

**SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADO EN EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA DE ELABORACIÓN DE
ALIMENTOS: CASO INGENIO AZUCARERO**

**COMPENSATION SYSTEM BASED ON PERFORMANCE
EVALUATION IN THE FOOD PRODUCTION INDUSTRY: SUGAR
INGENIO CASE**

Marcos Ricaurte¹, María Victoria Rodríguez², Holger Raúl Barriga Medina³,
María Elena Romero⁴

Palabras clave:

Desempeño,
Satisfacción
laboral,
Sistemas de
sueldos formales,
Teoría de
equidad.

Resumen

El presente estudio presenta un modelo de sistema de compensación para definir los incrementos salariales con base en una evaluación de desempeño del personal. El planteamiento y definición de la propuesta se basa en la teoría de la equidad de Adams (1963) y teorías generales del desempeño. El estudio se basa principalmente en la aplicación del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) para comprobar la percepción de desigualdad que tienen los trabajadores con respecto a la manera que la empresa ha realizado los últimos incrementos salariales. La aplicación de la encuesta presenta datos cuantitativos que miden el nivel de satisfacción de los empleados, así como datos cualitativos para describir las opiniones del personal. Los resultados evidenciaron existe un sentimiento de inequidad en los colaboradores respecto a la forma en que se determinan los incrementos salariales. En consecuencia, se proporciona un modelo de evaluación de desempeño basado en una escala gráfica discontinua para cuatro niveles de colaboradores divididos en Gerentes, Mandos medios, Rol general y Operativos, donde se evalúan competencias, se definen futuros objetivos y se determina el incremento salarial final.

Códigos JEL: J24; J31

¹ Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, ESPOL, Campus "Gustavo Galindo", Km. 30.5 vía Perimetral, Cuarto paradero, Guayaquil, (Ecuador).
E-mail: mxricaur@espol.edu.ec

² Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, ESPOL, Campus "Gustavo Galindo", Km. 30.5 vía Perimetral, Cuarto paradero, Guayaquil, (Ecuador).
E-mail: mvrodrig@espol.edu.ec

³ Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, ESPOL, Campus "Gustavo Galindo", Km. 30.5 vía Perimetral, Cuarto paradero, Guayaquil, (Ecuador).
E-mail: habarriga@espol.edu.ec

⁴ Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, ESPOL, Campus "Gustavo Galindo", Km. 30.5 vía Perimetral, Cuarto paradero, Guayaquil, (Ecuador).
E-mail: meromero@espol.edu.ec

Keywords:

Performance,
Work satisfaction,
Equity Theory,
Formal salary
systems.

Abstract

The present study presents a model of a compensation system to define salary increases based on an evaluation of staff performance. The approach and definition of the proposal is based on Adams' theory of equity (1963) and general theories of performance. The study is based primarily on the application of the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) to check the perception of inequality that workers have regarding the way the company has made the latest wage increases. The application of the survey presents quantitative data that measure the level of employee satisfaction, as well as qualitative data to describe staff views. The results revealed a feeling of inequity among employees regarding the way in which wage increases are determined. Consequently, a performance evaluation model is provided based on a discontinuous graphical scale for four levels of collaborators divided into Managers, Middle Management, General Role and Operations, where competencies are evaluated, future objectives are defined, and the final salary increase is determined.

JEL Codes: J24; J31

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas buscan crear e implementar estrategias que les permitan incrementar su rentabilidad, duración y crecimiento en el mercado. La administración de recursos humanos ha sido un área de interés para cumplir con los objetivos de la organización, tal es su importancia que en algunas compañías se establece un presupuesto destinado a la inversión del capital humano.

Un aspecto importante por considerar es el sistema de compensación. Varios autores afirman que la retribución monetaria afecta directamente a la satisfacción y el desempeño del colaborador. Si existe equidad entre las contribuciones que los colaboradores dan a la organización y los beneficios (económicos y no económicos) que reciben por ellas, puede provocar un sentimiento de justicia y satisfacción (Varela Juárez, 2013). Por lo tanto, establecer un adecuado sistema de retribución es una necesidad primordial y a su vez constituye un gran desafío para las empresas.

