

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**“LA COMPENSACIÓN ECONÓMICA Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA LEY N° 1057 DEL ÁREA DE ADMISIÓN
DE UNA INSTITUCIÓN DE SALUD PÚBLICA 2013 - 2018”**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

KATHERINE JANNET SILVA CHIPOCO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2020

A Dios por darme la fortaleza día a día.

A mi hija, a quien dejé horas por un futuro mejor
para ambas.

A mis padres, por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

A mis abuelos, que ya no están, pero sé que estarían orgullosos.

A mis amigos que me insistían por el título.

A mi asesor Mg. Jorge Luis Lucero Vega, por la paciencia y el apoyo, por ser una persona con ética y mucho profesionalismo.

Introducción

La presente tesis denominada: “Influencia de la compensación económica en el desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057_ CAS del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018”, se realiza con el objetivo de llevar a reflexionar sobre la imperiosa necesidad de mejorar y mantener la productividad de los trabajadores de EsSalud.

Es materia de este trabajo analizar la problemática e importancia de poder contar con personal capacitado y una institución capaz de cumplir con los mismos y así poder brindar una atención de calidad al cliente o paciente.

La experiencia nos lleva a desarrollar la tesis de cuán importante es mejorar y cumplir con las obligaciones contractuales de los colaboradores de esta área, sosteniendo que, si una organización no cuenta con procesos estructurados de evaluación del desempeño laboral, no podrá obtener información acerca de la productividad de sus trabajadores y evaluar el impacto que genera las compensaciones en el desempeño de los mismos.

En enero del 2013, personal vinculado a la institución a través de service, postulan al régimen laboral de la Ley N° 1057 - Contratos Administrativos por Servicios, en los cargos de digitadores asistenciales y auxiliares administrativos, ambos con diferente remuneración, pero con las mismas funciones, los cuales no fueron debidamente evaluados, quienes al ingresar tuvieron una actividad productiva y positiva, que con el tiempo se ha ido desvaneciendo, acarreando problemas de diversa índole.

Ésta marcada diferencia en la remuneración ha impactado de manera negativa en el personal, quienes manifiestan su insatisfacción a través de su bajo desempeño y falta de compromiso para con la institución.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	IV
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
RESUMEN	XI
Abstract	XII
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Formulación del problema	4
1.2. Objetivos de la investigación	5
1.3. Justificación e importancia del estudio	5
1.4. Alcances y Limitaciones.	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.2 Bases teórico - científico	16
2.3. Definición de términos básicos.	56

CAPÍTULO III	59
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.	59
3.1 Hipótesis General	59
3.2 Hipótesis Específicas	59
3.3 Identificación de variables o unidades de análisis	59
CAPÍTULO IV	62
MARCO METODOLÓGICO	62
4.1 Tipo y Método de investigación	62
4.2 Diseño específico de investigación	62
4.3 Población y Muestra o Participantes	64
4.4 Instrumentos de recogida de datos	65
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	65
4.6 Procesamiento de ejecución de estudio	66
CAPÍTULO V	67
RESULTADOS Y DISCUSION.	67
5.1 Datos cuantitativos.	67
CAPÍTULO VI	89

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	89
6.1 Conclusiones.	89
6.2 Recomendaciones.	90
REFERENCIAS	91
APENDICES	104
Apéndice A: Matriz de consistencia	104
Apéndice B: Tabla 1.Operacionalización de variables	106
Apéndice C: Diagrama de Operacionalización de variables	108
Apéndice D: Encuesta a los colaboradores del Área de Admisión	109
Apéndice E: Renovación De Contrato	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Muestra la relación entre las variables de estudio.	63
Gráfico 2: ¿Considera que el trabajador muestra trato amable, sin distinción alguna al paciente?	68
Gráfico 3: ¿El paciente, percibe el trato por parte del trabajador y se lo hacen saber?	68
Gráfico 4: ¿Cree usted que el respeto entre el trabajador y el paciente debe ser mutuo?	69
Gráfico 5: ¿Considera que el trabajador brinda sinceridad y coherencia en su atención al paciente?	69
Gráfico 6: ¿El trabajador tiene tolerancia en su atención a los pacientes?	70
Gráfico 7: ¿Cree usted que la atención al paciente se realiza con honestidad, honradez y veracidad?	70
Gráfico 8: ¿El trabajador brinda información oportuna y veraz al paciente?	71
Gráfico 9: ¿Considera que los trabajadores satisfacen la necesidad del paciente en la atención?	71
Gráfico 10: ¿Considera que para los trabajadores su atención al paciente es interesante?.....	72
Gráfico 11: ¿Considera que los trabajadores tienen facilidad para trabajar en equipo?	72
Gráfico 12: ¿Los trabajadores son colaboradores en las tareas grupales?	73
Gráfico 13: ¿Cree que los trabajadores logran mejores resultados trabajando en equipo?	73
Gráfico 14: ¿Los trabajadores cumplen con las funciones que establecen las normas del hospital ?	74
Gráfico 15: ¿Considera que los trabajadores sienten que cumple muchas funciones, para el cargo que Desempeña?	74
Gráfico 16: ¿Las Directivas se cumplen desde cualquier nivel?	75
Gráfico 17: ¿Los trabajadores cumplen con el horario establecido en su atención al paciente?	75

Gráfico 18: ¿Considera que los trabajadores son puntuales con su asistencia?.....	76
Gráfico 19: ¿Los trabajadores tienen faltas injustificadas?	76
Gráfico 20: ¿Cree que el rendimiento laboral de los trabajadores cumple con la expectativa del cargo?	77
Gráfico 21: ¿Considera que los trabajadores se sienten cansados, al culminar la jornada laboral?.....	77
Gráfico 22: ¿Cree usted que los trabajadores tienen problemas para adaptarse a los cambios?	78
Gráfico 23: ¿Los trabajadores reciben capacitaciones todos los años?	78
Gráfico 24: ¿Las capacitaciones que reciben los trabajadores los ayudan a realizar mejor	79
Gráfico 25: ¿Cree que las capacitaciones que reciben los trabajadores, están bien planteadas?	79
Gráfico 26: ¿Considera que los trabajadores buscan mejoras para el área donde se desempeña?	80
Gráfico 27: ¿Los trabajadores realizan su trabajo con dedicación?.....	80
Gráfico 28: ¿Considera que los trabajadores pueden emprender sus funciones sin necesidad que se indique?.....	81
Gráfico 29: ¿Los trabajadores tienen facilidad para exponer propuestas de mejoras?	81
Gráfico 30: ¿Considera que los trabajadores pueden actuar constructivamente, ante algún problema?.....	82
Gráfico 31: ¿Cree que los trabajadores impulsan el logro eficaz de las funciones que realizan?	82
Gráfico 32: ¿Considera que los trabajadores están satisfechos con el sueldo que recibe?	83
Gráfico 33: ¿Cree que el sueldo que perciben los trabajadores, les permite desarrollar sus objetivos personales?	84

Gráfico 34: ¿El sueldo que perciben los trabajadores, es el adecuado por el trabajo que realiza?	84
Gráfico 35: ¿La jornada laboral que tienen los trabajadores, les permite realizar horas extras?	85
Gráfico 36: ¿Considera que los trabajadores realizan horas extras, porque su sueldo no es suficiente?	85
Gráfico 37: ¿Cree que el pago de horas extras a los trabajadores es el adecuado, por el trabajo	86

Resumen

La investigación se realizó sobre “La compensación económica y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la ley N° 1057; se utilizó como piloto de estudio el área de admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018”. Consistió en determinar el nivel de influencia que la compensación económica tiene en el desempeño laboral en forma específica, en el intervalo de los años 2013- 2018. Método: Se utilizó el tipo descriptiva correlacional inductiva porque se midió y describió el grado de influencia de la compensación económica en el desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 – 2018. Instrumento: Se utilizó una encuesta de 36 preguntas y se encuestó a una muestra de 38 colaboradores de la entidad. Resultados: De la pregunta 1 al 7 todos los encuestados responden favorablemente sobre el respeto, honestidad, responsabilidad, tolerancia y veracidad. Los problemas surgen a partir de la pregunta 9 con las dificultades en la atención al asegurado que no es buena, luego en la fuerza de trabajo en equipo no existe. Los problemas continúan hasta la pregunta 15 respecto a dificultades en cumplir con las normas y la presencia de un grupo que no ejecuta las directivas que ordena la alta jerarquía. En la pregunta 16 y 17 sobre el horario de trabajo y asistencia cumple casi siempre. Seguidamente hasta la pregunta 22 las respuestas son afirmativas sobre la incomodidad en la motivación que está al mínimo y no le permite aceptar los cambios e incluso se sienten cansados. Conclusión: Se observó luego de la encuesta que la entidad tiene problemas de incentivos a través de compensaciones económicas que no lo ayudan a mejorar su entrega hacia la entidad.

Palabras claves: *Compensación económica, desempeño laboral, productividad, satisfacción laboral, trabajo en equipo.*

Abstract

The investigation was carried out on “The economic compensation and its influence in the labor performance of the collaborators of the law N° 1057; the admission area of a Public Health Institution 2013 - 2018 was used as a study pilot”. It consisted in determining the level of influence that the economic compensation has in the labor performance in a specific way, in the interval of the years 2013-2018. Method: The inductive correlational descriptive type was used because the degree of influence of the influence was measured and described. economic compensation in the work performance of employees Law 1057 of the Admission Area of a Public Health Institution 2013 - 2018. Instrument: A survey of 36 questions was used and a sample of 38 employees of the entity was found. Results: From question 1 to 7, all respondents respond favorably to respect, honesty, responsibility, tolerance and truthfulness. The problems arise from question 9 with the difficulties in attending to the insured that is not good, then in the team work force does not exist. The problems continue until question 15 regarding difficulties in complying with the rules and the presence of a group that does not execute the directives ordered by the high hierarchy. In question 16 and 17 about working hours and assistance almost always meets. Then until question 22 the answers are affirmative about the discomfort in motivation that is at a minimum and does not allow you to accept the changes and even feel tired. Conclusion: It was observed after the survey that the entity has incentive problems through financial compensation that does not help it improve its delivery to the entity.

Keywords: Economic compensation, job performance, productivity, job satisfaction, teamwork.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

El más grande problema de las organizaciones en la actualidad es la necesidad de mejorar continuamente la productividad marginal de los trabajadores. En muchas empresas, con el fin de mejorar esta situación se desarrollan procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal con el único objeto de eliminar, disminuir y hasta incrementar las brechas marginales de productividad de los trabajadores.

Otro problema es que debido a que la productividad de un trabajador es voluntaria, está relacionada a la satisfacción de las necesidades por parte de la organización, la misma que está condicionada a las compensaciones que recibe en la organización. Si una organización no cuenta con procesos estructurados para evaluar el desempeño laboral, que en muchos casos se ve influenciado por la falta de capacitación, cómo puede obtener información si las variaciones de los ciclos productivos de sus trabajadores están condicionados a la percepción de las compensaciones que reciben por los servicios prestados en la organización, esto no solo genera ineficacia para desarrollar una labor administrativa óptima, sino también ineficiencia en el uso de recursos, así como también pérdida de competitividad, porque se corre el riesgo de operar con personal que no rinde al máximo de su productividad. Existe un gran porcentaje de trabajadores que se encuentran en las empresas laborando bajo una situación de presentismo, es decir, que se encuentran en sus lugares de trabajo, pero sin realizar actividad alguna relacionada con las funciones de su puesto de trabajo, muy relacionado con la compensación de paga la organización.

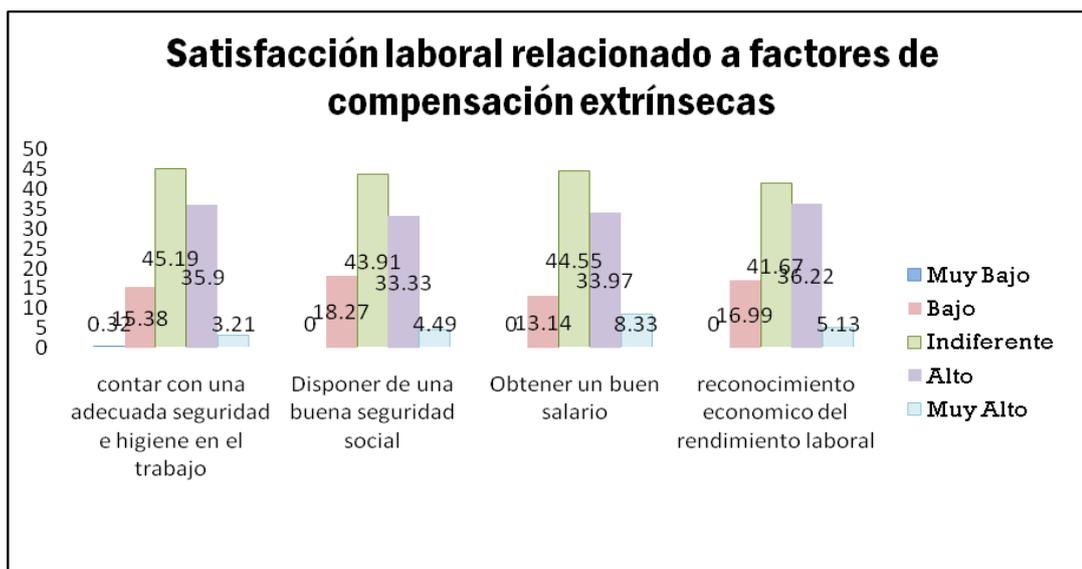


Gráfico En un estudio realizado en la banca comercial se midió la satisfacción laboral en los empleados del área comercial lo que muestra es que obtener un buen salario es un factor que logra una satisfacción laboral pero no se determina si logra un buen desempeño, así como también mide el reconocimiento económico por un rendimiento laboral.

Fuente: Gomes, Incio, O'Donnell (2011). Tesis de niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso de estudio.

En el área de admisión de una Institución de Salud Pública, desde enero del año 2013, que se dio el término de contrato con los service, los cuales por encontrarse de alguna manera vinculada a la institución se evaluó a este personal dándole la opción de postular al régimen laboral de Ley N° 1057 Contratos Administrativos por Servicios, con cargos de digitador asistencial y auxiliares administrativos, ambos con remuneración diferentes pero con las mismas funciones a desempeñar en las áreas postuladas. Los que al ingresar se mostraron con una actividad productiva positiva, pero se ha ido desvaneciendo, presentándose problemas como la falta de compromiso con la institución, dentro de la cual su desempeño laboral ha ido disminuyendo, muchos de estos problemas son quejas de los pacientes, de los clientes internos y externos.

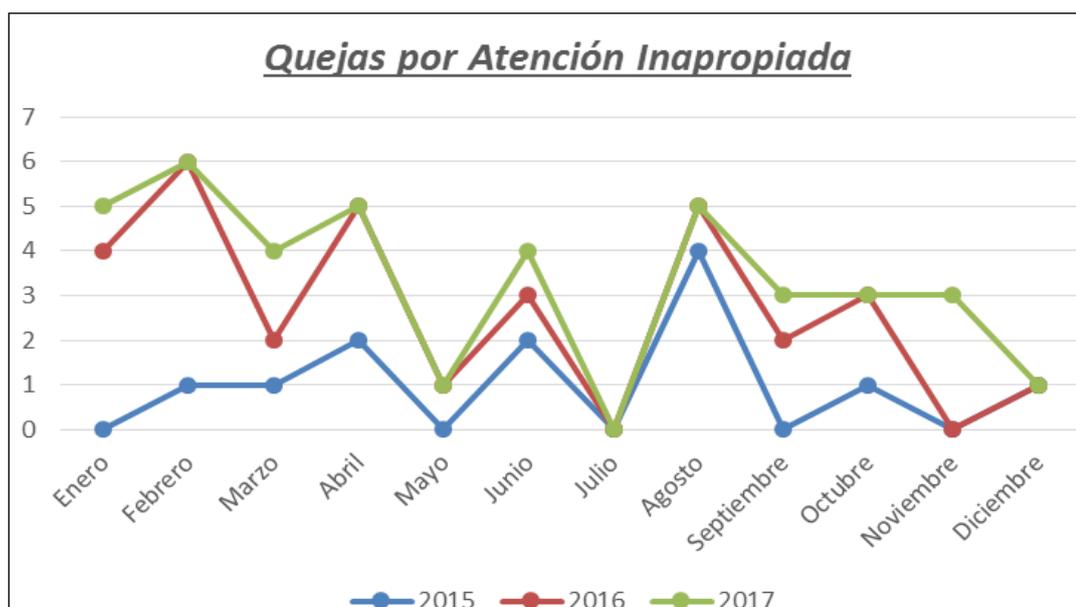


Gráfico Se observan los picos sobre las evaluaciones del desempeño sobre el nivel de atención recibida por el personal del área relacionado a los años 2015, 2016, 2017. Fuente: Institución de Salud Pública.

En muchas ocasiones al término de su jornada, el personal deja sin culminar sus funciones, como la preparación de historias clínicas e ingreso de información del parte diario de la consulta médica al sistema de gestión hospitalaria (SGH).

Así mismo, el personal brinda un trato deficiente al cliente: muchas veces no son amables, no dan una buena información, no prestan atención cuando el paciente se dirige a ellos.

Respecto a la puntualidad; el personal no cumple con el horario de entrada, pero sí el de salida, a veces la jefatura por falta de personal tiene que asumir su tardanza con una boleta de permiso por una hora.

La prestación de servicios se retrasa por la falta de orden y limpieza, el centro de salud tiene problemas de falta de espacio, propias de la institución y por acción del personal. Sin embargo, no todo son problemas, cabe precisar que también existe personal que a pesar de su espacio reducido mantiene orden y limpieza.

El proceso de selección que se realizó no fue el adecuado ya que por haber tenido vínculo a través de los service, a muchos de estos trabajadores se les consideró como candidatos y fueron contratados sin haber evaluado su potencial y sobre todo su identificación con la institución ya que el servicio que se brinda es de salud y ante todo debe existir sensibilidad interpersonal, sin embargo, se sabe que cuando el cliente externo no logra conseguir inmediatamente un servicio pronto se suele poner agresivo por su misma condición de enfermo.

En el área de Admisión, se necesita que los colaboradores que prestan este servicio sean capaces de resolver los problemas que se presentan día a día y a cada momento, puesto que los pacientes, son personas enfermas que sufren de molestias, angustia, frustración debido a su situación.

La evaluación de desempeño en la Institución de Salud Pública, al personal del Régimen Laboral 1057 (CAS), de admisión, la realiza el jefe de la oficina tomando en cuenta las competencias de gestión y competencias genéricas

En muchas ocasiones el personal ha manifestado su insatisfacción por la diferencia de remuneración entre ellos mismos a pesar que realizan las mismas funciones, y cumplen la misma jornada laboral, lo mismo que puede llevar a no impulsar el cumplimiento de sus funciones. Por los motivos antes expuestos se formula el siguiente problema de investigación.

1.1 Formulación del problema

1.1.1 Problema Principal.

¿De qué manera la compensación económica influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Ley N° 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018?

1.1.2 Problemas Secundarios.

¿De qué manera los honorarios influyen en la calidad de los servicios de los colaboradores Ley N° 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública, 2013 - 2018?

¿De qué manera el pago Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo influyen en el clima laboral de los colaboradores Ley N° 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública, 2013 - 2018?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Determinar si la compensación económica influye en el desempeño laboral de los colaboradores Ley N° 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública, 2013 - 2018

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar si los honorarios influyen en la calidad de servicios de los colaboradores Ley N° 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública, 2013 – 2018.

