensaciones con el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿De qué manera se relaciona la administración eficaz con el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017?</p> <p>¿De qué manera se relaciona el paquete de remuneración económica con el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017?</p> <p>¿De qué manera se relaciona el paquete de remuneración extraeconómica con el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación existente entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación existente entre la administración eficaz y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.</p> <p>Determinar la relación existente entre el paquete de remuneración económica y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.</p> <p>Determinar la relación existente entre el paquete de remuneración extraeconómica y el nivel de desempeño organizacional y en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación entre la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación entre la administración eficaz y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.</p> <p>Existe relación entre el paquete de remuneración económica y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.</p> <p>Existe relación entre el paquete de remuneración extraeconómica y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.</p>	Variable 1: Gestión de compensaciones			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles
			- Administración eficaz	- Valuación de puestos - Equidad interna - Competitividad externa	Del 1 al 11	Inadecuada
			- Paquete de remuneración económica	- Política de compensación - Plan de remuneración - Prestaciones - Incentivos	Del 12 al 13	
- Paquete de remuneración extraeconómica	- Empowerment - Enriquecimiento de puestos - Oportunidades de crecimiento - Reconocimiento	Del 14 al 19				
Variable 2: Desempeño organizacional						
Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles			
- Productividad organizacional	- Eficacia - Eficiencia - Efectividad	Del 1 al 5	Bajo			
- Motivación	- Condiciones de trabajo y bienestar	Del 6 al 14				
- Estrategia de compensación al personal	- Relaciones laborales	Del 15 al 19	Regular			
- Éxito organizacional	- Trabajo interesante - Evaluación de desempeño	Del 20 al 38				

				<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de la fuerza laboral - Creatividad organizacional - Cultura organizacional - Desarrollo organizacional - Cambio - Equipos exitosos 		
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar		
<p>Nivel: Descriptivo no experimental de corte transversal.</p> <p>Diseño: Descriptivo correlacional.</p> <p>Método: Cuantitativo.</p>	<p>Población: Conformada por 253 colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A</p> <p>Tipo de muestreo: Muestreo probabilístico: muestreo aleatorio simple</p> <p>Tamaño de muestra: 133 colaboradores.</p>	<p>Variable 1: Gestión de compensaciones</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de gestión de compensaciones</p> <p>Autor: Georgina Salazar Campos Año: 2018 Ámbito de Aplicación: Empresarial Forma de Administración: Individual y colectiva</p>	<p>Variable 2: Desempeño organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de desempeño organizacional</p> <p>Autor: Georgina Salazar Campos Año: 2018 Ámbito de Aplicación: Empresarial Forma de Administración: Individual y colectiva</p>	<p>DESCRIPTIVA: Análisis descriptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación de tablas y gráficos - Distribución de frecuencias <p>INFERENCIAL: Contrastación de hipótesis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov - Prueba estadística coeficiente de Rho de Spearman 		

ANEXO 03
INTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INTRUMENTO SOBRE LA GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN: A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Mas o menos de acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	---------------------------	---------------	--------------------------

PARTE I: CUESTIONARIO GESTIÓN DE COMPENSACIONES

Nº	ÍTEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
ADMINISTRACIÓN EFICAZ						
1	¿Considera que todos los trabajadores que cubren un puesto presentan las competencias necesarias para desempeñarlo?					
2	¿Considera que la valuación de puestos realizada por la empresa evalúa los contenidos de responsabilidades, habilidades, esfuerzo, condiciones de trabajo y no los títulos de los puestos?					
3	¿Considera que la valuación de puestos realizada por la empresa evalúa al puesto y no a su ocupante? (Entiéndase por evaluar la					
4	¿Considera que recibe una remuneración justa por sus aportaciones a la empresa en comparación a lo que aportan y reciben las personas que laboran a su alrededor?					
5	¿Considera que la base para la determinación de las prácticas de pagos en la empresa es equitativa?					
6	¿Considera que la empresa ofrece salarios competitivos y atractivos dentro del mercado laboral?					
7	¿Considera que la política de compensación de la empresa es eficaz?					
8	¿Considera que el valor agregado de cada persona (esfuerzo, habilidades, y preparación profesional) es una base para determinar la					
9	¿Considera que las diferencias salariales son legitimadas y sustentadas en decisiones respaldadas por argumentos y criterios					
10	¿Considera que la empresa dispone de un buen sistema de recompensas para motivar la productividad en sus colaboradores?					
11	¿Considera que los planes de incentivos son concordantes con la relación esfuerzo-desempeño en el trabajo?					
PAQUETE DE REMUNERACIÓN ECONÓMICA						
12	¿Considera que la empresa ofrece un atractivo programa de prestaciones? (fuera de lo dispuesto por la ley, ya sea en efectivo o					
13	¿Considera que los incentivos que recibe estimulan su interés por lograr mejores resultados y un buen desempeño?					
PAQUETE DE REMUNERACIÓN EXTRAECÓNOMICA						
14	¿Considera que se le brinda la confianza necesaria para poder tomar decisiones o sugerir cambios?					