Según Madero y Peña (2012) las empresas deben ser estratégicas al diseñar el sistema de compensaciones para que los colaboradores lo perciban de una manera justa y motivante. Puesto que, alinear el sistema de compensación con las metas de la empresa y las necesidades de los colaboradores, permite alcanzar una ventaja competitiva. Sin embargo, García (2006) afirma que es importante que la compensación sea basada en función al desempeño, ya que constituye una estrategia encaminada a atraer y retener a los mejores candidatos para que su comportamiento impacte de forma positiva en el rendimiento organizacional y, a su vez, el trabajador logre los niveles de desarrollo deseados.

La idea que debe primar en la definición de las estrategias de compensación es establecer un equilibrio interno y externo basado en satisfacer las expectativas del personal (Varela Juárez, 2013). La teoría de la equidad propuesta por Adams (1963) es un buen marco de referencia para analizar aspectos relacionados con la

satisfacción de los colaboradores. De acuerdo con esta teoría, si un colaborador se siente poco recompensado, su impulso natural es restaurar su percepción de equidad. En este sentido, afecta en el desempeño del colaborador, reduciendo sus aportes o en un aspecto más positivo el colaborador va a intentar aumentar sus resultados, lo que a menudo se manifiesta como una solicitud de aumento de sueldo.

El incremento salarial vinculado al análisis de desempeño mejora la precisión y la justicia de la medición, es decir, la objetividad al evaluar y comprobar que un buen desempeño se atribuye exclusivamente a la presencia o ausencia de compromiso del empleado evaluado (Muñoz & Agosto, 2004). Sin embargo, para que haya una evaluación objetiva debe haber compromiso por parte del jefe evaluador el cual debe determinar fortalezas y debilidades del desempeño del colaborador y, a su vez, evitar que el evaluado manipule el proceso solo para tener beneficio de mayor aumento salarial. Por ello debe haber un compromiso de las dos partes, como empleado el desarrollo constante para mejorar habilidades y por parte del empleador invertir en el desarrollo y crecimiento de su capital humano.

Por otro lado, González (2017) afirma que los reconocimientos económicos, basados en la evaluación del desempeño, son como una estrategia que potencia al capital humano. Lo cual constituye una ventaja para la empresa debido a que en un momento de fuerte actividad económica permitirá fijar aumentos salariales reales o, por el contrario, en momentos de crisis facilitará ajustar la remuneración de acuerdo al desempeño. De esta forma, se considera la evaluación de desempeño como un parámetro para el reconocimiento económico que contribuye a la equidad interna.

MARCO TEÓRICO

El área de recursos humanos debe implementar periódicamente estrategias que fortalezcan la competitividad organizacional, con el fin de lograr el compromiso de los equipos de trabajo.

Por lo tanto, el área de compensación juega un rol fundamental en esta meta. Un sistema de compensación es el total de todas las retribuciones que se otorga a los empleados a cambio de sus servicios (Mondy, 2010). Los planes de remuneración económica son parte de un sistema de prestaciones que la empresa entrega a sus participantes para mantenerlos satisfechos y motivados, lo cual favorece la retención de los profesionales (Corral, 2006).

El estudio del sistema de remuneración como elemento motivador para los colaboradores ha sido desarrollado con base en múltiples teorías, entre ellas la teoría de la equidad expuesta por Adams (1963). Esta teoría de motivación explica que las personas están motivadas según el sentido de justicia que perciban de la relación que hay entre el esfuerzo brindado (desempeño y actitudes) y las retribuciones recibidas (remuneración y beneficios), y a su vez los comparan con las retribuciones que reciben otras personas. La comprensión de esta teoría es importante en temas de remuneración, ya que las organizaciones deben atraer, motivar y retener a profesionales que aporten al crecimiento de la empresa.

Basado en la teoría de la equidad se puede considerar la transparencia salarial. Esta refleja en los trabajadores una paga abierta y transparente que va a contribuir en el comportamiento y puede motivar al personal a tomar acciones positivas, mejorar el objetivo y rendimiento empresarial (Wang, 2016). Por lo tanto, cualquier alteración en la relación entre el resultado y trabajo producirá cambios de actitudes o desempeño.

Debe considerarse que el punto de equilibrio que fija la persona es subjetivo, pero al momento de emitir un juicio cuenta con una guía objetiva porque realiza la comparación de sus entradas y salidas con la relación de entradas y salidas de otras personas, esto es explicado en la Figura 1.