Determinar si el pago Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo influyen en el clima laboral de los colaboradores Ley N° 1057 del área de Admisión Institución de Salud Pública 2013 – 2018.

1.3. Justificación e importancia del estudio

1.3.1 Justificación

Esta investigación se justifica por las ventajas que permitirían resolver la tensión que existe entre el desempeño esperado por la institución y el desempeño realizado por sus trabajadores ya que las compensaciones del centro de salud son fijas.

Las compensaciones constituyen uno de los mecanismos de gobierno más relevantes para alinear los intereses de las personas que laboran una organización con sus objetivos. A pesar de esto, existe muy poca literatura empírica que relacione las compensaciones pagadas con el desempeño de los colaboradores en una organización, como un incentivo que demuestre un mayor nivel de productividad. Se debe analizar la compensación en su diseño y establecimiento, debido a que, si no están adecuadamente diseñados, podrían agrandar los problemas del desempeño de los trabajadores del área de consulta del hospital. Sabemos por teoría que las compensaciones son fijas, por destajo y por productividad.

1.3.2 Importancia

La importancia viene dada ya que se mejoraría la atención en los pacientes a través de un mejor desempeño laboral de los trabajadores, brindando una adecuada calidad de servicios.

1.4. Alcances y Limitaciones.

El tiempo ha sido el principal factor de limitación, puesto que la tesista trabaja en horario administrativo, y cumple función de coordinación en el área de expedientes, la cual muchas veces no le permite retirarse en su horario establecido, también es madre de familia, lo cual requiere otra función grande en el hogar.

Por otro lado, la información requerida es reservada por la institución, tanto en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores del área como en sus compensaciones, pero finalmente se ha obtenido dicha información, por parte de la coordinadora del área, ya que existe una afinidad laboral y profesional, logrando culminar con éxito la investigación para la obtención de los objetivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones nacionales

(Carnaqué, P. 2014: pág. IX - X). En la tesis Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico ABACO Chiclayo 2013. Nos indica que: Esta investigación describe los principales componentes del sistema de compensación salarial, se diagnóstica su nivel desempeño y a la vez se analiza la relación entre ambas variables, se propuso con la finalidad de dar respuesta al porque la empresa perteneciente al sector educativo con casi 28 años en el mercado, en la última década no ha obtenido los resultados coherentes con las expectativas de su dueño. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional expresada en términos cuantitativos aplicada a la población de 52 trabajadores, entre noviembre 2013 a febrero del 2014. Se recolectó información a través de la observación directa, revisión de documentos, aplicación de entrevistas y cuestionarios validados al personal que labora en ella. Se pudo comprobar la hipótesis planteada de que existe una relación significativa entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores al obtener un índice de correlación de 0.70498758, que indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables. Además, se propuso algunos procedimientos que formarán parte de su sistema de compensaciones y ayudarán a mejorarlo sin incurrir en costos laborales adicionales que actualmente la empresa no está dispuesta a solventar.

- Juan Luis Terán Ruelas (2017, p. 3). En la tesis Salario emocional y su relación con el desempeño laboral, en Arequipa presenta: En los últimos años la motivación eficaz de los trabajadores es una inquietud constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, la teoría de Herzberg es un referente importante que plantea dos categorías de factores, los motivadores y los de higiene, dando más importancia al factor de motivación. Actualmente las empresas dedican la mayoría de su tiempo a crear estrategias sobre sus negocios, de ventas, de crecimiento, de marketing, financieras y de fidelización de sus clientes etc. Pero en muy pocas ocasiones crean estrategias de compensación y fidelización para sus trabajadores, siendo este el reto más importante para retener sus mejores talentos. Como objetivo principal se revisará la literatura existente para esclarecer la importancia del salario emocional y su relación con el desempeño laboral. Habiendo revisado la literatura referente al salario emocional y el desempeño laboral como variables independientes y resaltando la información de los pocos estudios que han relacionado dichas variables, se puede concluir que, si existe una relación directa, debido a que el salario emocional va camino a convertirse en el principal motivador de los trabajadores, permitiéndole a este trabajar confortablemente evitando el estrés y aumentando su rentabilidad laboral.

2.1.2 Investigaciones Internacionales

En la investigación de *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica-Chile*. Afirman que: En términos teóricos generales, la motivación como proceso, surge de una demanda interna del organismo que será el motor del comportamiento de la persona que se orientará a satisfacer dicha necesidad. Mediante mecanismos de retroalimentación, el organismo regulará la emisión y mantención de la conducta. Davis y Newstrom (1993) citados por Bedodo & Giglio (2006, p. 59) menciona que tanto los procesos mentales como las consecuencias de la conducta determinan la ocurrencia y dirección de ésta.

Dentro de los procesos mentales se generan expectativas, metas y planes que serán agentes activos en la aparición para la acción. Sin duda, la emoción y todos los fenómenos asociados a ella participan aquí. Y continúa afirmando que el flujo de la motivación es dinámico e individual, incorporando elementos fisiológicos, cognitivos y conductuales que interactúan mutuamente. Aplicado al modelo de Davis y Newstrom (1993), la compensación corresponde a una recompensa obtenida por desplegar determinados comportamientos que refuerza el ciclo en tanto es una retroalimentación positiva para la satisfacción de determinadas necesidades. Ahora bien, desde la perspectiva motivacional de Reeve (1994) el ciclo asociado a la compensación se inicia cuando el trabajador posee una necesidad (estado de privación) que activa la emergencia de la conducta en el contexto laboral. La retroalimentación del rendimiento o compensación lo orienta a perseverar en su comportamiento o, por el contrario, realizar ajustes con el fin de conseguir su meta. Por último, la persona alcanza los resultados deseados y experimenta las consecuencias de la satisfacción del motivo. (Bedodo & Giglio, 2006, p. 60).

- (Seijo, M. 2008) En la tesis de *Sistema de compensaciones y desempeño laboral del personal administrativo en las empresas contratistas del sector petrolero del Estado de Zulia-Venezuela* afirmaron que: La relación entre el sistema de compensación y el desempeño laboral del personal administrativo en las empresas contratistas del sector petrolero. Metodológicamente se tipificó como una investigación correlacional descriptiva, de campo, no experimental, descriptiva – transeccional. La investigación se realizó tomando como referencia trescientos cuarenta y ocho (348) empleados de las contratistas petroleras del Estado de Zulia, seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple o al azar. La recopilación de la información se realizó mediante la técnica de la encuesta y el instrumento seleccionado fue el cuestionario, contentivo de 40 y 32 ítems para sistema de compensaciones

y desempeño laboral respectivamente, con escalamiento Likert, validado por diez (10) expertos en el área de recursos humanos. La confiabilidad fue calculada a través del método alfa de Cronbach obteniéndose un coeficiente confiabilidad de 0,86 para sistema de compensaciones y 0,90 para desempeño laboral. Para el cálculo del coeficiente de correlación se aplicó la fórmula de Pearson para la cual se obtuvo 0,99, lo que indica una fuerte y positiva correlación entre las variables. Basados en los resultados obtenidos se concluye que a nivel de la variable sistema de compensación, el personal administrativo no muestra estar a gusto con su remuneración. En cuanto al desempeño laboral se observó que el rendimiento de los empleados en cuanto a los factores actitudinales, pueden considerarse fuertes dado el resultado promedio obtenido. Finalmente se identificó la existencia de una relación significativa entre el sistema de compensación y en el desempeño laboral del personal administrativo de las contratistas del sector petrolero.

- (Sajona, C. 2012: pag.11). En la tesis *Sistemas de compensación en empresas del sector funerario de la ciudad de Cartagena-Colombia*. Menciona que: El propósito del presente estudio es analizar cómo se encuentra actualmente este sector respecto al tema, en el caso de encontrar dificultades, poder recomendar a sus directivos acerca de los resultados obtenidos y que puedan afectar de manera positiva en todos los aspectos económicos del personal. Se realizó la medición de los sistemas de compensación en cuatro empresas del sector en la ciudad de Cartagena, las cuales son: Funeraria los Olivos, Funeraria Lorduy S.A, Funeraria Zabaleta y Funeraria Tache y Salcedo, tomando como muestra una población total de 120 funcionarios y aplicando un instrumento de valoración del mismo. Para el análisis de las variables se emplearon herramientas estadísticas tales como observación directa, estudio, tabulación, descripción gráfica y análisis de las encuestas, que se aplicaron a las empresas antes mencionadas, objeto de estudio, de esta forma se logró recopilar la información

necesaria para realizar este proyecto. Castro y Sajona (2012, p. 177) concluye que: Entre los contratos más celebrados están los de término fijo que posibilita al empleador contar con un trabajador en un tiempo determinado, pero se encuentran también los contratos a término indefinido y estudiantes en prácticas, con el propósito de formar trabajadores para el futuro de la compañía y el crecimiento de nuevos profesionales. En lo referente a contratos laborales el grupo de empresas en estudio mantiene a la gran mayoría de su personal motivado gracias a la estabilidad y seguridad que le ofrece. De esta manera logran que los trabajadores laboren al máximo de sus capacidades y se sientan satisfechos por el compromiso que obtienen por parte de las empresas; sin embargo, existe una parte de trabajadores que podrían sentirse insatisfechos en cuanto a lo referente a compensación salarial, pues el salario que perciben en algunos casos no es suficiente teniendo en cuenta las labores asignadas al cargo. Este tema es de suma importancia para las organizaciones porque afecta directamente la percepción que tengan en el medio y la motivación de los trabajadores actuales. Con respecto a la variable compensación salarial se llegó a la conclusión de que ésta es comprendida por sus empleados, generando ventajas para la compañía, ya que teniendo de ante mano estrategias que permitan retener, mantener y motivar al personal idóneo que permita un crecimiento económico y/o rentabilidad a la empresa. Aun así, existe un pequeño porcentaje que desconoce del tema. Entre los inconvenientes que posee este sector, la dificultad que encontramos en primera instancia es la poca información brindada, la insuficiente claridad del tema y las personas capacitadas para dictar e indagar acerca del tema. Siendo los beneficios la dimensión más representativa para los encuestados que conocen lo relacionado con la variable en estudio, se puede resaltar los uniformes laborales, prima de vacaciones y recreaciones. Mientras que en los incentivos se destacan el reconocimiento personal, oportunidad de progreso muy seguido de la estabilidad en el cargo. Se descubrió que los empleados en su mayoría se encuentran

satisfechos por los salarios ofrecidos, además de resaltar la puntualidad en el pago como un aspecto importante en el bienestar de los funcionarios.

- (Domingo, T. 2013). En el trabajo de investigación *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (estudio realizado en restaurantes casa museo de la zona 3 de Quezaltenango- Guatemala)* menciona: En una organización donde prestar un buen servicio, agradar al comensal y vender experiencias inolvidables es la razón de ser de los restaurantes casa museo de la zona 3 de Quetzaltenango, es imperativo que observen de cerca el nivel de motivación de su personal y crear guías de incentivos que ayuden a mantener la motivación intrínseca que los colaboradores experimentan. Este estudio refleja la complejidad de la motivación en el comportamiento de los seres humanos, pues como lo describen los teóricos motivacionales el ser humano no depende de un solo impulso motivacional para dirigir sus esfuerzos en una tarea. Aunque cierto tipo motivación fue encontrada en los colaboradores a pesar de no contar con un programa de incentivos no monetarios que reconozca intangiblemente el esfuerzo e identificación de cada uno de estos. La presente investigación se realizó con 42 trabajadores de restaurantes casa museo de la zona 3 de Quetzaltenango, y se estableció como hipótesis de investigación que los incentivos no monetarios influyen en la motivación para el desempeño laboral que se comprobó por medio de una boleta de opinión. Para la misma se utilizó el método de investigación descriptiva y se concluyó que no existe incentivos no monetarios, a pesar de esto persiste cierto grado de motivación, por lo que se establece que los incentivos no monetarios no influyen en la motivación para el desempeño laboral. Se recomendó realizar una guía de incentivos no monetarios para el personal con el fin de maximizar la influencia extrínseca motivacional para un mejor desempeño laboral.

- (Satey, E. 2014: pág. XI). En la tesis *Incentivos laborales y clima organizacional (estudio realizado con el personal de la delegación de recursos humanos del organismo judicial-Guatemala)* afirma que: En el mundo globalizado y altamente competitivo como el que hoy existe, la preocupación de las organizaciones por el bienestar de sus colaboradores, por ello los incentivos y el ambiente donde se desarrolla el trabajador se han convertido en un factor determinante para lograr la satisfacción del personal, de tal manera que mantener al capital humano incentivado y en un buen ambiente de trabajo se traduce en productividad y compromiso. Es importante destacar el hecho de que la organización independientemente de su naturaleza, debe valorar y saber administrar el recurso humano del cual dispone de forma efectiva, ya que el éxito de cualquier organización radica en su talento humano y siempre será una ventaja competitiva para el logro de sus objetivos. La presente investigación es de tipo descriptiva y se realizó con 50 trabajadores del área administrativa del Organismo Judicial de Quetzaltenango, donde se establece como objetivo general determinar la influencia de los incentivos laborales en el clima organizacional. Se concluyó que, sí existe influencia entre los incentivos laborales y el clima organizacional, debido a que los incentivos provocan motivación en los trabajadores, lo cual tiene relación directa con el ambiente que los rodea. Se recomendó implementar un plan de capacitación que contribuya al desarrollo de habilidades y aumento de conocimientos en los trabajadores, no solo para reforzar la motivación del personal sino también para aumentar la competitividad y prestigio del Organismo Judicial como entidad pública.

- (Sum, M. 2015, pag I). En la tesis *Motivación y desempeño laboral (Guatemala)* presenta que: La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor

productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar objetivos y metas. Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

- (Nuñez, I. 2016). En la tesis de *Compensación de Directores y Desempeño Corporativo en Chile* se propuso analizar: El comportamiento de la compensación de los directores en Chile mediante la aplicación de dos modelos econométricos. Los principales resultados del modelo, centrado en los determinantes del nivel total de compensación, proporcionan evidencia de: (i) la ausencia de una relación importante, estadísticamente significativa y robusta entre el monto de estas compensaciones y el desempeño corporativo, (ii) el pago de compensaciones más generosas en compañías con estructuras de propiedad concentrada, y (iii) el rol de supervisores desempeñado por directores independientes e inversionistas institucionales para regular compensaciones excesiva. Por su parte el segundo modelo, centrado en evaluar el poder de los incentivos, no presenta los resultados esperados,

dado que no se encuentra una relación robusta entre el nivel de incentivos y el desempeño corporativo. Adicionalmente, las características de gobierno corporativo y las características del director no parecieran afectar el nivel de incentivos. A pesar de esto, nuestra evidencia, para el caso de Chile, sugiere el uso de la compensación directiva como un mecanismo de tunneling, es decir, como un medio para transferir riqueza desde los accionistas minoristas hacia los accionistas controladores. Uno de los mecanismos para mejorar el alineamiento de intereses entre los participantes del gobierno corporativo es la compensación ejecutiva. Sin embargo, estos esquemas de compensación deben ser adecuadamente diseñados, pues de otro modo, podrían agrandar aún más los problemas de agencia que existen en el gobierno corporativo en lugar de solucionarlos. Pues es necesario entender cómo se estructuran los sistemas de compensación ejecutiva y cómo estos afectan el comportamiento del agente. En relación a los resultados obtenidos, podemos decir que el desempeño actual de la firma afecta positivamente la compensación total y el nivel de incentivos de los directores chilenos, cuando el desempeño es medido a través del ROA.

- (Romero, M. 2017: p. 1). En la tesis *Evaluación de las políticas y prácticas de remuneración, incentivos y prestaciones: Caso Pymes del sector de confección de Bogotá D.C.* - Colombia afirma que: Las políticas y prácticas de remuneración, incentivos y prestaciones aún son limitadas en las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia debido a los altos costos que generan para las mismas. Este trabajo examina los factores que afectan su implantación en el caso puntual de las PYMES del sector de confecciones en la ciudad de Bogotá y formula recomendaciones para instaurar prácticas que incentiven al trabajador para mejorar la productividad de la empresa. Se realizó una investigación mixta de tipo descriptivo, correlacional, que buscó identificar mediante técnicas correlacionales, conductas y actitudes de los propietarios y trabajadores. Para ello, se realizaron entrevistas

abiertas a los propietarios de PYMES, registradas por la Cámara de Comercio y ANIF y seleccionadas por criterio de accesibilidad. Con la información obtenida, se diseñó una encuesta basada en escala tipo Likert para conocer las apreciaciones de los trabajadores y se validó utilizando la medida Alfa de Crombach. Se pudo determinar que los empresarios pagan únicamente el salario de ley y no tienen ningún programa de incentivos ni de beneficios de prestación social que motiven a los trabajadores a tener sentido de pertenencia con sus empresas. Esta investigación, condujo a la determinación de la evaluación planteada en el objetivo general permitiendo inferir que las políticas y prácticas de remuneración, incentivos y prestaciones de las PYMES a los trabajadores influyen en el pago de los salarios y demás retribuciones.

2.2 Bases teórico - científico

2.2.1 Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.)

(Castillo, A. 2012: pag. 201-202). En su libro nos habla de los tipos de salarios:

Salario es un concepto genérico que integra la retribución en dinero y especie que recibe regularmente el trabajador, a cambio de sus servicios.

- Salario integral, Es todo lo que constituye salario, más la prima anual de servicios y el auxilio de cesantía.
- Salario nominal o básico, Es la cantidad de dinero que se pacta en el contrato de trabajo y que se paga ordinariamente al trabajador, sin la adición de los demás elementos que integran el salario.
- Sueldo, Es la remuneración fija u ordinaria que recibe el trabajador por períodos mayores de un día (semana, quincena, o mes). Definido de esta manera, el sueldo es equivalente al salario nominal y usualmente se determina para un mes.

- Salario base, Es el conjunto de pagos que sirve de base para liquidar las prestaciones proporcionales al salario, cuando éste no es fijo, como son el descanso dominical, vacaciones y cesantías.

- Salario mínimo, El Código Laboral Colombiano define el salario mínimo como: “el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y las de su familia en el orden material, moral y cultural”. Este salario lo fija el gobierno anualmente por ley.

- Salario real, Es la relación existente entre el salario básico y el índice de precios, de tal manera que:

$$\text{Salario real} = \frac{\text{Salario básico}}{\text{Índice de precios}}$$

- Jornal, Es la retribución ordinaria estipulada para un día.
- Prestaciones sociales, Están constituidas por los auxilios en dinero, especie y servicios, diferentes al salario, que recibe el trabajador o su familia por concepto de accidentes de trabajo, vejez, muerte, incapacidad, número de hijos y otras circunstancias.
- Beneficios laborales, Están conformados por el conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia, en forma gratuita o semi-gratuita, con el propósito de cubrir sus necesidades básicas, especialmente de tipo recreacional, deportivo y cultural.
- Incentivos, Son los reconocimientos económicos o simbólicos que la empresa otorga para premiar el alto desempeño laboral de los trabajadores.

Y las Modalidades de Remuneración.