15	¿Considera que la delegación de mayores responsabilidades es una oportunidad de demostrar sus habilidades y sentirse aún más					
16	¿Considera una oportunidad poder asumir riesgos sin miedo a castigos laborales si comete un error?					
17	¿Considera esencial incrementar la variedad de tareas, responsabilidades, autonomía y desafíos para mejorar su productividad					
18	¿Identifica oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa?					
19	¿Considera que se valora, felicita y reconoce su desempeño					

PARTE II: CUESTIONARIO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Nº	ÍTEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL						
1	¿Considera que la empresa presenta dificultades para alcanzar sus objetivos operacionales? (lo que redundaría en pérdida de mercado, reclamaciones, etc.)					
2	¿Considera que la empresa desperdicia en la adquisición de equipo o mano de obra innecesaria que afecta los costos operacionales?					
3	¿Identifica sobre carga laboral en sus tareas diarias?					
4	¿Considera que logra cumplir con efectividad las tareas que se le asignan?					
5	¿Considera primordial tener reuniones productivas y altamente efectivas con toda la unidad o equipo de trabajo?					
MOTIVACIÓN						
6	¿Considera que las condiciones de trabajo (ambientales e infraestructura) en las que labora son las apropiadas?					
7	¿Considera que cuenta con los materiales, herramientas o equipos de trabajo necesario?					
8	¿Su jefe o supervisor toma decisiones con la participación de los trabajadores y escucha sus opiniones?					
9	¿Considera que recibe el apoyo necesario por parte de su jefe o supervisor en caso se presente alguna dificultad o problema?					
10	¿Su jefe o supervisor se preocupa por usted como persona?					
11	¿Considera que existen barreras entre su jefe o supervisor y usted para comunicarse adecuadamente en el trabajo?					
12	¿Considera que su trabajo es desafiante, le ofrece retos y le permite explotar sus capacidades?					
13	¿Considera que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización?					
14	¿Considera que la monotonía se ha vuelto parte de su día a día? (tareas repetitivas y rutinarias)					
ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN AL PERSONAL						
15	¿Considera que a diferentes niveles de desempeño en un mismo puesto deben corresponder distintos niveles de compensación?					

16	¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño está monopolizado e impuesto por un proceso con normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador?					
17	¿Considera que dentro de la empresa los intereses personales o amistades sesgan la capacidad de los jefes o supervisores en hacer juicios objetivos y recabar informaciones claras acerca de los resultados que logran las personas en su trabajo?					
18	¿Recibe retroalimentación clara acerca de su desempeño en su puesto de trabajo?					
19	¿Considera que la compensación que se imparte al personal en la empresa es favorable y crea un vínculo positivo de satisfacción y compromiso organizacional?					
ÉXITO ORGANIZACIONAL						
20	¿Considera que en la empresa se promueve que los trabajadores tengan iniciativa, creatividad y/o capacidades de innovación en su trabajo y en el desarrollo de sus funciones?					
21	¿Percibe que en su ambiente laboral existe tensión e insatisfacción?					
22	¿Considera que se fomenta el compañerismo, el sentimiento de pertenencia, el reconocimiento y el ánimo al equipo de trabajo para con el cumplimiento de sus funciones?					
23	¿Considera que dentro de la organización se practica el buen trato, sin irrespetos, sarcasmos o murmuraciones?					
24	¿Considera que la empresa presenta y promueve una apropiada cultura corporativa que es compartida por todos los colaboradores?					
25	¿Considera que dentro de la empresa puede expresar sus opiniones libremente sin temor a represalias?					
26	¿Considera que la imagen que percibe de su jefe o supervisor influencia de manera positiva en su trabajo?					
27	¿Considera que la organización se encuentra bien liderada?					
28	¿Considera que dentro de la organización la jerarquía no es sinónimo de abuso de poder?					
29	¿Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas u oficinas y una adecuada coordinación entre las unidades?					
30	¿Considera que la empresa se preocupa por mejorar la capacitación y/o formación de sus trabajadores?					
31	¿Considera que la empresa cuenta con programas eficaces de capacitación y/o formación que complementan sus conocimientos, habilidades o aptitudes para con su puesto de trabajo?					
32	¿Considera que la empresa se ajusta y adapta a las demandas ambientales? (macro y micro ambiente)					
33	¿Considera que la actitud de los miembros de la organización ante el cambio es positiva?					
34	¿Considera que el cambio organizacional solo se limita a cambios en el trabajo y no en la actitud ni comportamiento de los trabajadores?					
35	¿Considera que el equipo con el que labora es comunicativo, comprometido y capaz de coordinar?					
36	¿En su unidad de trabajo las funciones de cada miembro están bien definidas y las cargas de trabajo bien repartidas?					
37	¿Considera que los conflictos o impases que surgen dentro de su unidad de trabajo se aclaran o solucionan oportuna y claramente?					
38	¿Considera que dentro de la organización existen los grupos cerrados y aislados?					