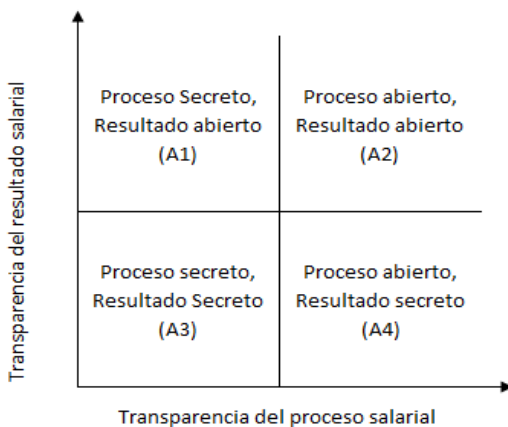
FIGURA 1
Formula de la equidad

$$\frac{\text{Mis aportaciones}}{\text{Mis resultados}} \text{ en comparación con: } \frac{\text{Sus aportaciones}}{\text{Sus resultados}}$$

Fuente: Tomado de “Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones” por R. Valera, 2010, p. 27.

Según la teoría de la equidad, los colaboradores no solo se preocupan de la remuneración recibida sino también en el proceso de cómo se llega a establecer rangos salariales. Basado en esta teoría se dividió la transparencia salarial en cuatro condiciones a través de dos factores: equidad de resultados y equidad de procesos. Las cuatro condiciones de la transparencia se clasifican como; (a) **A1** es el proceso secreto y el resultado abierto, (b) **A2** son el proceso y resultado abierto, (c) **A3** son el proceso y resultado secreto y (d) **A4** es el proceso abierto y el resultado secreto, representado como la matriz en la figura 2 (Mao & Cheng, 2011).

FIGURA 2
Dimensiones de la transparencia salarial



Fuente: Tomado de “The Choice of salary transparency bases on the value of equity theory” por Q. Wang, 2016, p.496

La transparencia de resultados se refiere al conocimiento que tengan los colaborados sobre el salario final entre sí, la participación de los beneficios, vacaciones, privilegios y otros beneficios salariales. La condición que se elija para la transparencia salarial dependerá mucho de la estructura, cultura empresarial, estado financiero y el ciclo de vida de la empresa. En

muchas ocasiones el secreto salarial es mejor que el salario abierto porque es una protección de información privada, por aquello se debe conocer la situación actual de la empresa para tomar o diseñar transparencia salarial.

Dentro de una empresa los empleados buscan igualdad con salarios justos, por ello deben establecer sistemas de retribución que logren apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos y que se adapten a la cultura y políticas propias de la empresa. Para que las empresas sean equitativas deben considerar dos tipos de equidad salarial: (a) equidad interna, retribución justa dentro de la organización y (b) equidad externa, retribución justa con respecto al pago en otras empresas (Gómez, et al., 2008).

El deber de las empresas es construir sistemas de remuneración razonables para formar una cultura equitativa de empresa. Los salarios dentro de un rango permiten una visión de la trayectoria de estos en un mismo puesto en función del rendimiento y a su vez los rangos se dividen en partes según la escala de calificación del rendimiento (evaluación desempeño), así se pueden determinar las posiciones del salario y las matrices de incrementos salariales.

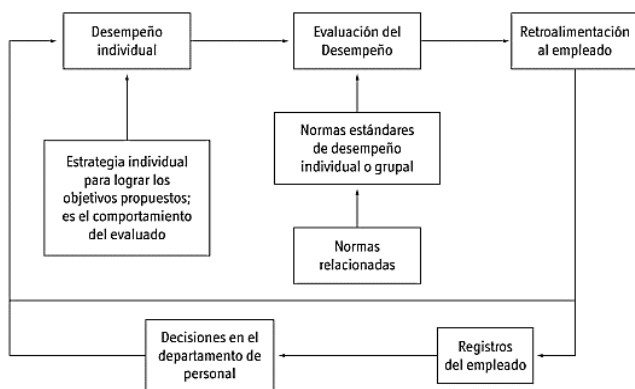
Según Corral (2006), la compensación basada en el rendimiento debe tener como criterios: (a) el desempeño y (b) el nivel de responsabilidad de un cargo. Para gestionar adecuadamente la compensación con base del desempeño se utiliza los siguientes instrumentos: (a) la matriz de incrementos, la cual sirve para la toma de decisiones en la revisión salarial que combina la posición actual del salario de un puesto con los resultados obtenidos, se trata de que a menor salario y más alta calificación le corresponda mayor incremento y por contrario un salario alto y baja calificación es un incremento pequeño y (b) los índices de comparación, lo cuales permiten comparar los salarios individuales con el salario de referencia (Corral, 2006).