Existen dos modalidades básicas de remuneración del trabajo: a) por unidad de tiempo y b) por tarea realizada.

a) Remuneración por unidad de tiempo, El salario basado en el tiempo, ya sea por hora, día, semana o mes, es de fácil administración. Este método de compensación es especialmente aplicable en situaciones en las cuales el trabajo es difícil de estandarizar y su volumen no está bajo el control del operario. Tiene la desventaja de no facilitar la predeterminación de los costos de mano de obra y de crear en los trabajadores la idea de que se les paga por permanecer en el trabajo y no por lo que hacen.

b) Remuneración por tarea realizada, El salario es asignado por unidad de trabajo realizado. Este segundo método de remuneración ha sido designado con el nombre genérico de incentivos, de los cuales existen múltiples variantes”. Castillo Aponte, José (p, 205)

2.2.2 Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.

(Othón, J. Hernández J. 2014 pág. 11-13), en su libro nos explica objetivos de la administración de la compensación:

Si hablamos de la eficacia de un enfoque o procedimiento específico, para tomar las decisiones relacionadas con la compensación de personal, primero es necesario plantearse cuáles son los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación. Por consiguiente, a continuación, se analizan los tres propósitos básicos que, desde nuestra perspectiva, debe procurar un proceso eficaz de la compensación.

- Equidad interna, el concepto de la equidad interna, 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” 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.

Competitividad externa, en nuestro medio 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, con independencia de la forma que adopte la equidad interna de sus prácticas de compensación, 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.

Estimular niveles superiores de desempeño del personal, Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal, sin tener presente este objetivo carece de sentido. Ahora bien, ¿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? 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, pero no por ello menos importante, 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. Con base en estos objetivos se puede juzgar la bondad y eficacia del proceso con que se administra la compensación del personal en la empresa. Asimismo, estos objetivos exigen plantear con precisión un conjunto de conceptos, principios y herramientas de análisis que ayuden a la dirección de la empresa y al área de recursos humanos a tomar decisiones eficaces relacionadas con la compensación del personal.

Por otra parte, (Juárez, J. s.f.: pág., 133-134) afirma que las estructuras de la Compensación: en general, una primera separación útil de los distintos conceptos del

paquete de compensación es entre conceptos en efectivo y en especie o beneficios. Una segunda discriminación es entre conceptos garantizados y conceptos contingentes o variables. Esto significa que la equidad interna de la compensación al personal puede analizarse en una gama relativamente amplia de opciones o estructuras de agregación del paquete de compensación. Sin embargo, las estructuras de compensación más comunes son las siguientes:

- Compensación base (CB). Corresponde al sueldo mensual nominal multiplicado por 12 meses.
- Compensación garantizada (CG). Corresponde a la compensación base más todas aquellas prestaciones en efectivo que son garantizadas, tales como prima vacacional, aguinaldo, previsión social y fondo de ahorro, entre otras.
- Compensación total en efectivo (CTE). Corresponde a la compensación garantizada más todas las prestaciones o pagos contingentes en efectivo que recibe el personal, por ejemplo: reparto de utilidades, bonos por desempeño, incentivos por productividad y, en su caso, el valor equivalente de préstamos que pudiera otorgar la empresa, por dar algunos ejemplos. La característica distintiva de las prestaciones o pagos contingentes o variables, es que se otorgan únicamente cuando se cumple con ciertas condiciones predeterminadas.

Compensación total (CT). Corresponde a la compensación total en efectivo más las prestaciones en especie valuadas al valor equivalente del mercado, por ejemplo, seguros médicos, de vida, servicios de comedor cuando se reciben en especie, entre otros. De manera análoga a como se definen las estructuras de compensación anteriores, es posible especificar otras estructuras de compensación, por ejemplo, se puede plantear, entre otras posibilidades, una estructura de compensación total en efectivo neta, que podría especificarse como la compensación total en efectivo, menos el impuesto sobre productos del trabajo que paga el

personal. Sin embargo, lo mencionado anteriormente son las más utilizadas para hacer los análisis de compensación que se necesitan para definir una estrategia de compensación y, en su caso, implementar las decisiones de compensación correspondientes. Por otro lado, también es importante señalar que en algunos países de Latinoamérica es una práctica común incluir dentro del paquete de compensación los pagos o contribuciones que las empresas hacen por concepto de seguridad social. Sin embargo, en México, generalmente, dichos conceptos se registran por separado y dentro del presupuesto de personal se tratan como cargas sociales de la empresa.

2.2.3 Administración de Recursos Humanos.

(Chiavenato, A. 2011: pag. 205). Nos dice las ventajas y desventajas de la evaluación de Desempeño de 360°:

Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Sus Ventajas y Desventajas De Evaluación De Desempeño De 360° son:

Ventajas:

- a. El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- b. La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma
- c. Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- d. Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.

e. La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Desventajas:

a. El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.

b. La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.

c. Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.

d. El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.

e. Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

Métodos de evaluación de desempeño:

Método de escalas gráficas, es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor

será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Escalas graficas continuas.

Cantidad		Cantidad
Insatisfactoria	-----	Excedente de
de Producción		Producción

Escalas graficas semicontinuas.

Cantidad 1	_____	2	_____	3	_____	4	Cantidad
Producida							Producida
Insatisfactoria.							Excedente

Escalas graficas discontinuas

Cantidad 1	_____	2	_____	3	_____	4	Cantidad
Producida							Producida
Insatisfactoria	Regular		Buena				Excelente.

Método de elección forzada, (jorced choict method) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos, se preocupaban por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. Este método, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

Características del método de elección forzada:

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque

está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”

La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escogen la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escogen las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos Índices: el Índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el Índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

Método de investigación de campo, es un método que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Un problema de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es que se necesita la realimentación de datos relativos al desempeño de los empleados. Sin esa realimentación, el área de RH no está en condiciones de medir, controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, este método

ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

- a) Desempeño más que satisfactorio (+).
- b) Desempeño satisfactorio (□).
- c) Desempeño menos que satisfactorio (-).

2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar.

- a) Asesoría al evaluado
- b) Readaptación del evaluado.
- c) Capacitación del evaluado
- d) Despido y sustitución del evaluado.
- e) Ascenso a otro puesto.
- J) Retención del evaluado en el puesto actual.

4. Seguimiento: (fair play) se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

Método de incidentes críticos, Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial. Este método se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal. Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

Método de comparación por Pares, es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor la relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación.

En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Método de frases descriptivas, este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con o “N”). Chiavenato, A. 2011: pág. 207-215

El Carácter Multivariado de los Salarios:

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

1. Remuneración económica directa: es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario equivale al número real de horas que hayan laborado durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado); en el caso de empleados por mes, corresponde al salario mensual que perciben.

2. Remuneración económica indirecta: es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transpone, seguro de vida grupal, etcétera). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Así, ésta abarca todos los componentes del salario directo y todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa

todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

“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 formas posibles de pago al personal, y es quizá la razón principal de que las personas busquen empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione satisfacción de necesidades fisiológicas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.

Por su gran complejidad, el salario se considera de muy diversas maneras:

- a. Es la paga por un trabajo.
- b. Constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización.
- c. Coloca a una persona dentro de una jerarquía en la organización.

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre empleado y empleador”. Chiavenato, Idalberto, (pp. 234-235)

2.2.4 Administración de recursos humanos.

(Flores, R. 2014) nos habla si se debe ligar la evaluación de desempeño con la retribución:

La retribución se refiere a la compensación que la persona recibe por su trabajo.

La retribución fija es el salario y prestaciones que tienen una persona en un trabajo y la retribución variable son bonos, premios económicos o en especie.

Hay que tener ciertas consideraciones al respecto:

- Cuidar la cultura de la empresa para que no se dé un bono por lo evidente.

Por ejemplo, en una fábrica se daban bonos para quienes no tuvieran una sola falta en el mes, en lugar de darlo a quienes menos errores tuvieran en su línea de producción.

- Evitar que la gente asocie evaluación con dinero, ya que esto no promueve la mejor continua que de manera natural se debe dar en la empresa.
- Generalmente se premia a una persona con un buen desempeño a través de bonos o recompensas materiales. Sin embargo, cuando se trata de aumentarle el sueldo, hay que tener cuidado con no estar premiando el buen desempeño de un año que podría ser que más adelante ya no se presente de la misma forma, es decir, una persona que cumplió sus objetivos pero que tal vez no ha desarrollado adecuadamente el “cómo”, podría tener menos posibilidades de repetir su buen desempeño.

2.2.5 Compensation management

(Bhatia, K. 2009). Afirma que:

La compensación es un sistema de evaluación para proveer un valor monetario a los empleados a cambio del desempeño de un trabajo. Esta herramienta usada en la administración para una variedad de propósitos para promover la existencia de la compañía. Este puede ser ajustado a las necesidades del negocio, metas y recursos disponibles.

(Bhatia, K 2009: pag.4) afirma que:

La compensación o recompensas (incentivos) puede ser clasificado como: Compensaciones directas incluye dinero, popularmente conocido como salario básico o salario, (pago bruto) que la persona tiene derecho por su trabajo, trabajo extra y primas de vacaciones, bonificaciones basadas en el rendimiento, participación en los beneficios y oportunidades de compra de opciones sobre acciones.

Compensaciones indirectas incluye beneficios que pueden consistir en seguros de vida, accidente, salud, jubilación (pensión), el pago de vacaciones o enfermedad y los empleadores deben realizar pagos por el bienestar de los empleados como seguridad social.

La compensación no monetaria puede incluir cualquier beneficio que un empleado reciba del empleador o trabajo que no implique un valor tangible. Esto incluye recompensas profesionales y sociales, tales como la seguridad en el empleo, horarios flexibles y oportunidades para crecer, menciones y reconocimiento, atribuciones, amistades, etc.

(Bhatia, K 2009: pág. 13-15) afirma que:

En años recientes la necesidad de que las organizaciones controlen los costos laborales, mientras que al mismo tiempo deben aumentar la productividad, mejorar la calidad y el servicio al cliente nunca ha sido más urgente.

Si bien muchas empresas se han dado cuenta de este problema, pocas compañías aún deben abordar este problema por completo. El entorno competitivo actual requiere nuevas estrategias para la compensación de los empleados, nuevas prácticas de administración, empleabilidad y nuevos métodos para la capacitación de empleados para responder al cambiante entorno competitivo que ha generado la necesidad de estos cambios.

Al mismo tiempo que las compañías están examinando los métodos y las bases para compensar a los empleados, ha habido un crecimiento en el número de empresas que buscan desarrollar sistemas de trabajo de alto rendimiento y alto compromiso. Estos sistemas

basados en la expansión de las funciones requieren que los empleados acepten más responsabilidad y evaluación.

Otras iniciativas organizacionales tales como una estructura de organización más plana; un diseño de organizacional más fluido; y de un mayor ritmo, un enfoque de respuesta al cliente más rápido ha impulsado cambios radicales. A menudo ha sido difícil para los sistemas de compensación mantener el ritmo y apoyar estos cambios. Además, la compensación del empleado es un componente crítico para el éxito financiero. Se debe prestar especial atención al desarrollo de sistemas de recompensas que reflejen la capacidad financiera de la empresa, así como a reforzar las nuevas direcciones asociadas con las estrategias organizacionales contemporáneas. Para agravar todos estos problemas están las dinámicas recientes del mercado laboral. En contraste con el período 1985-1995, cuando los sueldos y salarios crecieron solo modestamente, el período 1996-1997 se caracterizó por un mercado laboral cada vez más dinámico en el que los sueldos y salarios comienzan a crecer a un ritmo que no se había visto en muchos años. El mercado laboral reforzado ha significado que, por primera vez en muchos años, se debe prestar mayor atención al papel tradicional de la compensación, es decir, la atracción y la retención.

Cambiar los sistemas de compensación es una tarea difícil para cualquier organización. Las percepciones de los empleados y la administración de los sistemas de compensación organizacional suelen estar bien formadas. Las preocupaciones y el escepticismo sobre cómo se verán afectados por un nuevo sistema, son naturales. Es difícil para las organizaciones lograr cambios de comportamiento impulsados por la compensación si sus planes de compensación no se han comunicado adecuadamente, si no se ha establecido la comprensión y confianza de los empleados, y si las nuevas expectativas están firmemente "asentadas" y aceptadas. No hace falta decir que las comunicaciones, la capacitación y la ejecución son fundamentales. La compensación en la organización de alto rendimiento debe

reforzar las directrices establecidas por el liderazgo. Superamos la palabra reforzar como esfuerzos para hacer que la compensación sea un gran impulsor del cambio. Así como también puede conducir a consecuencias no deseadas. Es decir, si la organización se basa demasiado en la compensación, el enfoque puede perderse sobre los factores que conducen a una organización exitosa de alto rendimiento, por un cambio a los objetivos de compensación de corto plazo.

La filosofía de compensación es el conjunto de valores y creencias que tiene una organización con respecto a la toma de decisiones sobre la compensación. Esto a menudo se combina con un conjunto de principios rectores que ayudan aún más en la administración de la compensación. Muchas empresas informan que no tienen una filosofía de compensación formal y esto sería cierto para muchos con los que hemos trabajado a lo largo de los años. Sin embargo, argumentamos con firmeza que el conjunto de decisiones que la empresa ha tomado durante un período de tiempo constituye un conjunto de creencias y valores de compensación, una filosofía de compensación, independientemente de si la empresa realmente se ha comprometido con estas ideas con un documento formal.

La estrategia de compensación emitida para guiar el diseño de decisiones de compensación específicas. Las diferencias en las filosofías de compensación están muy extendidas. Por lo tanto, algunas organizaciones creen en el uso generalizado de la compensación de incentivos, mientras que otras solo aplican la compensación de incentivos a un grupo muy reducido de empleados que se cree que afectan el resultado final. Esto representa una diferencia filosófica significativa entre las empresas. Otro ejemplo puede encontrarse en el examen del comportamiento de las empresas que buscan aplicar niveles de compensación "en el punto medio". Estas empresas difieren filosóficamente de aquellas empresas que buscan pagar en la parte superior del mercado. Lo que les permite atraer a los

empleados de más alto nivel que puedan encontrar. Los entornos comerciales a menudo explican estas diferencias.

Algunas empresas son proporcionalmente más generosas a ciertos niveles para eximir a los empleados, mientras que otras creen en los principios para lograr una equidad generalizada entre todos los empleados. La apertura con la que se toman las decisiones de compensación, y el grado de participación de los interesados en esas decisiones, es otro ejemplo de las diferencias filosóficas que pueden existir entre las organizaciones.

Queda decir que la compensación es un tema clave para la organización de alto rendimiento, ya que los empleados y los sistemas de gestión utilizados por la organización deben reforzarse a través de la estructura de recompensas.

Una vez más, nuestra experiencia es reveladora al evitar que la compensación sea excesivamente controvertida, lo que afecta adversamente el corazón del sistema de alto rendimiento.

Es importante abordar la compensación estratégicamente mediante el desarrollo de una filosofía hacia la compensación, junto con una serie de objetivos. Tres factores son empleados: Los negocios y los insumos operativos, la industria y las tendencias y prácticas en el mercado de trabajo y los aportes y preferencias de los empleados.

(Bhatia, K 2009, pág. 18) menciona que:

El especialista en compensaciones desarrolla una estructura salarial basada en cinco pasos:

- (1) Decidir sobre cuanto construir una estructura de pagos
- (2) Determinar una línea de pago en el mercado
- (3) Definir los grados de pago
- (4) Calcular los rangos de pago para cada grado de pago
- (5) Evaluar los resultados.

Una efectiva administración de pagos requiere un balance entre los niveles de pago para los empleados dentro de la compañía (equidad interna) y los niveles de pago aquellos empleados podrían exigir en los mercados de las empresas de reclutamiento (equidad externa).

2.2.6 Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor.

(Navarro, R, S. 2016: pág. 11-17). Nos explica en su libro el Objetivo de la Evaluación de Desempeño:

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar.” Lord Kelvin.

Existen muchas organizaciones que creen, piensan e incluso sienten que las cosas o están bien o están deficientes. Hacen intervenciones sobre lo que estiman que está mal y, tras haberlas realizado, tienen la sensación de que aquello mejoró, o empeoró, o que simplemente no tiene remedio.

La Evaluación del desempeño es una posibilidad de respuesta al problema anterior. Es una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y al trabajo de las personas.

De esta forma, permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejoras o progresos. Así, dejamos de pensar o sentir que las cosas han mejorado o empeorado, para pasar a saber y demostrar cómo y cuánto.

Desde la perspectiva de este libro, cuantificar lo más posible es fundamental: permite disminuir las diferencias de percepción individuales, lleva evaluación más justa y brinda parámetros compartidos del desempeño.

La Evaluación del desempeño forma parte de un sistema mayor, que podemos llamar “Gestión del Desempeño”: el conjunto de estrategias y acciones con las cuales se promueve, monitorea y mejora el alto desempeño de la persona y, en escalada, de toda la organización.

Asegurar el sistema de “Gestión del Evaluación del desempeño, es el último fin de la evaluación de desempeño, el tener claridad de esto es fundamental para iniciar su diseño y definir sus distintas aristas.

Se puede implementar la evaluación para realizar desvinculaciones. De acuerdo a la posición dentro de la organización, se evalúa si es prudente cambiar el foco del proceso en relación a los objetivos del mismo.

Los objetivos para la implementación de la evaluación son muy relevantes, dado que permiten saber dónde poner los énfasis, e incluso si acelerar o priorizar algunos procesos por sobre otros.

Algunos motivos para esto pueden ser: potenciar el desempeño, despedir personas, capacitar de forma más “objetiva” (con un proceso bien implementado para la elección de cursos y no solo la percepción de las jefaturas), retomar un proceso olvidado que ha generado un mal ambiente en la organización, etc.

Algunos ejemplos podrían ser:

- Aumento de la productividad.
- Aumento de las utilidades.
- Mejora en la percepción de los clientes o usuarios.
- Mejora del clima laboral.
- Cambio cultural.
- Participación de los colaboradores.
- Participación de mercado.

Dependiendo de lo que se puede definir, se tendrá que establecer criterios de medición, ya que, gracias a estos, se puede definir el impacto que tuvo el proceso al concluir. Si se define, por ejemplo, la productividad, se tiene que establecer algún parámetro e instrumento(s) para medir el inicio del proceso y luego el final del proceso.

Si se logra demostrar que la productividad aumentó, podrás evidenciar el impacto que la evaluación del desempeño tuvo, y más aún, si en este caso la mejora se vincula a otros indicadores que pudieran estar asociados: rentabilidad, adjudicación de proyectos, etc. Se tendrá presente que lo que se defina en este punto debe estar asociado a los objetivos estratégicos de la organización; por esta razón, su revisión es muy relevante en este punto.

2.2.7 Desempeño por Competencias: evaluación de 360°

(Alles, M. 2010: pág 27-28). En su libro Desempeño por competencias nos indica ¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir

de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficioso para ambas partes.

La evaluación de desempeño sirve o nos posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.

- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización.
- Es una ocasión para que los jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

2.2.8 Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

(Puchol, L. 2012, pp. 301-304), En la 7ª edición de actualizada de su libro nos dice que la evaluación de desempeño presenta las siguientes características:

Es un procedimiento continuo, aunque no se concrete generalmente en una entrevista anual en la que intervienen solamente el evaluado y el evaluador, que es habitualmente el jefe directo de aquél, la evaluación es un procedimiento continuo, que abarca todas y solas las actuaciones del individuo durante el período de tiempo evaluado.