ANEXO 04 MATRIZ DE VALIDACIÓN

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Gestión de compensaciones"

OBJETIVO: Conocer el nivel que presenta la gestión de compensaciones

DIRIGIDO A: Colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Flores vilca wilber Hugo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

FIRMA DEL EVALUADOR

Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Desempeño organizacional"

OBJETIVO: Conocer el nivel que presenta el desempeño organizacional

DIRIGIDO A: Colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Flores vilca wilber Hugo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

FIRMA DEL EVALUADOR

Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

ANEXO 04
MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "RELACION DE LA GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA IRON MOUNTAIN PERÚ S.A. LIMA-2017"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN V/O RECOMENDACIONES								
				Suma	Califica	Avance	Capacita	Revisa	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM	RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA									
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO										
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Productividad organizacional	Eficacia	¿Considera que la empresa presenta dificultades para alcanzar sus objetivos operacionales? (lo que reduce)																		
		Eficiencia	¿Considera que la empresa desperdicia en la adquisición de equipo o mano de obra innecesaria que afecta los costos operacionales?																		
		Efectividad	¿Identifica sobre carga laboral en sus tareas diarias?																		
			¿Considera que logra cumplir con efectividad las tareas que se le asignan?																		
	Motivación	Condiciones de trabajo y bienestar	¿Considera primordial tener reuniones productivas y altamente efectivas con toda la unidad o equipo de trabajo?																		
			¿Considera que las condiciones de trabajo (ambientales e infraestructura) en las que labora son las apropiadas?																		
		Relaciones laborales	¿Considera que cuenta con los materiales, herramientas o equipos de trabajo necesario?																		

Dr. Walter H. Flores Vela
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP: 37056

			¿Su jefe o supervisor toma decisiones con la participación de los trabajadores y escucha																	
			¿Considera que recibe el apoyo necesario por parte de su jefe o supervisor en caso se presente alguna dificultad o problema?																	
			¿Su jefe o supervisor se preocupa por usted como persona?																	
	Estrategia de compensación al personal	Trabajo interesante	¿Considera que existen barreras entre su jefe o supervisor y usted para comunicarse adecuadamente en el trabajo?																	
			¿Considera que su trabajo es desafiante, le ofrece retos y le permite explotar sus capacidades?																	
	Éxito organizacional	Evaluación del desempeño	¿Considera que la monotonía se ha vuelto parte de su día a día? (tareas repetitivas y rutinarias)																	
			¿Considera que a diferentes niveles de desempeño en un mismo puesto deben corresponder distintos niveles de compensación?																	
	Éxito organizacional	Evaluación del desempeño	¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño está monopolizado o impuesto por un proceso con normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador?																	
			¿Considera que dentro de la empresa los intereses personales o amistades sesgan la capacidad de los jefes o supervisores en hacer juicios objetivos y recabar informaciones claras acerca de los resultados que logran las personas en su trabajo?																	

Dr. Walter H. Flores Vela
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP: 37056

ANEXO 05
CONSENTIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



Lima, 05 de octubre de 2017.

Señores
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ
Presente. -

De nuestra consideración:

IRON MOUNTAIN PERÚ S.A., con RUC N° 20390724919 y domicilio fiscal en Avenida Elmer Faucett N° 3462, Provincia Constitucional de Callao, Departamento de Lima, debidamente representada por Ana María Zapata Palacios, identificado con D.N.I. N° 10320844, ante usted nos presentamos y decimos:

La presente es para comunicar que la alumna... Georgina Salazar Campos... De la carrera de Administración de Emp. que cursa el ciclo X..., realizo sus encuestas para la elaboración de su tesis en esta empresa.

Sin otro particular, quedamos de usted.

Atentamente,

 **IRON MOUNTAIN PERÚ**