Por otro lado, la evaluación del desempeño es una técnica que permite obtener una apreciación sistemática acerca del desenvolvimiento del

individuo en el cargo para estimular y juzgar sus cualidades (González, 2017, p. 236). De acuerdo con Perona (2007), la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo, por tanto, la dirección de otros empleados debe evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

FIGURA 3

Elementos de los sistemas de evaluación de desempeño



Fuente: Tomado de "Métodos de compensación basados en competencias" por A. González, 2017, p. 241

La evaluación de desempeño como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, está apoyado en teorías de rendimiento laboral como: la pirámide de Maslow (1943), la teoría de Herzberg (1959) y la teoría de Locke (1986).

Por una parte, la pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas afirma que las personas tienen cinco tipos de necesidades: (a) fisiología, (b) seguridad, (c) afiliación, (d) reconocimiento y (e) autorrealización, estas ubicadas en un orden particular. En la medida que se satisface un nivel de necesidad, se activa el deseo de cumplir la siguiente (Turienzo, 2016).

Por otro lado, la teoría de Herzberg (1959) o la teoría de los dos factores (motivación e higiene) menciona que los factores higiénicos están relacionados con la insatisfacción, ya que están ubicadas en el ambiente que rodea a las personas y tienen relación con las condiciones en que se desempeñan. Mientras que los factores de

motivación están relacionados con la satisfacción por un reconocimiento y desarrollo personal.

Por último, la teoría de Locke (1986) llamada también teoría de la fijación de metas se fundamenta en que el desempeño de las personas es superior cuando se establecen metas concretas o niveles de desempeño establecido. Considera además dichas metas como objetivos que regulan un comportamiento deseado. Con ello se puede lograr satisfacción en las personas porque van a ser reconocidos por el esfuerzo brindado, en otras palabras, la empresa debe realizar estrategias para establecer estas metas (Naranjo, 2009).

El objetivo esencial es que la evaluación del desempeño logre modificaciones de mejoramiento y tener claro por qué y cómo debería implantar ese cambio, en conjunto con la retroalimentación adecuada.

En ese sentido, los beneficios que tiene la evaluación de desempeño para la organización y las personas deben tener lineamientos básicos como: (a) proporcionar cobertura del desempeño actual, consecución de metas y objetivos, (b) dar importancia al colaborador con respecto al cargo que ocupa y no a los hábitos personales que puede tener en el trabajo, (c) ser aceptada por las dos partes; evaluador y evaluado y (d) servir para mejorar la productividad del colaborador (Chiavenato, 2011)

Por tanto, las empresas deben construir sistemas de remuneración razonables para que forme una cultura de empresa equitativa. Al tener un sistema o política definida, es posible tener un mejor control de las escalas a incrementar, así como lineamientos que permitan asociarse con el resultado de su desempeño, lo que a su vez favorece a la retención de potenciales trabajadores y mejorar el clima laboral. Dada la importancia de los salarios como elemento motivador de los empleados y promotor de la equidad corporativa, el presente trabajo emprende el diseño de un sistema de compensación basado en evaluación de desempeño para el personal administrativo del Ingenio Azucarero San Carlos.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, ya que se utilizó información cualitativa mediante la pregunta abierta que permitió conocer la percepción del personal administrativo sobre el último incremento salarial. Además, se utilizó información cuantitativa a través de una encuesta para medir el nivel de satisfacción. El alcance de la investigación es de tipo descriptivo bajo un diseño de investigación no experimental con datos de corte transversal. Se utiliza el método descriptivo para conocer la situación actual que tiene la empresa sobre la ausencia de un sistema de compensación y falta de evaluación de desempeño, a través de los comportamientos y procesos.

Además, el estudio combina datos primarios y secundarios. Los datos primarios fueron obtenidos por medio de la aplicación de una encuesta donde se detalla el propósito de la investigación y el compromiso de confiabilidad, con el fin de asegurar la veracidad de las respuestas. Los datos secundarios utilizados en el trabajo derivan de la propia empresa como la memoria de sostenibilidad 2018, manuales y planes estratégicos de la empresa. De esta forma se podrá recolectar, analizar y presentar un modelo de evaluación de desempeño para los incrementos salariales que se adapten a las necesidades y cultura organizacional del Ingenio San Carlos.