Es un procedimiento sistemático, tanto los factores que se van a evaluar, como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero de la entrevista y su desarrollo, están minuciosamente sistematizados en un Manual, idéntico para todos los miembros de la organización. Con ello se persigue, por una parte, el que todos los afectados conozcan con qué vara se les va a medir, y por otra, se trata de conseguir una uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible.

Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización, no sólo a un departamento o sección de la misma.

Es un procedimiento en cascada, un sistema de comunicación vertical en el que cada jefe va a evaluar a todos y a sólo sus colaboradores directos. Cada uno de estos, a su vez, evalúa a sus propios colaboradores, y así sucesivamente, hasta el último nivel del organigrama, al que se decida que va a afectar este tipo de evaluación. Así, como cada

miembro de la organización es evaluado por su jefe y evalúa a sus colaboradores, empleando los mismos criterios, se garantiza la comprensión y aceptación del sistema por todos los implicados, ya que cuando un empleado de, digamos, tercer nivel, es evaluado por su jefe, entiende los problemas de aquél como evaluador, ya que él mismo evalúa a sus propios colaboradores de cuarto nivel. En este modelo, sólo el Director General es evaluador, y no es evaluado, al menos dentro de la organización, y los empleados del nivel más bajo al que se extiende el procedimiento son evaluados, pero no evaluadores.

Es un procedimiento de expresión de juicios, en la empresa, como en cualquier otra actividad humana, existe una permanente adjudicación de «etiquetas» por parte del jefe hacia sus subordinados: éste es un buen chico; aquél es un manta; el otro es un currante, pero no tiene iniciativa; el de más allá es muy valioso, pero quiere hacerlo todo a su aire... Si es cierto que los jefes emiten continuamente juicios acerca de sus colaboradores, se trata de que ahora lo hagan de una manera sistemática y constructiva, tratando de hacer conocer a aquellos cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos, con lo que se logrará una mayor eficiencia en el trabajo, al tiempo que se incrementarán las posibilidades de promoción y de desarrollo del evaluado.

En relación con su trabajo habitual, se pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización, exclusivamente en relación con su puesto de trabajo, no en un sentido general. Un empleado puede, con gran esfuerzo por su parte, haber obtenido una licenciatura en Derecho. Pero si su puesto es el de Jefe de Ventas, en el que la licenciatura en Derecho tiene escasa aplicación, este hecho no va a obtener ninguna calificación positiva. Otra cosa será que el evaluador tome buena nota de ello, por si es posible asignarle una nueva función en la que dicha titulación sea de utilidad

Tiene una óptica histórica en la entrevista se considera un período de tiempo, generalmente de un año. Evaluador y evaluado van a analizar las actuaciones de este último en dicho período de tiempo.

La finalidad principal de este enfoque en la actuación pasada es la mejora de la gestión mediante el reconocimiento de los logros obtenidos, y la toma de datos que permita fundamentar sobre bases objetivas la política de promociones, incentivos, traslados, etc.

Tiene una óptica prospectiva, es decir, se considera el servicio que el evaluado puede prestar en el futuro a la organización, y al identificar aspectos susceptibles de mejora en su actuación, se convienen medidas que permitan un mejor desempeño futuro, y el logro de las metas personales del evaluado. El evaluador aquí asume un rol de guía, ayuda, consejero, mentor... 1

Su finalidad es la integración, es un acto de control, pero no de fiscalización. En efecto, no se trata de descubrir lo que se ha hecho mal, para aplicar un correctivo, sino descubrir lo que se ha hecho bien, para felicitar por ello, y también lo que se ha hecho mal, no para castigar por ello, sino para ayudar al evaluado a que lo haga mejor en el futuro.

Todas las características mencionadas son aplicadas en los procesos de evaluación del desempeño (EDD) según la institución. En algunas empresas el tipo de evaluación de desempeño no es aplicada de acuerdo al puesto porque no ayudan al colaborar a escalar simplemente se mantiene en su puesto de trabajo de igual manera sucede con el que no llega a las metas establecidas, los colaboradores de bajo rendimiento son mantenidos en su puesto para evitar nuevos procesos de selección y no generar gastos a la empresa o institución. Los resultados de las evaluaciones del desempeño deberían permitir al colaborador conocer los aportes a la organización y en el caso de un bajo rendimiento permitirle hacer saber qué aspectos se podría mejorar, bajo la hipótesis de que el colaborador trabaja deficientemente porque no les gusta su trabajo. La EDD permite evaluar al colaborador si es idóneo para el

puesto que ocupo. Los niveles de competencias varían de persona en persona al medir el rendimiento para un puesto de trabajo.

2.2.9 Iniciación en los Recursos Humanos.

(Sánchez, F. 2013 pág. 193). Nos hablan de las compensaciones en las empresas:

La compensación o remuneración se refiere a las recompensas que la empresa proporciona al trabajador por los servicios prestados. En general, se podría decir que la compensación total que reciben los empleados por su trabajo incluye una mezcla de recompensas intrínsecas y extrínsecas. Quien deriva placer de la tarea misma o experimenta una sensación de autosatisfacción por un trabajo bien hecho estaría recibiendo una recompensa intrínseca por la realización de su trabajo. Por su parte, la recompensa extrínseca adquiere diversas formas, que se incluyen en la retribución directa (normalmente de carácter monetario) y la retribución indirecta (servicios o prestaciones recibidas por el empleado). La importancia relativa de las recompensas extrínsecas e intrínsecas es una cuestión de cultura y personalidad.

Las organizaciones que desean atraer y retener a empleados competentes tienen que contar con un sistema de compensación competitivo. La compensación debe servir para motivar el desempeño de los empleados y estimular su permanencia en la empresa. Una compensación demasiado baja facilita que las personas competentes obtengan puestos de trabajo mejor pagados en cualquier otro lugar, por lo que abandonarán la empresa o no solicitarán su ingreso. Si es demasiado alta, la organización pagará a su personal más de lo necesario, lo que conlleva un mayor coste. Un sistema de compensación eficaz debe considerar 3 cuestiones:

En primer lugar, la empresa debe preguntarse qué resultados busca: beneficios más elevados, producto de alta calidad o mayor participación en el mercado, entre otros. En

segundo lugar, la empresa debe ser capaz de medir esos resultados. En tercer lugar, la empresa debe relacionar el sistema de compensación con el resultado deseado. Sin embargo, la realidad muestra que muchas empresas aún no saben lo que desean lograr o son incapaces de medir los resultados.

2.2.10 La gestión de compensaciones como posibilidad valórica.

(Fernández, R. 2009: pag.5-6). Nos indica que las compensaciones cumplen cuatro funciones:

1) Alineamiento estratégico Las remuneraciones y beneficios son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. En varias empresas hemos encontrado misiones organizacionales que ponderan el trabajo en equipo como un eje valórico. Sin embargo, la remuneración es individual, no se asocia a metas de equipo ni variabiliza el ingreso en función de esfuerzos grupales. Ante esta obvia inconsistencia, el trabajador "le cree" a las ideas tras lo concreto: el pago de su sueldo. Los trabajadores entienden claramente qué valora la empresa mediante lo que se les está pagando. Del mismo modo, si las compensaciones están bien diseñadas e indican qué busca una organización, los empleados ajustarán su desempeño a la expectativa de la misma, en la medida que su trabajo, coherente con las metas de la organización, sea recompensado.

2) Equidad interna Se debe pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. Dado que la remuneración total es la suma de pago por el cargo y pago por resultados, la equidad interna

asociada al cargo es un criterio central al momento de contratación de una persona, pues, ya que se desconoce su desempeño real, se le paga según el sueldo asignado al cargo. Por lo mismo, la equidad es determinante en las rentas de ingreso de una persona. No es posible hacer una mirada de "sueldos iguales a cargos iguales" con el paso de los años, ya que las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador. El crecimiento de las remuneraciones se asocia a los méritos propios.

3) Competitividad externa. Las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, de rotación lamentada y de daño a la eficiencia organizacional es alta.

Es práctica habitual en las empresas compararse con el mercado para testear su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar equidad interna.

En otras palabras, puede ocurrir que el mercado aumente las remuneraciones para un cargo.

Si la empresa decide contratar en ese momento a tal profesional y sólo se rige por el criterio de competitividad, le pagará el valor de mercado que estime pertinente. Si dentro de la empresa existe una persona en el mismo cargo pero que fue incorporado en un momento que el mercado pagaba menos renta, se asienta una inequidad interna y la empresa tiene un problema latente.

Este ejemplo muestra que la remuneración siempre es el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa, lo que destaca el error generalizado de muchos profesionales que creen que sólo se debe pagar por mercado.

4) Dirección del desempeño Concebir el desempeño de las personas como el activo más relevante que debe administrar la jefatura muestra que el rol de las compensaciones es direccionar el desempeño de las personas a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no pecuniarias.

2.2.11 Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones.

(Jaume, T. 2012 pág. 194). Indica que uno de los métodos a utilizar en la selección de personal es:

La evaluación del desempeño es un procedimiento de expresión de juicios de manera sistemática y constructiva – en la empresa inevitablemente se establecen juicios o etiquetas: “es una manta”, “es cumplidor”, “no tiene iniciativa...”. Se trata de establecer un sistema objetivo, sistemático y constructivo, tratando de conocer a los evaluados cuáles son sus puntos fuertes y débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos.

Fundamentalmente, se trata de analizar y cuantificar el valor de un individuo para la organización, en relación exclusivamente con su puesto de trabajo y en relación con el periodo evaluado.

Si bien es un acto de control, no lo es de fiscalización. No se trata de descubrir

Lo que ha hecho mal para sancionarlo, sino de descubrir lo que ha hecho bien para reconocerlo y lo que ha hecho mal para ayudar al evaluado a que pueda corregir en el futuro. Es como un “alto en el camino” que no siempre la dinámica del trabajo diario permite realizar.

Son ya muchas las organizaciones, tanto públicas como privadas que han implementado o lo están haciendo en este momento este modelo de gestión y de desarrollo de sus recursos humanos.

Estos instrumentos le serán de utilidad para construir sus propios documentos, tanto para fijar como para evaluar la consecución de los objetivos que establezca para sus colaboradores, y también para establecer y evaluar su desarrollo competencial.

Un instrumento de evaluación del desempeño individual, cuya finalidad es conocer la aportación del colaborador a la organización determina las necesidades específicas tales como: clarificar las demandas de la organización, supervisar de forma positiva, identificar carencias potenciales, mejorar la relación jerárquica. Los ámbitos implicados que establece son: el evaluado, inmediato superior, colaterales, colaboradores y recursos humanos.

Otros programas o instrumentos relacionados con su implementación proponen: valoración puestos de trabajo, evaluación 360°, coaching, mentoring.

Y los indicadores de calidad en su uso:

Es efectuar la entrevista en un entorno que posibilite la privacidad y facilite la confidencialidad, disponer de la información del periodo a evaluar, para la evaluación de los objetivos emplear criterios cuantitativos: euros, porcentajes, días..., las ponderaciones muy bajas no suelen motivar a la consecución de los objetivos así valorados, evitar el efecto “halo”, “horn”, las tendencias centrales o extremas, la evaluación temporal parcial, las evaluaciones políticas..., permitir que el evaluado se exprese, escuchar, reformular, dar feedback, emplear la comunicación asertiva”. (Jaume, 2012 pág. 195)

2.2.12 Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay

(Milkovich, G.T. Wigdor, A. K. Broderick R.F. 1991). En el título de *The Domain of job performance* afirma que:

La definición y medida del desempeño laboral ha sido el tema central en la investigación psicológica y organizacional. Las definiciones han variado desde lo general a lo específico y de lo cuantitativo a lo cualitativo. Algunos investigadores han concentrado sus esfuerzos en definir el desempeño laboral en términos de resultados; otros han examinado las conductas laborales; aún otros han estudiado rasgos personales tales como la conciencia o la orientación de liderazgo como correlatos de una actuación exitosa. Las descripciones más generales y cualitativas tienden a ser usadas para trabajos que son complejos y multifacéticos como las de los niveles gerenciales, mientras que las descripciones cuantitativas se utilizan con frecuencia para describir altamente los trabajos procedimentales para los cuales se pueden medir las acciones de los empleados y los resultados resultantes a menudo cuantificado. El objetivo principal de esta investigación ha sido mejorar rendimiento del empleado (a través de una mejor selección, ubicación y decisiones de retención), bajo el supuesto de que el rendimiento individual acumulado influirá en el desempeño de la organización. (45)

Al considerar las medidas del desempeño laboral individual, hay una tendencia en la literatura a caracterizar algunas medidas como objetivas y otras como subjetivas. Creemos que esta es una distinción falsa que puede crear demasiada confianza en el primero y una sospecha injustificada sobre el segundo.

La medición del rendimiento en todos los trabajos, sin importar aun cuán estructurado y rutinario lo son, depende del juicio externo sobre cuáles son las dimensiones más importantes del trabajo y donde el desempeño del individuo recae en cada dimensión. Nuestra discusión en este capítulo evita las distinciones artificiales entre las objetivas y subjetivas y

en su lugar se centra en el papel del juicio humano en el desempeño del proceso de evaluación.

Inicialmente, los psicólogos que aplicaron las primeras evaluaciones del desempeño eran optimistas sobre su capacidad para identificar y medir el rendimiento laboral. Los análisis de trabajo se usaron como base para construir pruebas de selección, para desarrollar programas de entrenamiento, y para determinar las fortalezas y debilidades de los empleados. Sin embargo, muchos de los resultados fueron decepcionantes y, a medida que se adquirió experiencia, los investigadores comenzaron a darse cuenta de que la descripción de las dimensiones constituyentes de un trabajo y la comprensión de los requisitos de rendimiento no eran una tarea sencilla.

Hoy es reconocido que el desempeño laboral se compone de un conjunto de complejos factores que interactúan, algunos de ellos son atribuibles al trabajo, algunos al trabajador y otros al medio ambiente.

Por lo tanto, incluso en los trabajos más simples, muchos elementos del "desempeño laboral" no son fácilmente aislados o directamente observables.

(Navarro, R. 2016) citado por Milkovich, Wigdor & Broderick (1991, p. 49) menciona que también está claro para los científicos sociales que la definición de lo que constituye una habilidad o un comportamiento de trabajo exitoso es contingente y sujeto a una redefinición frecuente. En cualquier sistema de evaluación, la calificación de los factores de rendimiento depende aproximación tomada del análisis del trabajo, un ejemplo de ello son los atributos del trabajador o las tareas del trabajo. Hay evidencia de diferentes análisis de expertos y de diferentes métodos analíticos que darán lugar a diferentes juicios sobre las habilidades laborales.

Más aún, la evaluación del desempeño en el trabajo está sujeta a influencias sociales y organizacionales. Para conocer más de este punto, "Spenner (1990) menciona que había

identificado diversas proposiciones teóricas concernientes a la definición social de las habilidades y de las cuales están consideradas como comportamiento laboral efectivo. Por ejemplo, Los escolares dentro de los argumentos de las escuelas constructivistas las cuales definen las habilidades, así otros puestos de trabajo pueden evaluar el desempeño por las partes interesadas como por ejemplo administradores, sindicatos y gremios profesionales, que finalmente deciden que es un buen o pobre desempeño dependiendo del contexto organizacional.

Las fuerzas armadas, por ejemplo, les dan mucha importancia a factores del desempeño como “el porte militar”. El desempeño de tareas idénticas por parte de un mecánico de automóviles se valoraría de manera diferente y, por lo tanto, se evaluaría de manera diferente por parte del ejército que por un concesionario de automóviles típico”. (Akampurira, 2014, p. 49)

Para captar parte de esta complejidad, Landy y Farr (1983) proponen que las descripciones de la construcción de desempeño para fines de evaluación deben incluir el comportamiento en el trabajo, factores situacionales que influyen en el comportamiento o interactúan con él y los resultados del trabajo.

2.2.13 Performance Appraisal

Akampurira, (Abraham, A. 2014) . Afirma que:

El estudio fue llevado a cabo para investigar la efectividad del desempeño de los docentes en las escuelas secundarias. El método usado incluye los enfoques cualitativo y cuantitativo para coleccionar y analizar los datos. La investigación fue llevada a cabo en la Municipalidad de Kabale donde se encontró que la evaluación del desempeño no es bien conducida. Existe una pobre retroalimentación por parte de la dirección, donde los resultados del desempeño no son usados para la promoción del personal, desarrollo del personal o la

determinación de las remuneraciones. La pobre retroalimentación ha generado también resultados negativos como la degradación, abuso y reducción del salario.

Todos los problemas anteriormente mencionados dan como resultado que el personal no complete los formularios de la evaluación o cuando los llenaron no los remitieron al Ministerio de Educación para que usen los resultados del desempeño para la promoción del personal, mejoras en el puesto de trabajo y sesiones de asesoramiento para mejorar la competencia del personal.

El estudio básicamente adaptado de un caso de estudio usando ambos enfoques el cualitativo y cuantitativo. El caso de estudio fue escogido por los investigadores debido al fácil acceso a los servicios de enseñanza de la municipalidad de Kabale.

El enfoque cualitativo usado incluye entrevistas y revisiones de los documentos. Amin (2005) citado por Akampurira (2014, p. 25) menciona que: donde solicitar la percepción de las personas es requerido. El investigador uso tablas y cuadros durante los análisis de los datos. Varios enfoques fueron adoptados por el investigador para hacer uso de las tablas de frecuencia y cuadros del análisis de datos. Estos enfoques fueron adoptados para que el investigador obtenga y analice la información relevante relacionada a las actitudes de las personas, y de los procesos de los sistemas de evaluación empleados en las escuelas secundarias.

Así mismo “Meyer (1999) menciona que estos diseños son usados cuando los objetivos del estudio en coleccionar datos cualitativos de primera mano para un gran número de encuestados extraídos de las diferentes secciones de la población encuestada. Cuando el diseño fue usado, los datos fueron recolectados usando principalmente entrevistas y cuestionarios y se analizó usando el análisis descriptivo. El diseño utilizado permitió recolectar datos de las diferentes categorías de profesores encuestados de las diversas

escuelas secundarias. Los datos recolectados fueron cualitativos en forma de puntos de vista y opiniones de los encuestados seleccionados”.

(Akampurira, 2011: p. 25)

Del actual estudio se concluye que existe un efecto en el desempeño relacionado a la retroalimentación sobre la implementación de los resultados de las evaluaciones de los profesores de las escuelas secundarias. Esta fue evidenciada por el hecho que se encontró la pobre retroalimentación de la administración genera un pobre interés y moral en el proceso de evaluación.

También se concluyó en el estudio que la actitud de los profesores acerca de la evaluación tiene un efecto supremo sobre su implementación y por lo tanto un eventual efecto sobre el desempeño de los profesores en las escuelas secundarias.

De este estudio también se concluye que mientras se continúe con la evaluación del desempeño se podrán conocer los problemas. Este fue notado por la mayoría de los encuestados que se quejaron sobre la evaluación del desempeño.

Se concluye del estudio que la evaluación del desempeño cumple una gran función para motivar al personal a realizar un mejor desempeño. (Akampurira, 2014: 62)

2.2.14 Recursos Humanos: Dirección y Gestión de Personas en las Organizaciones

(Rubió, T. 2016: pag, 187-188). Nos indica que, para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases:

- Fase de diseño: se definen los objetivos que se pretende conseguir (de progreso, de apoyo, de supervisión, etc.), las personas que estarán implicadas en el proceso y, además, se eligen los enfoques, criterios, cuestionarios y métodos. Generalmente, se crea un manual explicativo de uso general. También se constituye un equipo encargado de

supervisar todo el proceso y delimitar las responsabilidades. Aquí, se considerarán todas las finalidades señaladas en el primer apartado.