Población y muestra

La población del estudio está comprendida por los colaboradores en áreas de administración y operativos del Ingenio San Carlos ubicado en el cantón Marcelino Maridueña. Para la selección de la muestra, se siguió un muestro probabilístico, por medio de un método de selección aleatorio donde se seleccionaron 137 colaboradores que representan el personal a nivel de gerentes, mandos medios, rol general y operativos.

Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados para este trabajo fueron:

- Cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ) se aplicó con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores sobre el sistema de compensación basado en incrementos salariales y medir el nivel de satisfacción intrínseca y extrínseca, basadas en una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 indica que se encuentra muy insatisfecho con la premisa y 5 que al contrario se encuentra muy satisfecho. El cuestionario se lo tomó de manera anónima, online, por medio de la herramienta digital denominada *Google Forms*.
- Modelo de evaluación de desempeño con método de escala gráfica discontinua.
- Modelo de incremento salarial mediante los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

RESULTADOS

De los 137 resultados obtenidos, que era el número de muestra, se pudieron tabular los siguientes datos, ya que la encuesta estaba dividida en 3 secciones: (a) datos demográficos, (b) niveles de satisfacción propios de MSQ y (c) la pregunta abierta.

Con respecto a los resultados demográficos, se comprobó que predomina el personal masculino con un 76%. La edad de los colaboradores prevalece las comprendidas entre 31 y 50 años, cuyo rango corresponde a la generación X y generación Y. Se reflejó que la empresa permite la estabilidad laboral de sus trabajadores, como lo demuestra el 87% de los encuestados, quienes tienen una madurez de 1 a 30 años de antigüedad. Se obtuvo que el 80% de la muestra participó en el último incremento salarial, y el 20% restante corresponde a personas nuevas que cuentan con meses, un año o máximo dos años en la empresa, debido a que este se dio en julio del 2017.

La segunda sección, la cual hace referencia a los resultados del cuestionario MSQ compuesto de 20 preguntas, donde se obtuvieron 3

resultados: (a) satisfacción intrínseca, (b) satisfacción extrínseca y (c) satisfacción general.

La satisfacción intrínseca mide los factores de realización personal, reconocimiento, independencia, el propio trabajo, responsabilidades y promociones. Los resultados se muestran en la figura 4.

FIGURA 4
Resultados de la satisfacción intrínseca

Satisfacción Intrínseca



Elaborado por: los autores
Resultados tomados del Cuestionario de satisfacción de Minnesota

La satisfacción extrínseca mide los factores como políticas de la empresa, el trato del jefe hacia su subordinado, el salario y las condiciones de trabajo. Los resultados se muestran en la figura 5.

El resultado o promedio general del MSQ arroja una puntuación de 4, que significa un 80% de satisfacción general de este grupo de trabajadores que fueron encuestados, lo que se resume en que se encuentran satisfechos en forma general con su lugar de trabajo. Es importante señalar que la mayoría de las respuestas positivas estuvieron en los factores intrínsecos que, como se mencionó anteriormente, tienen más relación con temas motivacionales no monetarios.

FIGURA 5
Resultados de la satisfacción extrínseca

Satisfacción Extrínseca



Elaborado por: los autores
Resultados tomados del Cuestionario de satisfacción de Minnesota

En la tercera sección que corresponde a la pregunta abierta, la misma que tuvo como objetivo el conocer la percepción de los trabajadores acerca de su último incremento salarial y que indiquen algunas sugerencias o mejoras que se puedan hacer en la empresa sobre estos temas, a continuación, se muestran algunas respuestas obtenidas y que consideramos son las más representativas para este estudio.

- “Es necesario llevar a cabo una estructuración a nivel de Evaluación de desempeño que permita demostrar de forma clara los resultados obtenidos por cada colaborador”.
- “Comunicar como evalúan al personal para incremento salarial”
- “Debe ser un incentivo al trabajo no por recomendaciones”
- “Los incrementos de sueldos deben ser realizados por medio de evaluaciones de desempeño, e incentivar al personal mediante capacitaciones continuas en lo referente a sus funciones. Creo también que el personal debería participar el establecimiento y cumplimiento de los objetivos de sus departamentos y de la empresa”

Las respuestas recibidas refuerzan la teoría de la equidad de Adams (1963) que no hubo una situación de equidad porque la relación de intercambio entre la empresa y el trabajo no se dio de manera justa e igualitaria con todos los trabajadores, haciendo que las personas experimenten inconformidad porque perciben que no son evaluados por sus esfuerzos y que prevalece el favoritismo.