- Fase de implementación: tiene lugar el diseño de la estrategia de sistema, así como el programa de formación de los participantes comunicación que se destina a los afectados. En esta fase también se formación de los evaluadores en las técnicas de entrevista. Fase de aplicación: la entrevista de evaluación es clave Incluye las diferentes etapas de la puesta en marcha de la evaluación: cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

- Fase de aplicación: la entrevista de evaluación es clave Incluye las diferentes etapas de la puesta en marcha de la evaluación: envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

- Fase de desarrollo: referida a la aplicación de los mecanismos de control del sistema de evaluación del desempeño. En la fase de diseño, se ha mencionado la creación de un comité de control y seguimiento que atenderá las incidencias que surjan entre los participantes, arbitrando y proponiendo las posibles soluciones.

Finalmente, el mismo comité o la dirección de recursos humanos realizarán un análisis y valoración de los resultados globales, para acabar presentando a dirección general un informe de propuestas de mejoras relacionadas con los objetivos de la política de personal en la empresa.

Y que en el proceso de evaluación de desempeño los elementos más importantes que intervienen son los evaluadores, el evaluado, el supervisor del evaluador y la dirección de recursos humanos como responsable de todo el proceso.

- Evaluador: en general es el superior jerárquico que realiza la evaluación del desempeño, conduce la entrevista con el empleado y fija objetivos para períodos posteriores. Puede ser una persona de cualquier nivel dentro de la organización, incluso un

compañero de trabajo cercano o, en determinados métodos de evaluación para directivos, un subordinado del mismo.

- **Evaluado:** como indica su nombre, es la persona sobre la que se pone en funcionamiento el proceso de evaluación. Es parte activa del mismo pues junto al evaluador hace valoraciones de sus propias actuaciones y participa en la definición de acciones y objetivos posteriores para mejorar sus capacidades y eficacia en el trabajo.

- **Supervisor del evaluador:** se encarga de analizar las apreciaciones realizadas por los evaluadores. Interviene como mediador en ocasiones de conflictos entre evaluador y evaluado.

- **Dirección de recursos humanos:** desde esta área funcional se dirige y coordina todo el proceso. Tiene que asegurar las condiciones técnicas de aplicación, el control de la ejecución del proceso en los plazos establecidos, la corrección de las desviaciones existentes y las conclusiones de la evaluación del desempeño de los evaluados Rubió, T. (pág. 188).

2.2.15 Los 5 Pasos para transformar una oficina de personal en área de recursos humanos.

(Alles, M. A. 2010). Nos indica en su libro ¿Cómo implementar un esquema de remuneraciones?:

Cuando una compañía no tiene un esquema de remuneraciones es probable que tampoco haya implementado otros procesos relativos al área. Los pasos a seguir serán los siguientes. (pag. 191-195)

1. Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa o del sector sobre el cual se desea implementar un esquema de remuneraciones. Muchas veces las compañías inician estas tareas con algún sector para luego implementarla en toda la compañía

2. Evaluar los puestos considerando su grado de importancia para la organización.

Es muy importante no engañarse con los nombres de los puestos, hay que trabajar en base a los contenidos; si este aspecto queda claro desde esta instancia, será más sencillo el Paso 4.

3. Clasificar los puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.

4. Estudiar valores y escalas de salarios. La comparación con el mercado permite, además, analizar la lógica de la evaluación y clasificación de los puestos que se hizo internamente.

5. Establecer un rango por cada puesto. (Este es el resultado final del trabajo.)

Alles, Martha opina sobre las distintas fuentes para conocer el mercado de remuneraciones:

Pueden ser varias y de diferente alcance o nivel de preciosismo

- Encuestas salariales. Las más usuales se venden preelaboradas. Las encuestas salariales más útiles presentan distintos niveles de salarios de diferentes compañías, dentro de una misma categoría de especialidad. Pero debe tener en cuenta que ciertos puestos de la organización son commodities dentro del mercado laboral, porque quienes los ocupan pueden desempeñarse en cualquier tipo de industria. Es necesario saberlo para no equivocarse al analizar estas encuestas. Por ejemplo: usted se desenvuelve en un sector donde los salarios están deprimidos porque el mismo está en crisis. Usted está preocupado por los salarios de su personal y realiza una encuesta entre empresas de su mismo rubro. Es lo más correcto, pero debe tener en cuenta que los especialistas en informática y su contador pueden encontrar trabajo en una empresa de otra actividad, porque la aplicación de su especialidad no se limita al sector de actividad de su empresa. Usted quizá no pueda hacer nada al respecto, es cierto, pero debe saberlo.

- Organizaciones similares. Una de las mejores formas de determinar los niveles salariales es establecerlos de acuerdo con los salarios que se ofrecen en organizaciones similares dentro de la misma región geográfica.

- Candidatos para un puesto. Los momentos en que se encaran búsquedas y se entrevista a varios candidatos para un puesto constituyen buenas oportunidades para profundizar en sus conocimientos acerca de la cuestión salarial.

Así también opina sobre **los Factores para considerar al evaluar remuneraciones**

Los factores que debe considerar cuando establezca los niveles de remuneración son:

1. Habilidad requerida para la posición.
2. Experiencia requerida para el puesto.
3. Escasez o abundancia de candidatos apropiados.
4. Remuneraciones para posiciones similares dentro de la compañía.
5. Condiciones laborales especiales.
6. Otros conceptos que integran la remuneración (por ejemplo, distintos incentivos o remuneraciones variables).
7. Beneficios no monetarios.

2.3. Definición de términos básicos.

Análisis de trabajo: el procedimiento de análisis de puestos de trabajo a partir del cual se desarrolla la descripción del trabajo. Las técnicas de análisis de trabajo incluyen el uso de entrevistas, cuestionarios y observaciones.

Bonificación: Es principalmente un obsequio otorgado ocasionalmente para premiar un desempeño excepcional o para ocasiones especiales. Juega un papel importante en el competitivo programa de pago de ejecutivos de hoy. Las bonificaciones pueden mostrar que un empleador aprecia a sus empleados y garantiza que se premie el buen desempeño o los eventos especiales. Este tipo de incentivo suele ser a corto plazo (anual) y se basa en el rendimiento o la participación en los beneficios.

Descripción del trabajo: un componente crítico de los sistemas de compensación y selección, la descripción del trabajo define por escrito las responsabilidades, requisitos, funciones, deberes, ubicación, entorno, condiciones y otros aspectos del trabajo. La descripción puede ser desarrollada para trabajo individualmente o para familias enteras.

Devenir: Llegar a ser o convertirse. Realidad entendida como proceso o cambio; a veces se opone a ser.

Encuestas salariales: recopilaciones de salarios y datos de mercado. Incluye salarios promedio, indicadores de inflación, indicadores del costo de la vida y promedios del presupuesto salarial. Las empresas pueden comprar el resultado de las encuestas realizadas por los vendedores de sueldos o pueden realizar sus propias encuestas salariales.

Evaluación del desempeño: Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Se determina el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Instrumento de evaluación: Es el documento que recoge información que mide de manera sistemática, objetiva e integral los problemas de integración del empleado en la organización, necesidades de capacitación y/o reconocimiento de la labor.

La compensación no monetaria: Puede incluir cualquier beneficio que un empleado reciba de un empleador o trabajo que no implique un valor tangible. Esto incluye recompensas profesionales y sociales, tales como la seguridad en el empleo, horarios flexibles y oportunidades para crecer, elogios y reconocimiento, el disfrute de tareas, amistades, etc.

Políticas y regulaciones: incluye políticas justas de compensación, que se compone de un sistema de componentes desarrollados para mantener la equidad interna y externa.

Preciosismo: Tendencia al refinamiento o cuidado extremado, casi exagerado, en el estilo de hacer algo, en especial en el estilo literario.

Premios extraeconómicos: como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración.

Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo (RPCT): Es el pago de horas extras para el personal asistencial de ESSALUD, con el objeto de prestar servicios asistenciales y ejecutar las actividades que determine la entidad para cubrir la brecha existente entre la oferta y la demanda asistencial.

Remuneración: Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización.

Remuneración económica directa: es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.

Remuneración económica indirecta: es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización.

Salario: es la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

Salario directo: es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario equivale al número real de horas que haya laborado durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado); en el caso de los empleados por mes, corresponde al salario mensual que perciben.

Salario indirecto: incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.). Participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para la alimentación y transporte, seguro de vida, etcétera)

Salario emocional: Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado (Rocco, 2009).

Satisfacción laboral: Actividad que consiste en transmitir conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo de competencias, capacidades y destrezas acerca del proceso de trabajo, la prevención de los riesgos, la seguridad y la salud.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Hipótesis General

La compensación económica influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.

3.2 Hipótesis Específicas

3.2.1: Primera hipótesis específica:

Los honorarios influyen positivamente en la calidad de servicios de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.

3.2.2: Segunda hipótesis específica:

El pago Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo influye positivamente en el clima laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 – 2018.

3.3 Identificación de variables o unidades de análisis

De las preguntas correspondientes al Problema General de Investigación y a los Objetivos Específicos de investigación, anteriormente planteados, se obtiene las siguientes variables:

Las variables de la esta investigación son:

Variable independiente (X). “Compensación económica de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018”.

Variable independiente (X_1). “Pago de honorarios de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018”.

Variable independiente (X_2). “Pago por Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo (RPCT) de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018”.

La relación de la variable dependiente con las variables independientes se muestra en la siguiente ecuación:

$$Y = f(X)$$

$$Y = X_1 + X_2 + e_t$$

Dónde:

Y: Desempeño de los colaboradores de la Ley 1057 del área de admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.

La variable dependiente (Y) se compone de las siguientes variables:

Y_1 = Competencias genéricas; están compuestas de las sub variables:

Y_{11} = Calidez y respeto

Y_{12} = Tolerancia e integridad

Y_{13} = Trabajo en equipo

Y_2 = Competencias de gestión; están compuestas de las sub variables:

Y_{21} = Trabajo en equipo

Y_{22} = Cumplimiento de normatividad

Y_{23} = Reporte de asistencia

Y_{24} = Rendimiento laboral

Y_{25} = Capacitación y desarrollo

Y_{26} = Pro actividad

Y_{27} = Innovación

X: Compensación económica de los colaboradores de la ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.

Esta se compone de dos sub variables. Esto debido que la variable X está compuesto de los honorarios y el Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo (RPCT).

Primera variable independiente (X_1): Pago de honorarios de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 – 2018.

Esta variable tiene como indicadores:

X_{11} = Unidades monetarias recibidas como sueldo.

Segunda variable independiente (X_2): Pago por Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo (RPCT).de los colaboradores Ley 1057del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.

Esta variable tiene como indicadores:

X_{12} = Unidades monetarias recibidas por el Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo (horas extras ley 1057).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y Método de investigación

El método de investigación es descriptivo correlacional inductivo porque trata de medir y describir el grado de influencia de la compensación económica en el desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018. Así mismo trataremos de observar la particularidad del proceso para determinar hipótesis que permitan establecer conocimientos generales sobre el proceso estudiado.

4.2 Diseño específico de investigación

El diseño de la investigación es del tipo no experimental transversal descriptivo correlacional ya que se decidió recolectar y observar los reportes de las compensaciones pagadas y evaluaciones realizadas a los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018. Y aplicar la metodología econométrica correcta y medir la “influencia de las compensaciones sobre el desempeño”. En esta investigación no se manipularon ninguna variable, debido a que estas ya sucedieron, se observaron situaciones ya existentes, no provocadas por los investigadores. Se describieron los comportamientos de las variables y finalmente se analizaron su incidencia e interrelación en un momento dado.

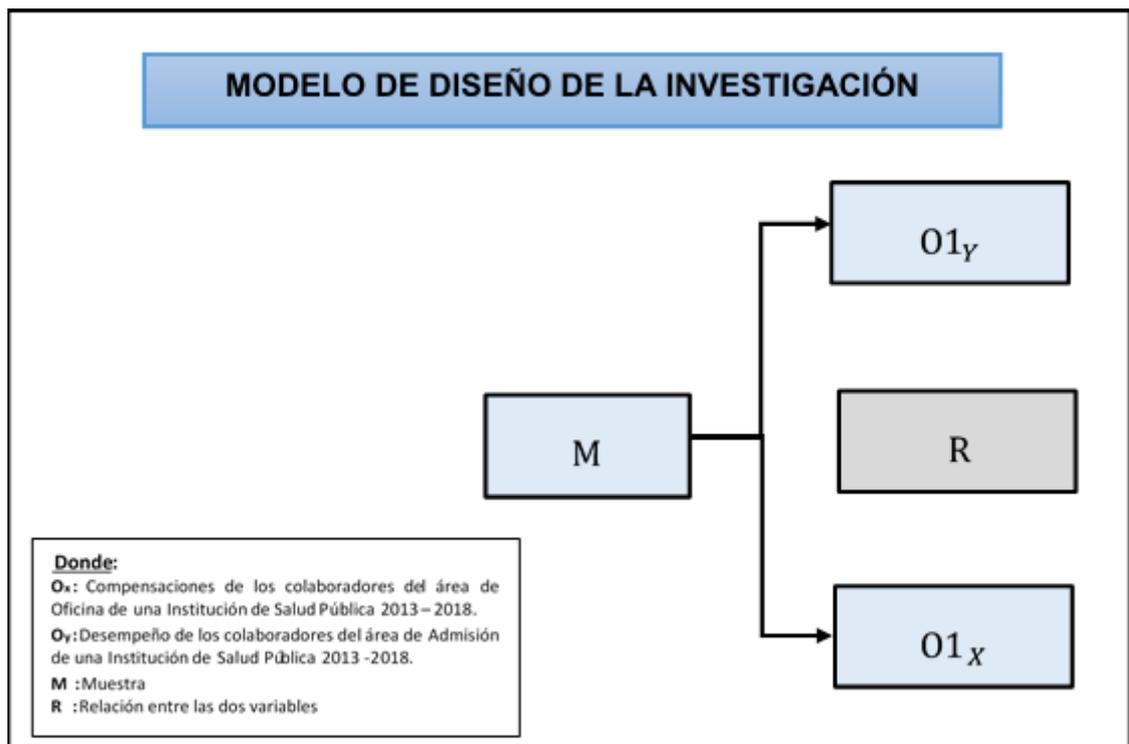


Gráfico 1: Muestra la relación entre las variables de estudio.
 Elaboración propia.

El problema de la Institución Pública de Salud se procedió a explicar a través de un modelo econométrico, planteado Holmström y Milgrom (1987) y expresado de una forma más sencilla por Bolton y Dewatripont (2005) citado por Núñez, 2016: 22):

Para medir este tipo de influencias este modelo estudia el diseño de un esquema de compensación lineal óptimo cuando existe una conducta asimétrica por parte del agente. Lo interesante de este modelo es que plantea que esta compensación óptima depende principalmente de dos elementos. Por un lado, la eficiencia, la que relaciona con un reparto óptimo del riesgo entre las partes involucradas en el contrato y por otro lado, los incentivos,

ligado a los resultados de la organización. Por lo tanto, si w representa la compensación y x una medida de desempeño, el contrato lineal es descrito por:

$$w(x) = \alpha + \beta x$$

Dónde:

α : Nivel de compensación fija.

β : Parámetro asociado a la compensación variable (sensibilidad del pago por desempeño).

Bajo un ambiente de simetría de información, es decir, cuando el principal puede observar el esfuerzo realizado por parte del agente y sancionar severamente en caso que sea necesario, este modelo plantea que la compensación sólo queda definida por la repartición óptima del riesgo (eficiencia). Cuando el agente (director) es adverso al riesgo, el esquema de compensación óptimo queda establecido como una compensación que es independiente del resultado obtenido, y por tanto $\beta^* > 0$ y $\alpha^* > 0$.

Como se puede observar usar este modelo, plantea que los componentes de la estructura de la compensación tanto la fija como la variable, deben ser positivos puesto que cumple un efecto sobre el comportamiento que es medido sobre la evaluación del desempeño del trabajador.

4.3 Población y Muestra o Participantes

La población para la investigación son los 38 trabajadores del área de admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018:

La muestra para la investigación se ha determinado en 38 trabajadores del área de admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018 determinados a través de la siguiente ecuación:

$$n_0 = \frac{z^2 x p x q}{e^2}$$

$$n' = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Siendo:

$$Z = 1.96$$

$$N = 38$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.03$$

$$n_0 = \frac{1.96^2 x 0.5 x 0.5}{0.03^2} = 1067$$

$$n' = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} = \frac{1067}{1 + \frac{1067 - 1}{300}} = 38$$

4.4 Instrumentos de recogida de datos

Se realizó a través de entrevistas y encuestas.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos provistos se almacenaron y procesaron en una hoja de cálculo de Excel y el respectivo análisis con sus respectivos gráficos. Las variables cualitativas fueron valoradas y cuantificadas. De otra manera las cuantitativas fueron descritas con estadísticas paramétricas. Se desarrollaron los análisis de correlación y regresión multivariable incluyendo sus respectivas definiciones y con los respectivos resultados de los coeficientes de correlación y el modelo econométrico correspondiente, para establecer un modelo predictivo con los datos evaluados. Todos los resultados fueron expresados en cuadros y figuras.

4.6 Procesamiento de ejecución de estudio

Se recolecto la información sobre la compensación económica recibida y los reportes de evaluación del desempeño del personal de admisión del 2013 hasta el 2018 que fueron provistos por la Institución de Salud Pública.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSION.

5.1 Datos cuantitativos

ENCUESTA					
Marque con una "X" el criterio que represente cada aspecto, las posibles respuestas van del 1 al 5 donde:					
1-NUNCA 2-A VECES 3-FRECUENTEMENTE 4-CASI SIEMPRE 5-SIEMPRE					
	1	2	3	4	5
CALIDEZ Y RESPETO:					
Considera que el trabajador muestra trato amable, sin distinción alguna al paciente.	1	5	13	11	8
El paciente, percibe el trato por parte del trabajador y se lo hacen saber.	0	6	12	13	7
Cree usted que el respeto entre el trabajador y el paciente debe ser mutuo.	0	3	2	3	30
TOLERANCIA E INTEGRIDAD:					
Considera que el trabajador brinda sinceridad y coherencia en su atención al paciente.	0	6	6	13	13
El trabajador tiene tolerancia en su atención a los pacientes.	0	0	10	17	11
Cree usted que la atención al paciente se realiza con honestidad, honradez y veracidad.	0	5	8	12	13
CALIDAD					
El trabajador brinda información oportuna y veraz al paciente.	0	5	6	13	14
Considera que los trabajadores satisfacen la necesidad del paciente en la atención.	0	5	14	14	5
Considera que para los trabajadores su atención al paciente es interesante.	0	9	15	5	9
TRABAJO EN EQUIPO					
Considera que los trabajadores tienen facilidad para trabajar en equipo.	0	14	3	14	7
Los trabajadores son colaboradores en las tareas grupales.	0	11	8	11	8
Cree que los trabajadores logran mejores resultados trabajando en equipo.	0	10	5	7	16
CUMPLIMIENTO DE NORMATIVIDAD					
Los trabajadores cumplen con las funciones que establece las normas del hospital	0	6	17	10	5
Considera que los trabajadores sienten que cumple muchas funciones, para el cargo que desempeña.	5	11	13	6	3
Las Directivas se cumplen desde cualquier nivel	0	5	12	16	5
REPORTE DE ASISTENCIA					
Los trabajadores cumplen con el horario establecido en su atención al paciente.	2	4	7	15	10
Considera que los trabajadores son puntuales con su asistencia.	2	5	13	16	2
Los trabajadores tienen faltas injustificadas.	4	14	8	8	4
RENDIMIENTO LABORAL					
Cree que el rendimiento laboral de los trabajadores cumple con la expectativa del cargo.	0	9	9	13	7
Considera que los trabajadores se sienten cansados, al culminar la jornada laboral.	0	4	8	18	8
Cree usted que los trabajadores tienen problemas para adaptarse a los cambios.	4	20	10	4	0
CAPACITACION Y DESARROLLO					
Los trabajadores reciben capacitaciones todos los años.	0	16	4	8	10
Las capacitaciones que reciben los trabajadores los ayuda a realizar mejor su función.	0	11	0	20	7
Cree que las capacitaciones que reciben los trabajadores, están bien planteadas.	0	10	9	14	5
PROACTIVIDAD					
Considera que los trabajadores buscan mejoras para el área donde se desempeña.	0	8	5	16	9
Los trabajadores realizan su trabajo con dedicación.	0	7	11	11	9
Considera que los trabajadores pueden emprender sus funciones sin necesidad que se les indique.	0	11	6	15	6
INNOVACION					
Los trabajadores tienen facilidad para exponer propuestas de mejoras.	0	11	16	4	7
Considera que los trabajadores pueden actuar constructivamente, ante algún problema.	0	8	8	17	5
Cree que los trabajadores impulsan el logro eficaz de las funciones que realizan.	0	3	14	16	5
HONORARIOS					
Considera que los trabajadores están satisfechos con el sueldo que recibe.	16	10	5	5	2
Cree que el sueldo que perciben los trabajadores, les permite desarrollar sus objetivos personales.	9	19	5	5	0
El sueldo que perciben los trabajadores, es el adecuado por el trabajo que realiza.	21	11	3	3	0
HORAS EXTRAS					
La jornada laboral que tienen los trabajadores, les permite realizar horas extras.	4	7	9	7	11
Considera que los trabajadores realizan horas extras, porque su sueldo no es suficiente.	2	5	6	8	17
Cree que el pago de horas extras a los trabajadores es el adecuado, por el trabajo realizado.	14	12	4	8	0

5.2 Análisis de resultados.

1) ¿Considera que el trabajador muestra trato amable, sin distinción alguna al paciente?

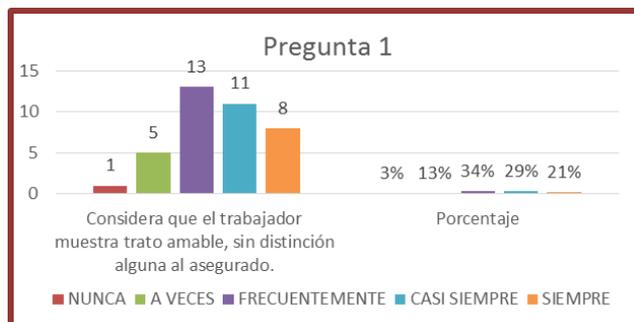


Gráfico 2: ¿Considera que el trabajador muestra trato amable, sin distinción alguna al paciente?
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 34% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 29% de los trabajadores considera que casi siempre; el 34% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 13% respondieron a veces y 3% nunca, al apreciar si el trabajador muestra trato amable al paciente sin distinción alguna. Demostrando que el trabajador no está brindando la atención adecuada.

2) ¿El paciente, percibe el trato por parte del trabajador y se lo hacen saber?

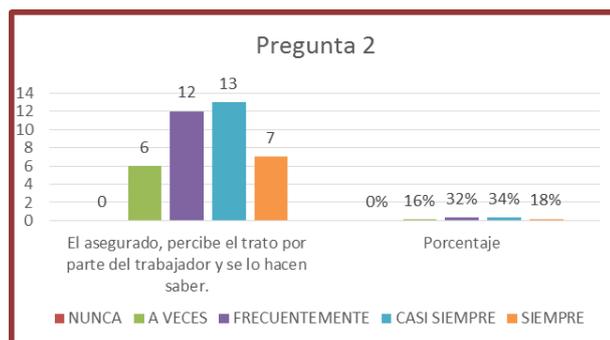


Gráfico 3: ¿El paciente, percibe el trato por parte del trabajador y se lo hacen saber?
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 18% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 34% de los trabajadores considera que casi siempre; el 32% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 16% respondieron a

veces, al apreciar que el paciente siempre percibe el trato del trabajador y se lo hacen saber; actualmente las quejas escritas y verbal por parte del paciente confirma esta afirmación.

3) ¿Cree usted que el respeto entre el trabajador y el paciente debe ser mutuo?

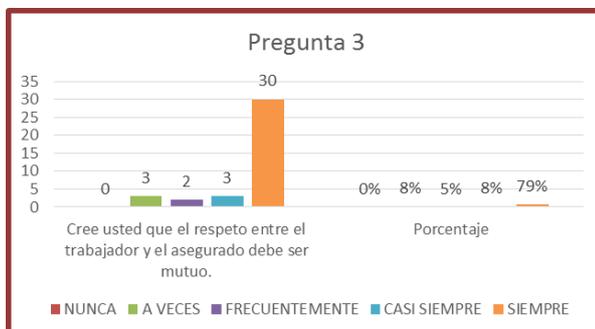


Gráfico 4: ¿Cree usted que el respeto entre el trabajador y el paciente debe ser mutuo?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 79% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 8% de los trabajadores considera que casi siempre; el 5% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 8% respondieron a veces, al apreciar que el respeto entre el trabajador y el paciente debe ser mutuo. Dado el caso que cuando el paciente agrade al trabajador teniendo o no la razón, siendo o no culpable de lo ocurrido, el paciente tendrá la razón.

4) ¿Considera que el trabajador brinda sinceridad y coherencia en su atención al paciente?

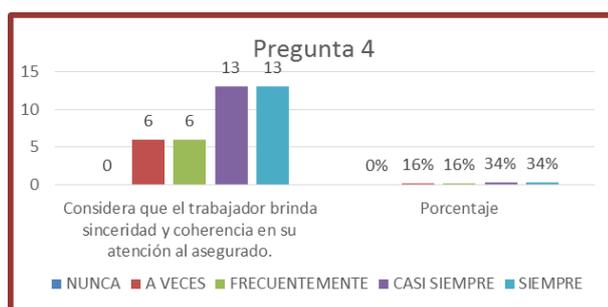


Gráfico 5: ¿Considera que el trabajador brinda sinceridad y coherencia en su atención al paciente?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 34% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 34% de los trabajadores considera que

casi siempre; el 16% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 16% respondieron a veces, al apreciar que el trabajador brinda sinceridad y coherencia en su atención al paciente. Dado que, por falta de una buena gestión por parte de las jefaturas médicas, no se oferta al paciente lo que necesita.

5) ¿El trabajador tiene tolerancia en su atención a los pacientes?

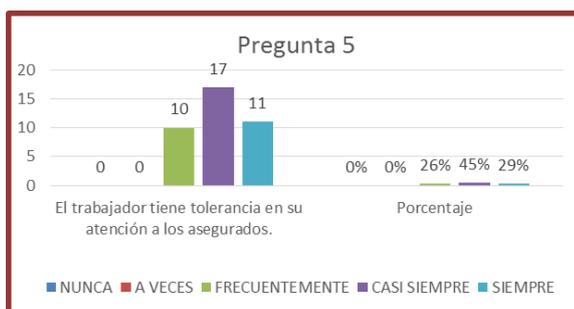


Gráfico 6: ¿El trabajador tiene tolerancia en su atención a los pacientes?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, en cuanto que el 29% de los trabajadores encuestados afirman que siempre, el 45% de los trabajadores considera que casi siempre y el 26% de trabajadores aseguran que frecuentemente, al apreciar si el trabajador tiene tolerancia en su atención a los pacientes, demostrándose que falta tolerancia en su atención, debiendo ser al 100% siempre.

6) ¿Cree usted que la atención al paciente se realiza con honestidad, honradez y veracidad?

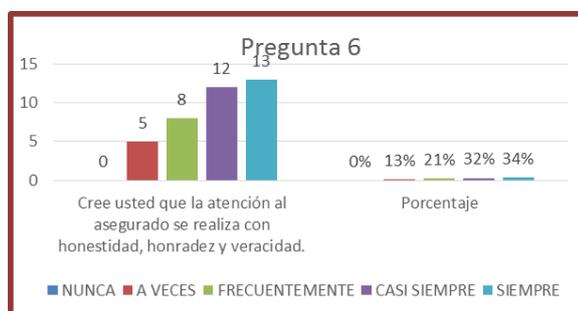


Gráfico 7: ¿Cree usted que la atención al paciente se realiza con honestidad, honradez y veracidad?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 34% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 32% de los trabajadores considera que

casi siempre; el 21% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 13% respondieron a veces, al apreciar si la atención al paciente se realiza con honestidad, honradez y veracidad.

7) ¿El trabajador brinda información oportuna y veraz al paciente?



Gráfico 8: ¿El trabajador brinda información oportuna y veraz al paciente?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 37% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 33% de los trabajadores considera que casi siempre; el 16% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 13% respondieron a veces, al apreciar si el trabajador brinda información oportuna y veraz al paciente, dado que las jefaturas medicas no cumplen con las programaciones de consulta como quirúrgicas, lo que ocasiona que el trabajador no siempre pueda dar la información veraz.

8) ¿Considera que los trabajadores satisfacen la necesidad del paciente en la atención?

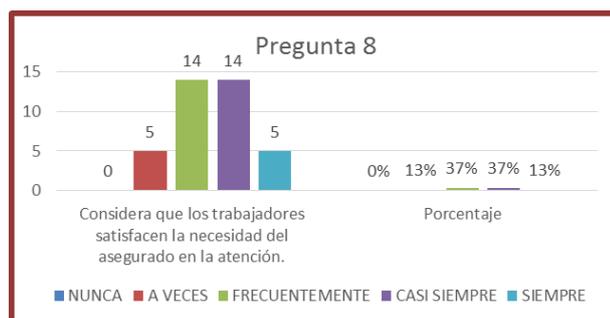


Gráfico 9: ¿Considera que los trabajadores satisfacen la necesidad del paciente en la atención?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 13% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 37% de los trabajadores considera que casi siempre; el 37% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 13% respondieron a

veces, al apreciar si los trabajadores satisfacen la necesidad del paciente en la atención. Esto se da al ver que el paciente no encuentra citas cercanas por la alta demanda de atenciones y falta de oferta de las mismas.

9) ¿Considera que para los trabajadores su atención al paciente es interesante?

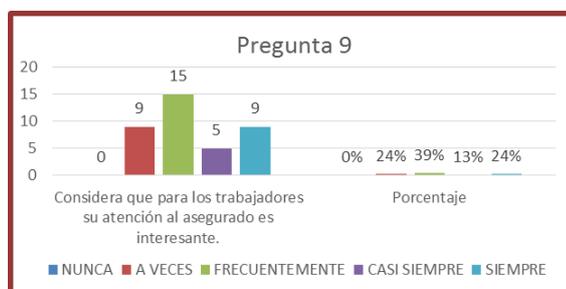


Gráfico 10: ¿Considera que para los trabajadores su atención al asegurado es interesante?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 24% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 13% de los trabajadores considera que casi siempre; el 39% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 24% respondieron a veces, al apreciar si para los trabajadores su atención al paciente es interesante. Esto se da por la falta de compromiso por parte de mismo y baja remuneración por parte de la institución.

10) ¿Considera que los trabajadores tienen facilidad para trabajar en equipo?

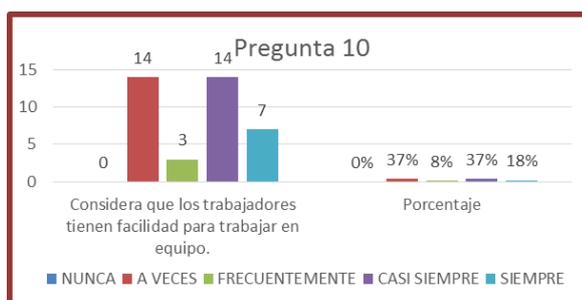


Gráfico 11: ¿Considera que los trabajadores tienen facilidad para trabajar en equipo?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 18% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 37% de los trabajadores considera que casi siempre; el 8% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 37% respondieron a veces, al apreciar si los trabajadores tienen facilidad para trabajar en equipo. Se evidencia que no existe compañerismo entre trabajadores al 100%, lo cual dificulta la gestión en la atención.

11) ¿Los trabajadores son colaboradores en las tareas grupales?

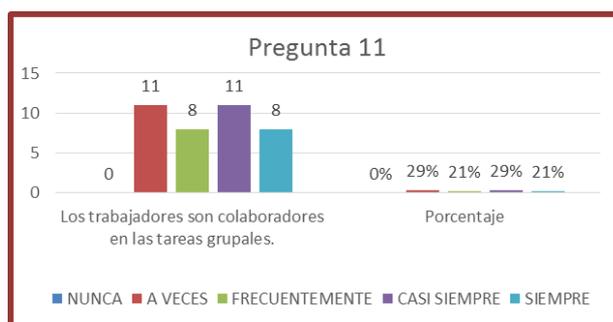


Gráfico 12: ¿Los trabajadores son colaboradores en las tareas grupales?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 21% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 29% de los trabajadores considera que casi siempre; el 21% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 29% respondieron a veces, al apreciar si los trabajadores son colaboradores en las tareas grupales. Se evidencia que no existe cooperación, causa común entre trabajadores al 100%.

12) ¿Cree que los trabajadores logran mejores resultados trabajando en equipo?

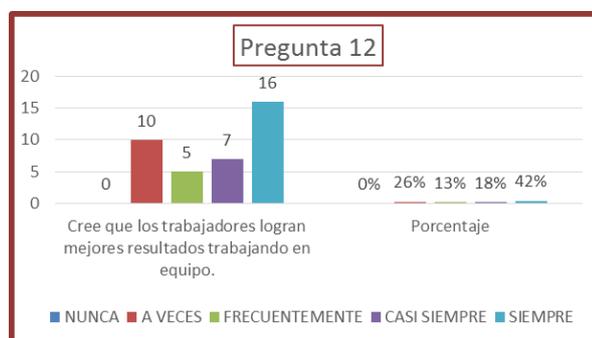


Gráfico 13: ¿Cree que los trabajadores logran mejores resultados trabajando en equipo?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 42% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 18% de los trabajadores considera que casi siempre; el 13% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 26% respondieron a veces, al apreciar si los trabajadores logran mejores resultados trabajando en equipo. Si se diera realmente no se evidenciaría respuestas anteriores.

13) ¿Los trabajadores cumplen con las funciones que establece las normas del hospital?

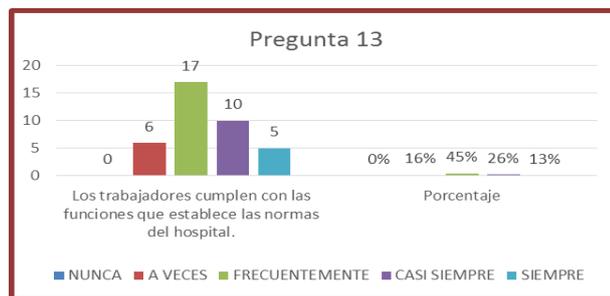


Gráfico 14: ¿Los trabajadores cumplen con las funciones que establecen las normas del hospital?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 13% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 26% de los trabajadores considera que casi siempre; el 45% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 16% respondieron a veces, al apreciar si los trabajadores cumplen con las funciones que establece las normas del hospital. El uso de uniforme y la puntualidad es difícil lograr en los trabajadores, como la puntualidad.

14) ¿Considera que los trabajadores sienten que cumple muchas funciones, para el cargo que Desempeña?



Gráfico 15: ¿Considera que los trabajadores sienten que cumple muchas funciones, para el cargo que Desempeña?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 8% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 16% de los trabajadores considera que casi siempre; el 34% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 29% respondieron a veces y el 13% nunca, al apreciar si los trabajadores sienten que cumple muchas funciones,

para el cargo que desempeña. Si se compara con el trabajo de los demás centros asistenciales de salud, si es verdad, que en los demás centros tienen menos funciones las digitadoras.

15) ¿Las Directivas se cumplen desde cualquier nivel?

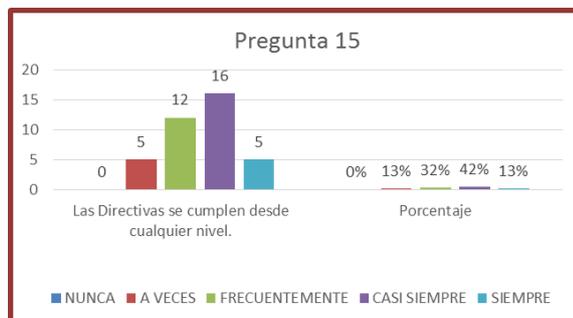


Gráfico 16: ¿Las Directivas se cumplen desde cualquier nivel?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 13% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 42% de los trabajadores considera que casi siempre; el 32% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 13% respondieron a veces, al apreciar si las Directivas se cumplen desde cualquier nivel. Se trata de cumplir, pero no se cumple.

16) ¿Los trabajadores cumplen con el horario establecido en su atención al paciente?

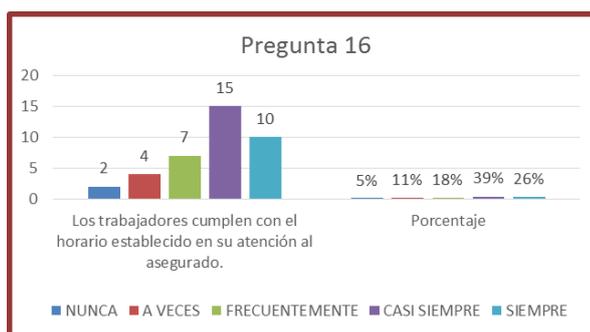


Gráfico 17: ¿Los trabajadores cumplen con el horario establecido en su atención al paciente?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 26% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 39% de los trabajadores considera que casi siempre; el 18% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 11% respondieron a

veces y el 5% nunca, al apreciar si los trabajadores cumplen con el horario establecido en su atención al paciente. Al culminar sus funciones se retiran sin terminar trabajo pendiente, no existe compromiso.

17) ¿Considera que los trabajadores son puntuales con su asistencia?

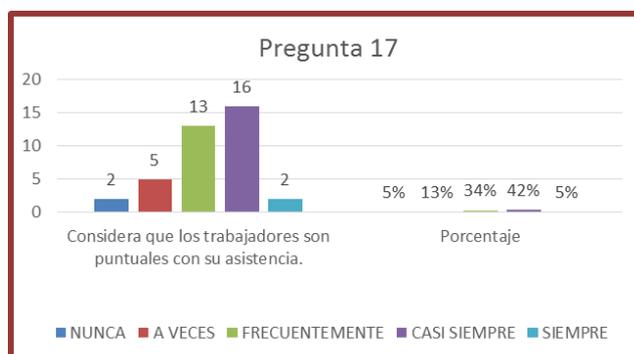


Gráfico 18: ¿Considera que los trabajadores son puntuales con su asistencia?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 5% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 42% de los trabajadores considera que casi siempre; el 34% de trabajadores aseguran que frecuentemente, el 13% respondieron a veces y el 5% nunca, al apreciar si los trabajadores son puntuales con su asistencia. El personal cuando llega tarde, no se puede sancionar o retornar a su hogar, ya que existe falta de personal que la institución no ha contratado.

18) ¿Los trabajadores tienen faltas injustificadas?



Gráfico 19: ¿Los trabajadores tienen faltas injustificadas?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 11% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 21% de los trabajadores considera que casi siempre; el 21% de trabajadores aseguran que frecuentemente, el 37% respondieron a

veces y el 11% nunca, al apreciar si los trabajadores tienen faltas injustificadas. La mayor parte de tiempo si, lo cual ocasiona problemas a la gestión.

19) ¿Cree que el rendimiento laboral de los trabajadores cumple con la expectativa del cargo?



Gráfico 20: ¿Cree que el rendimiento laboral de los trabajadores cumple con la expectativa del cargo?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 18% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 34% de los trabajadores considera que casi siempre; el 24% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 24% respondieron a veces, al apreciar si el rendimiento laboral de los trabajadores cumple con la expectativa del cargo. La falta de compromiso hace que no se cumpla.

20) ¿Considera que los trabajadores se sienten cansados, al culminar la jornada laboral?

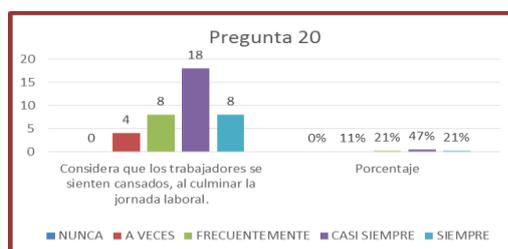


Gráfico 21: ¿Considera que los trabajadores se sienten cansados, al culminar la jornada laboral?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 21% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 47% de los trabajadores considera que casi siempre; el 21% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 11% respondieron a

veces, al apreciar si los trabajadores se sienten cansados, al culminar la jornada laboral. Al realizar varias funciones y en la mayoría de casos 2 turnos, el personal termina agotado.

21) ¿Cree usted que los trabajadores tienen problemas para adaptarse a los cambios?

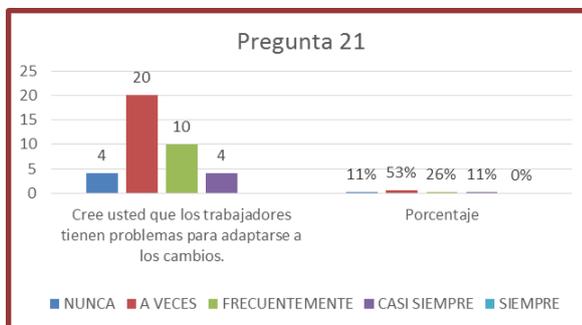


Gráfico 22: ¿Cree usted que los trabajadores tienen problemas para adaptarse a los cambios?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 11% de los trabajadores encuestados considera que casi siempre; el 26% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 53% respondieron a veces y el 11% afirmaron que nunca, al apreciar si los trabajadores tienen problemas para adaptarse a los cambios. Como se da en los cambios de los procesos de registro de programas (software), al sistema de gestión.

22) ¿Los trabajadores reciben capacitaciones todos los años?



Gráfico 23: ¿Los trabajadores reciben capacitaciones todos los años?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 26% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 21% de los trabajadores considera que casi siempre; el 11% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 42% respondieron a veces, al apreciar si los trabajadores reciben capacitaciones todos los años. No se cumple por

parte de la institución o en otros casos se da en horarios de trabajo, cuando el personal no puede dejar su puesto ya que es atención al paciente.

23) ¿Las capacitaciones que reciben los trabajadores los ayuda a realizar mejor su función?

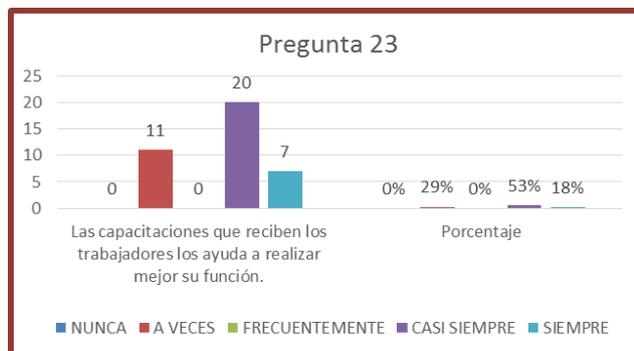


Gráfico 24: ¿Las capacitaciones que reciben los trabajadores los ayudan a realizar mejor su función?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 18% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 53% de los trabajadores considera que casi siempre y el 29% de trabajadores respondieron a veces, al apreciar que las capacitaciones que reciben los trabajadores los ayuda a realizar mejor su función. Las capacitaciones son repetitivas (mismo contenido) y desactualizadas.

24) ¿Cree que las capacitaciones que reciben los trabajadores, están bien planteadas?



Gráfico 25: ¿Cree que las capacitaciones que reciben los trabajadores, están bien planteadas?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 13% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 37% de los trabajadores considera que casi siempre; el 24% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 26% respondieron a

veces, al apreciar si las capacitaciones que reciben los trabajadores, están bien planteadas. A veces no se da directamente sobre la atención al usuario o clima laboral, lo que ayudarían al personal a realizar mejor su labor.

25) ¿Considera que los trabajadores buscan mejoras para el área donde se desempeña?

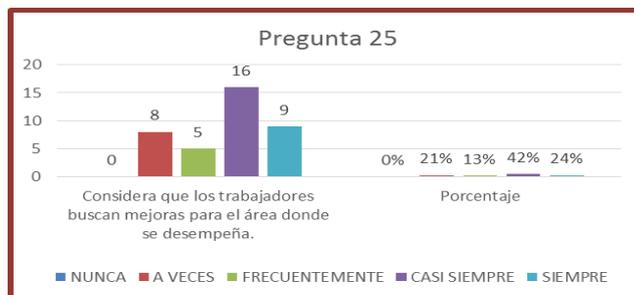


Gráfico 26: ¿Considera que los trabajadores buscan mejoras para el área donde se desempeña?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 24% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 42% de los trabajadores considera que casi siempre; el 13% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 21% respondieron a veces, al apreciar que los trabajadores buscan mejoras para el área donde se desempeña. Preparan material con papel reciclado, la institución no cumple con el abastecimiento de material necesario para la atención de los pacientes.

26) ¿Los trabajadores realizan su trabajo con dedicación?

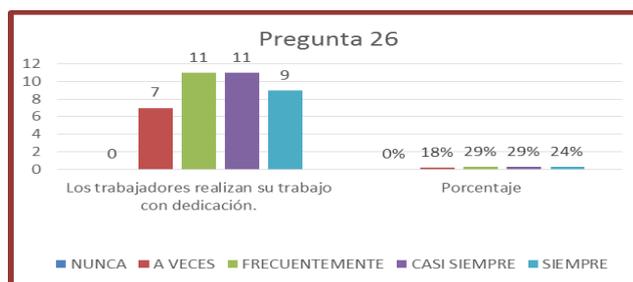


Gráfico 27: ¿Los trabajadores realizan su trabajo con dedicación?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 24% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 29% de los trabajadores considera que casi siempre; el 29% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 18% respondieron a

veces, al apreciar que los trabajadores realizan su trabajo con dedicación. El porcentaje que no lo realiza ocasiona el problema en los demás servicios, por ejemplo, las faltas injustificadas.

27) ¿Considera que los trabajadores pueden emprender sus funciones sin necesidad que se les indique?

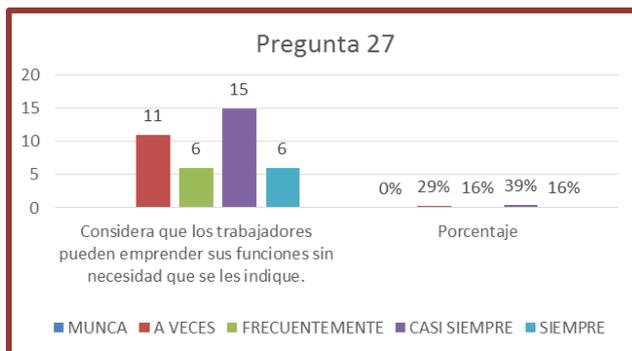


Gráfico 28: ¿Considera que los trabajadores pueden emprender sus funciones sin necesidad que se indique?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 16% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 39% de los trabajadores considera que casi siempre; el 16% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 29% respondieron a veces, al apreciar que los trabajadores pueden emprender sus funciones sin necesidad que se indique. En algunos casos la jefatura debe indicar verbalmente como realizar procesos que ya se conocen.

28) ¿Los trabajadores tienen facilidad para exponer propuestas de mejoras?

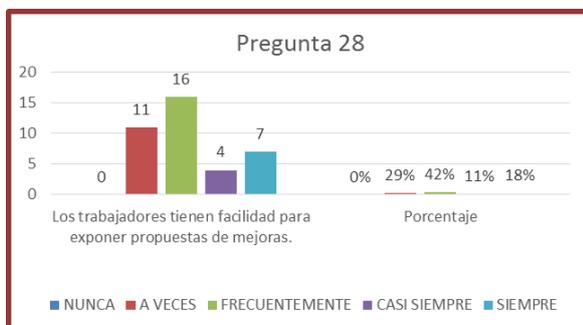


Gráfico 29: ¿Los trabajadores tienen facilidad para exponer propuestas de mejoras?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 18% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 11% de los trabajadores considera que casi siempre; el 42% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 29% respondieron a veces, al apreciar que los trabajadores tienen facilidad para exponer propuestas de mejoras. A pesar que no se pueden aplicar por algunas normas de la institución.

29) ¿Considera que los trabajadores pueden actuar constructivamente, ante algún problema?

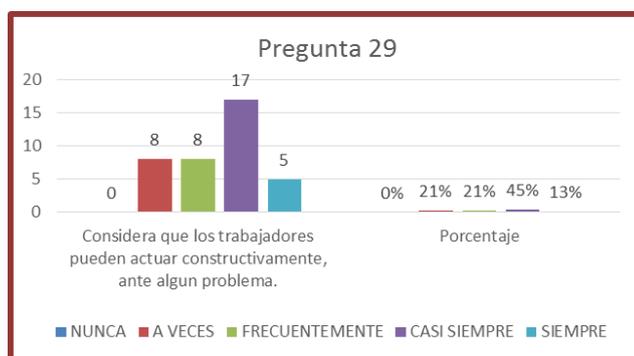


Gráfico 30: ¿Considera que los trabajadores pueden actuar constructivamente, ante algún problema?
Fuente: elaboración propia.

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 13% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 45% de los trabajadores considera que casi siempre; el 21% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 21% respondieron a veces, al apreciar que los trabajadores pueden actuar constructivamente, ante algún problema. Siempre y cuando no vaya contra las normas de la institución.

30) ¿Cree que los trabajadores impulsan el logro eficaz de las funciones que realizan?

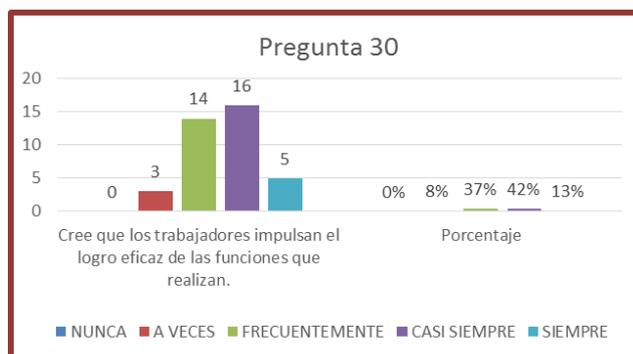


Gráfico 31: ¿Cree que los trabajadores impulsan el logro eficaz de las funciones que realizan?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 13% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 42% de los trabajadores considera que casi siempre; el 37% de trabajadores aseguran que frecuentemente y el 8% respondieron a veces, al apreciar que los trabajadores impulsan el logro eficaz de las funciones que realizan. Cuando se sienten comprometidos con su trabajo y lo valoran.

31) ¿Considera que los trabajadores están satisfechos con el sueldo que recibe?

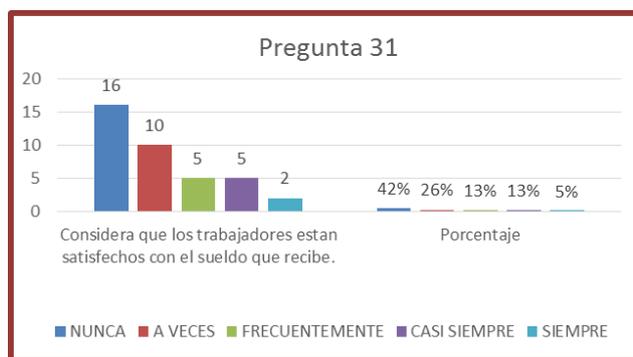


Gráfico 32: ¿Considera que los trabajadores están satisfechos con el sueldo que recibe?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 5% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 13% de los trabajadores considera que casi siempre; el 13% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 26% respondieron a veces y 42% nunca, al apreciar si los trabajadores están satisfechos con el sueldo que recibe. Realizan más funciones de las que requiere su cargo.

32) ¿Cree que el sueldo que perciben los trabajadores, les permite desarrollar sus objetivos personales?

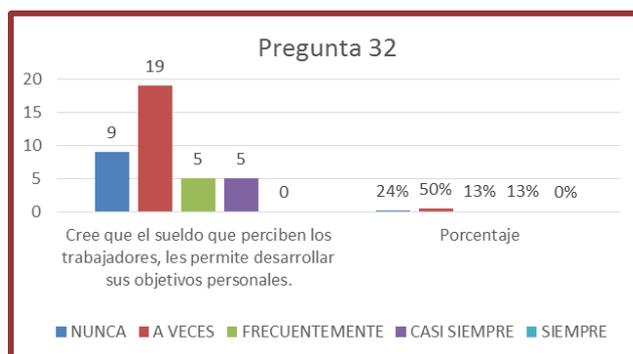


Gráfico 33: ¿Cree que el sueldo que perciben los trabajadores, les permite desarrollar sus objetivos personales?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 13% de los trabajadores encuestados considera que casi siempre; el 13% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 13% respondieron a veces y el 24% afirmaron que nunca, al apreciar si el sueldo que perciben los trabajadores, les permite desarrollar sus objetivos personales. No pueden pagar estudios, la mayoría son madres de familia.

33) ¿El sueldo que perciben los trabajadores, es el adecuado por el trabajo que realiza?

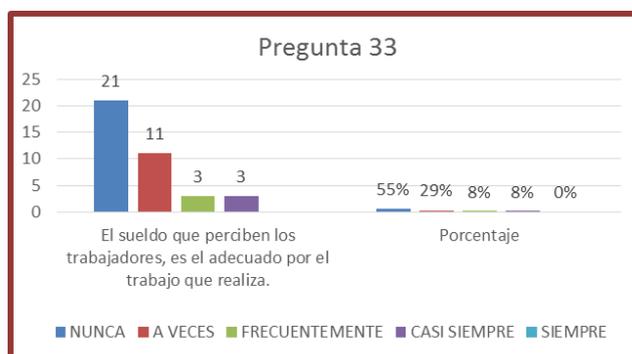


Gráfico 34: ¿El sueldo que perciben los trabajadores, es el adecuado por el trabajo que realiza?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 8% de los trabajadores encuestados considera que casi siempre; el 8% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 29% respondieron a veces y el 55% afirmaron que nunca, al apreciar si el sueldo que perciben los trabajadores, es el adecuado por el trabajo que realiza. A diferencia del personal de los policlínicos realizan más funciones.

34) ¿La jornada laboral que tienen los trabajadores, les permite realizar horas extras?

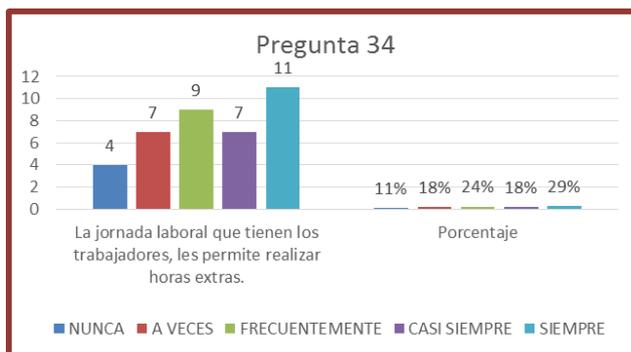


Gráfico 35: ¿La jornada laboral que tienen los trabajadores, les permite realizar horas extras?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 29% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 18% de los trabajadores considera que casi siempre; el 24% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 18% respondieron a veces y 11% nunca, al apreciar si la jornada laboral que tienen los trabajadores, les permite realizar horas extras. Tienen horario de 6 o 7 horas, pero muchas viven lejos.

35) ¿Considera que los trabajadores realizan horas extras, porque su sueldo no es suficiente?

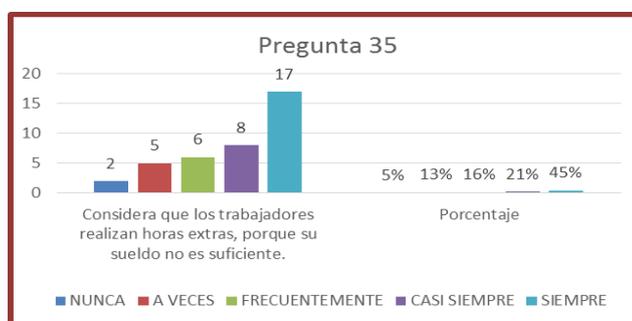


Gráfico 36: ¿Considera que los trabajadores realizan horas extras, porque su sueldo no es suficiente?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 45% de los trabajadores encuestados afirman que siempre; el 21% de los trabajadores considera que casi siempre; el 16% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 13% respondieron a veces y 5% nunca, al apreciar si los trabajadores realizan horas extras, porque su sueldo no es suficiente. El pago de honorarios es bajo.

36) ¿Cree que el pago de horas extras a los trabajadores es el adecuado, por el trabajo realizado?

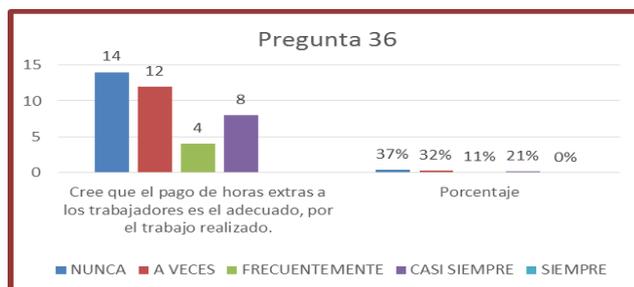


Gráfico 37: ¿Cree que el pago de horas extras a los trabajadores es el adecuado, por el trabajo realizado.?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Este resultado favorece a nuestra investigación, puesto que el 21% de los trabajadores encuestados considera que casi siempre; el 11% de trabajadores aseguran que frecuentemente; el 32% respondieron a veces y el 37% afirmaron que nunca, al apreciar el pago de horas extras a los trabajadores es el adecuado, por el trabajo realizado.

5.1.2 Resultados Obtenidos.

Hipótesis General

H.1: La compensación económica influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.

H.O: La compensación económica influye negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 – 2018.

Hipótesis Específicas

Primera hipótesis específica:

H.E.1: Los honorarios influyen positivamente en la calidad de servicios de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.

H.O: “Los honorarios si influyen negativamente en la calidad de servicios de los Colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 – 2018”.

Segunda hipótesis específica:

H.E.2: El pago Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo influye positivamente en el clima laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 – 2018.

H.O: “El pago Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo influye negativamente en el clima laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión una Institución de Salud Pública 2013 – 2018”.

5.3 Discusión de resultados

Se utilizó 36 preguntas y se encuestó a una muestra de 38 colaboradores del centro de Salud; con resultados de la pregunta 1 al 7 donde los encuestados responden favorablemente sobre el respeto, honestidad, responsabilidad, tolerancia y veracidad. Los problemas surgen a partir de la pregunta 9 con las dificultades en la atención al paciente que no es buena, luego en la fuerza de trabajo en equipo no existe. Los problemas continúan hacia la pregunta 15 respecto a dificultades en cumplir con las normas y la presencia de un grupo que no ejecuta las directivas que ordena la alta jerarquía. En la

pregunta 16 y 17 sobre el horario de trabajo y asistencia cumple casi siempre. Seguidamente hasta la pregunta 22 las respuestas son afirmativas sobre la incomodidad en la motivación que está al mínimo y no le permite aceptar los cambios e incluso se sienten cansados. Conclusión: Se observó luego de la encuesta que la entidad tiene problemas de incentivos a través de compensaciones económicas que no lo ayudan a mejorar su entrega hacia la entidad.

Se realizó el análisis de confiabilidad con el programa de SPSS, el cual nos otorgó la fiabilidad de Alfa de Cronbach con un 0,860

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	38	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a.

- b. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,860	35

De lo obtenido se demuestra que un 43% de los encuestados se encuentran que siempre y casi siempre demuestran un buen desempeño laboral, mientras que el 57% afirma que nunca y a veces se encuentran satisfechos con su compensación económica.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones.

1. Se demuestra que la compensación económica influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013–2018, donde se produce una falta de identidad y compromiso ocasionada por el incumplimiento de las normas establecidas, que a las vez genera problemas en la atención a los pacientes, recargando funciones a los demás colaboradores, según se observa en el resultado de la pregunta 13 de nuestra encuesta, afirmando que los trabajadores cumplen con las funciones que establece las normas de una Institución Publica de Salud solo con un 45% frecuentemente.
2. Se demuestra que los honorarios influyen positivamente en la calidad de servicios de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013–2018, la baja calidad de servicios brindados al paciente, se motiva por la falta de capacitación continua la cual es un factor importante en este aspecto; lo que se observa en el resultado de la pregunta 22 de nuestra encuesta, afirma que los trabajadores reciben capacitaciones todos los años con un 42% a veces.
3. Se demuestra que el pago Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo influye positivamente en el clima laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013–2018; la insatisfacción de los sueldos ha sido un punto crítico por lo cual en el clima laboral se observa dificultades y falta de trabajo en equipo, según se muestra en los resultados de las preguntas del 34

al 36 de nuestra encuesta, mostrando los problemas de incentivos lo que no ayuda a mejorar su entrega a la entidad.

6.2 Recomendaciones.

1. Se recomienda que la capacitación (atención al cliente, calidad y calidez en atención al asegurado, motivación, manejo de conflictos, etc.) a los colaboradores sea realizada en forma continua, lo que permitirá brindar una adecuada calidad de servicios al paciente. El factor motivación en los colaboradores, permitirá reducir las falencias en el desempeño laboral y se logrará una mejora en el trabajo en equipo.
2. Se recomienda que la evaluación a los colaboradores se realice con mayor efectividad y de forma permanente, para alcanzar los objetivos en la atención de los pacientes. Se podría aplicar la evaluación de atención directamente al finalizar cada atención al paciente, es de utilidad para medir el desempeño y favorecería a la institución.
3. Se recomienda realizar actividades recreativas (paseos a nuestros clubs Korimar, Koricancha), reuniones de trabajo (mínimo 2 al mes), para generar una buena relación hacia su institución, fortaleciendo la identidad y compromiso de los colaboradores que conlleve a mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento con las normas.

REFERENCIAS

- Abraham A. (2014). *Performance appraisal*. Obtenido de Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpebooks/detail.action?docID=1640286>.
- Alles, M. A. (2010). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. . Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Editorial Granica.
- Bhatia, K. (2009). *Compensation management*. . Obtenido de Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourp-books/detail.action?docID=3011503>.
- Carnaqué, P. (2014). *Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del instituto de educación superior tecnológico ABACO Chiclayo 2013*. Obtenido de (Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipan): Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe>
- Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Editorial Jose Ecoe.
- Chiavenato, A. (2011). *Administración de recursos humanos*.
- Domingo, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (estudio realizado en restaurantes casa museo de la zona 3 de Quezaltenango) (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar)*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Fernández Reyes, I. (2009). *La gestión de compensaciones como posibilidad valórica*. Editorial El Cid Editor / apuntes.
- Fernández Sánchez, E. y. (2013). *Iniciación en los recursos humanos*. Editorial Septem.
- Flores, V. R. (2014). *Administración de recursos humanos*,. Editorial digital UNID.
- Giglio, B. &. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Obtenido de Tesis de licenciatura, universidad de Chile.:

Recuperado de:

http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf

Jaume Triginé, F. G. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Editorial Díaz de Santos.

José, C. D. (23 de junio de 2013). *Historia de las Compensaciones*. Obtenido de Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/57892536/Historia-de-Las-Compensaciones>

Mazariegos, A. (23 de Junio de 2016). *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*. . Obtenido de Recuperado de <http://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

Milkovich, G. T. (1991). *Pay for performance: evaluating performance appraisal and merit pay*. . Obtenido de Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourp-ebooks/detail.action?docID=3376588>.

Navarro Rojas, S. (2016). *Como realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. Editorial ebastian Navarro R.

Núñez, I. (2016). *Compensación de directores y desempeño corporativo en Chile. (Tesis de Maestría, Universidad de Chile)*. Chile: Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144132/N%C3%BA%C3%B1ez%20Lazcano%20%C3%8Dtal.pdf?sequence=1>. .

Othón, J. H. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Editorial Grupo Patria.

Perdomo Rosales, V. (11 de noviembre de 2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Obtenido de Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>

Rubió, S. T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Editorial Octaedro, S.L.

Sajona, C. y. (2012). *en la tesis Sistemas de compensación en empresas del sector funerario de la ciudad de Cartagena. (Tesis de bachiller, Universidad de Cartagena)*.

Cartagena: Recuperado de

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/46/1/TESIS%20FINAL.pdf>.

Satey, E. (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional (estudio realizado con el personal de la delegación de recursos humanos del organismo judicial)*. (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>

Seijo, M. &. (2008). Sistema de compensaciones y desempeño laboral del personal administrativo en las empresas contratistas del sector petrolero del estado de Zulia. Forum Humanes revista de investigación,.

Sum, M. (2015, pag I). *en la tesis Motivación y desempeño laboral*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landivar). Obtenido de Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

APENDICES

Apéndice A: Matriz de consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿De qué manera la compensación económica influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018?	Determinar si la compensación económica influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018	<i>H_G</i> : La compensación económica influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013- 2018.	VARIABLE INDEPENDIENTE ESPECIFICA1: Pago de honorarios de los colaboradores Ley 1057del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.	Honorarios	Unidades monetarias recibidas como sueldo
			VARIABLE INDEPENDIENTE ESPECIFICA2: Pago por Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo (RPCT).de los colaboradores Ley 1057del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.	Pago por Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo (RPCT	Unidades monetarias recibidas por el Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo (horas extras del CAS)

Fuente: Elaboración propia

PROBLEMAS SECUNDARIOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
¿De qué manera los honorarios influyen en la calidad de servicios de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018?	Determinar si los honorarios influyen en la calidad de servicios de los colaboradores Ley 1057 del área Admisión de una Institución de Salud Pública 2013-2018	HE₁ : Los honorarios influyen positivamente en la calidad de servicios de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.	VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013-2018	Competencias genéricas	Calidez y respeto	Nivel de percepción del cliente sobre el trato cortes, amable y respetuoso que recibió.
					Tolerancia e integridad	Nivel de percepción del cliente sobre la sinceridad y coherencia entre lo que dice y lo que hace.
					Calidad	Nivel de percepción del cliente sobre la atención eficiente con información oportuna y veras.
				Competencias de gestión	Trabajo en equipo	Nivel de percepción sobre la facilidad para integrarse al trabajo en equipo, colaborador y voluntario para el desarrollo de nuevas acciones.
					Cumplimiento de normatividad	Nivel de percepción sobre el cumplimiento de las normas y directivas en el ejercicio de sus funciones.
					Reporte de asistencia	Nivel de percepción sobre el cumplimiento del horario de labor programado.
Rendimiento laboral	Nivel de percepción sobre el rendimiento laboral acorde con la responsabilidad de su posición.					
Capacitación y desarrollo	Nivel de percepción sobre la capacitación y actualización con regularidad en los temas de gestión.					
	Pro actividad	Nivel de percepción sobre el cumplimiento de las órdenes, búsqueda de soluciones y mejora del servicio.				
Innovación	Nivel de percepción sobre la presentación de propuestas para mejorar los procesos y procedimientos.					
¿De qué manera el pago Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo influye en el clima laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013- 2018?	Determinar si el pago Régimen de Prestaciones complementarias de Trabajo influye en el clima laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.	HE₂ : El pago Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo influye positivamente en el clima laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.				

Fuente: Elaboración propia

Apéndice B: Tabla 1. Operacionalización de variables

Se presentan las variables que intervienen en el problema general y problemas específicos de investigación, así como los indicadores y factores que se usan para la medición de dichas variables.

Variables Independientes	Definición	Tipo	Indicador(es)	Unidades o categorías	Fuente	Escala
X_1 : Pago mensual de ingresos CAS X_{11} : Honorarios X_{12} : Pago RPCT	<p>Es la remuneración monetaria en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante un mes.</p> <p>Remuneración monetaria que corresponde a una persona por el trabajo realizado en un mes.</p> <p>Remuneración monetaria recibida por las horas extras trabajadas</p>	cuantitativa continua	<ul style="list-style-type: none"> Las unidades monetarias recibidas como sueldo. Las unidades monetarias recibidas por las horas extras trabajadas 	Monetarias	Datos Obtenidos de una Institución de Salud Pública.	Soles peruanos
Variable Dependiente	Definición	Tipo	Indicador(es)	Unidades o categorías	Fuente	Escala
Y: Desempeño laboral de los colaboradores Ley 1057 del área de Admisión de una Institución de Salud Pública 2013 - 2018.	Es la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en contexto específico laboral específico de actuación.	cualitativa continua	<p>Nivel de percepción del cliente sobre el trato cortés, amable y respetuoso que recibió.</p> <p>Nivel de percepción del cliente sobre la sinceridad y coherencia entre lo que dice y lo que hace.</p> <p>Nivel de percepción del cliente sobre la atención eficiente con información oportuna y veras.</p> <p>Nivel de percepción sobre la facilidad para integrarse al trabajo en equipo, colaborador y voluntario para el desarrollo de nuevas acciones.</p> <p>Nivel de percepción sobre el cumplimiento de las normas y directivas en el ejercicio de sus funciones.</p>	Criterios de calificación	Datos Obtenidos de una Institución de Salud Pública	Escala ordinal de Likert

Nivel de percepción sobre el cumplimiento del horario de labor programado.

Nivel de percepción sobre el rendimiento laboral acorde con la responsabilidad de su posición.

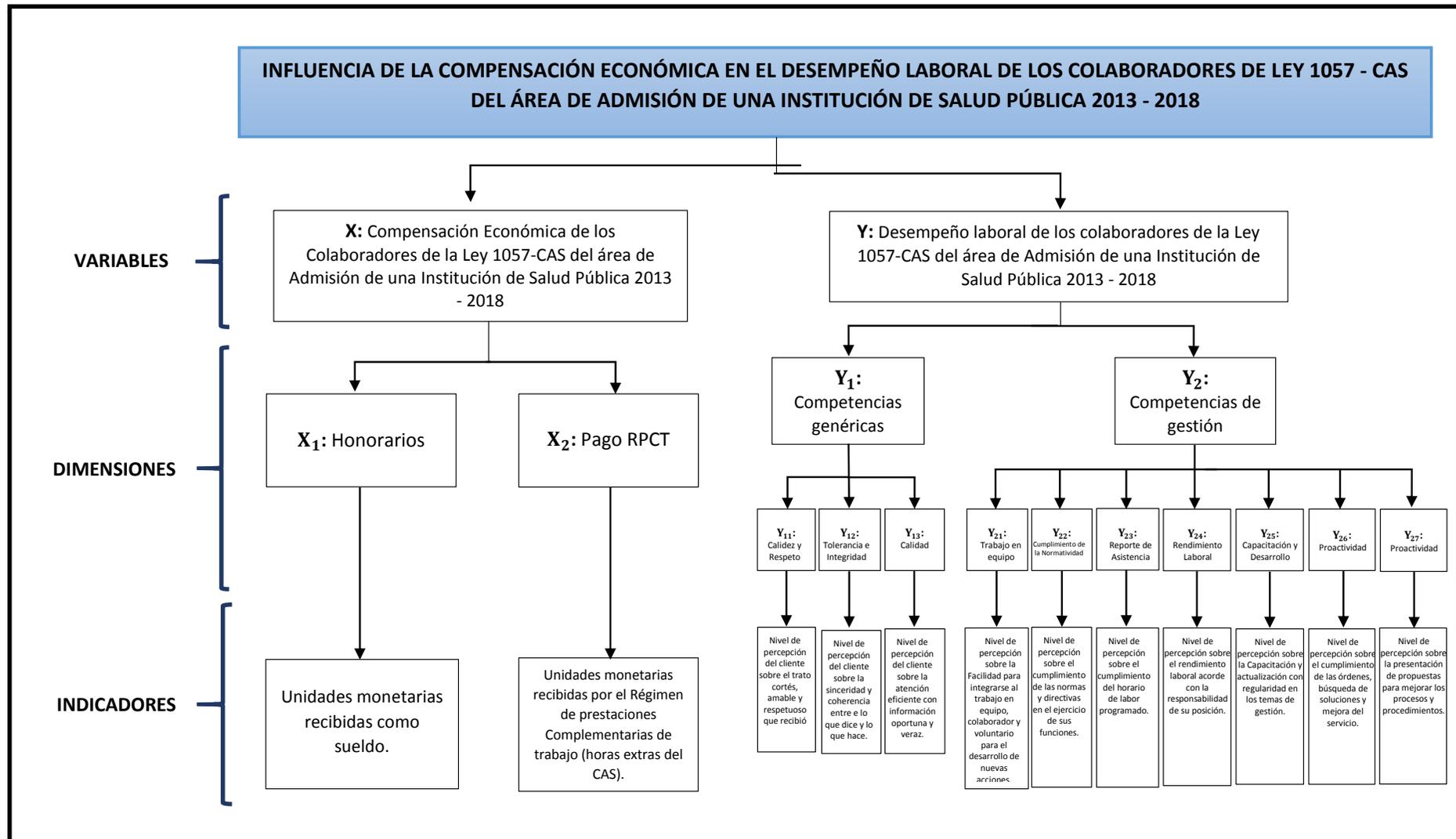
Nivel de percepción sobre la capacitación y actualización con regularidad en los temas de gestión.

Nivel de percepción sobre el cumplimiento de las órdenes, búsqueda de soluciones y mejora del servicio.

Nivel de percepción sobre la presentación de propuestas para mejorar los procesos y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

Apéndice C: Diagrama de Operacionalización de variables



FUENTE: Elaboración Propia

Apéndice D: Encuesta a los colaboradores del Área de Admisión

ENCUESTA					
Marque con una "X" el criterio que represente cada aspecto, las posibles respuesta van del 1 al 5 donde:					
1- NUNCA 2- A VECES 3- FRECUENTEMENTE 4- CASISIEMPRE 5- SIEMPRE					
	1	2	3	4	5
CALIDEZ Y RESPETO:					
Considera que el trabajador muestra trato amable, sin distinción alguna al paciente.					
El paciente, percibe el trato por parte del trabajador y se lo hacen saber.					
Cree usted que el respeto entre el trabajador y el paciente debe ser mutuo.					
TOLERANCIA E INTEGRIDAD:					
Considera que el trabajador brinda sinceridad y coherencia en su atención al paciente.					
El trabajador tiene tolerancia en su atención a los paciente.					
Cree usted que la atención al paciente se realiza con honestidad, honradez y veracidad.					
CALIDAD					
El trabajador brinda información oportuna y veraz al paciente.					
Considera que los trabajadores satisfacen la necesidad del paciente en la atención.					
Considera que para los trabajadores su atención al paciente es interesante.					
TRABAJO EN EQUIPO					
Considera que los trabajadores tienen facilidad para trabajar en equipo.					
Los trabajadores son colaboradores en las tareas grupales.					
Cree que los trabajadores logran mejores resultados trabajando en equipo.					
CUMPLIMIENTO DE NORMATIVIDAD					
Los trabajadores cumplen con las funciones que establece las normas del hospital.					
Considera que los trabajadores sienten que cumple muchas funciones, para el cargo que desempeña.					
Las Directivas se cumplen desde cualquier nivel.					
REPORTE DE ASISTENCIA					
Los trabajadores cumplen con el horario establecido en su atención al paciente.					
Considera que los trabajadores son puntuales con su asistencia.					
Los trabajadores tienen faltas injustificadas.					
RENDIMIENTO LABORAL					
Cree que el rendimiento laboral de los trabajos cumple con la expectativa del cargo.					
Considera que los trabajadores se sienten cansados, al culminar la jornada laboral.					
Cree usted que los trabajadores tienen problemas para adaptarse a los cambios.					
CAPACITACION Y DESARROLLO					
Los trabajadores reciben capacitaciones todos los años.					
Las capacitaciones que reciben los trabajadores los ayuda a realizar mejor su función.					
Cree que las capacitaciones que reciben los trabajadores, están bien planteadas.					
PROACTIVIDAD					
Considera que los trabajadores buscan mejoras para el área donde se desempeña.					
Los trabajadores realizan su trabajo con dedicación.					
Considera que los trabajadores pueden emprender sus funciones sin necesidad que se les indique.					
INNOVACION					
Los trabajadores tienen facilidad para exponer propuestas de mejoras.					
Considera que los trabajadores pueden actuar constructivamente, ante algun problema.					
Cree que los trabajadores impulsan el logro eficaz de las funciones que realizan.					
HONORARIOS					
Considera que los trabajadores estan satisfechos con el sueldo que recibe.					
Cree que el sueldo que perciben los trabajadores, les permite desarrollar sus objetivos personales.					
El sueldo que perciben los trabajadores, es el adecuado por el trabajo que realiza.					
HORAS EXTRAS					
La jornada laboral que tienen los trabajadores, les permite realizar horas extras.					
Considera que los trabajadores realizan horas extras, porque su sueldo no es suficiente.					
Cree que el pago de horas extras a los trabajadores es el adecuado, por el trabajo realizado.					

Fuente: Elaboración propia