Con respecto a las sugerencias recibidas en la pregunta abierta, se puede considerar las siguientes: (a) implementar evaluación de desempeño, (b) evaluaciones objetivas, (c) establecer lineamientos claros y (b) comunicar como se evalúa. Estas sugerencias refuerzan el que es necesario que los trabajadores deben ser evaluados mediante un sistema o mecanismo apropiado o desarrollado para la empresa, el cual permitirá tener un resultado objetivo del desempeño, con lo cual mediante esta calificación se defina el porcentaje a incrementar.

PROPUESTA

Esta propuesta se basa en los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos de la MSQ y revisada con la Gerencia Administrativa, Dirección de Talento Humano y el equipo de investigación de este trabajo, quedando para aprobación futura por parte del Directorio de la Empresa.

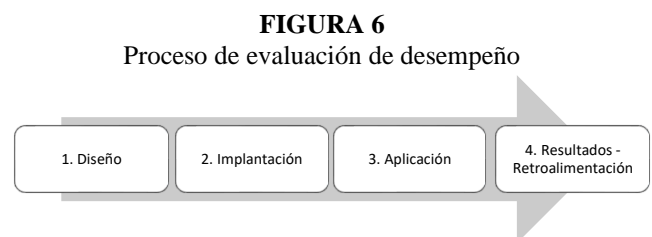
Proceso para evaluación de desempeño

La política de la empresa indica un incremento salarial cada 2 años. Sin embargo, se propone que el proceso de evaluación de desempeño se defina de forma anual, promediando los resultados de ambos años y cuyo resultado definirá el incremento de sueldo a aplicar. Es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones al momento de la implementación:

- Para el primer año, al no existir metas u objetivos fijados, en la evaluación de desempeño únicamente se considerarán las competencias, por lo tanto, se ponderará al 100%.

- Para el segundo año, al ya existir objetivos definidos en la primera evaluación de desempeño, la ponderación se dividirá en dos segmentos: (a) las competencias con un 60% y (b) el cumplimiento de objetivos con un 40%. Para los cargos operativos se mantiene la ponderación del 100% sobre las competencias.
- Una vez obtenidas las dos evaluaciones de desempeño se obtendrá el promedio de ambas, cuyo resultado será determinante en el porcentaje de incremento que obtendrá el evaluado, según escala descrita en la tabla 2.

Para la implementación de la evaluación de desempeño se sugiere el proceso descrito en la figura 6.



La fase de diseño consiste en definir los grupos a evaluar, para este proceso se define en cuatro grupos: gerentes, mandos medios, rol general y operativos, a cuyos formatos o instrumentos de ED (evaluación de desempeño) se asignaron diversos factores a evaluar, que se muestra en el anexo 1.

En la fase de implantación, se establecen los planes de comunicación con el fin de sociabilizar y explicar el propósito de la evaluación de desempeño. El proceso se efectuará mediante un cronograma establecido y acordado con la Gerencia, mediante el cual el objetivo principal es capacitar a los evaluadores familiarizándolos con el formato de ED.

En la fase de aplicación, se considera relevante la capacitación y orientación a los evaluadores, informando cómo se llevará el proceso, cuáles son los objetivos y lo que la empresa espera de este proceso. En la primera evaluación de desempeño, es decir al primer año, el evaluador debe definir los objetivos de su evaluado y a su vez, estos

deben ser validados por el área de Talento Humano. El cumplimiento de estos objetivos será evaluado en la segunda ED. En ambos casos serán revisados y discutidos entre el evaluador y evaluado para la aceptación final en la fase de retroalimentación.

Los resultados serán mostrados al evaluado mediante una entrevista *feedback* donde se indica la valoración obtenida en función a las competencias y cumplimiento de objetivos. En la misma entrevista se detallan los nuevos objetivos planteados que deberán ser cumplidos durante el siguiente año o en caso de ser necesario se reasignara algún objetivo no cumplido.

Ponderación de la evaluación de desempeño

Se establecerá la medición de cada una de las competencias en una escala de 5 valoraciones, específicamente: (5) excepcional; (4) sobre lo esperado; (3) desempeño esperado; (2) próximo a lo esperado y (1) bajo lo esperado.

De forma similar, se define una escala de valoración de objetivos:

- (5) si logra un cumplimiento dentro del rango del 99% al 100%
- (4) si cumple los objetivos en un rango de 80% al 98.99%
- (3) si cumple los objetivos en un rango de 60% al 79.99%
- (2) si cumple los objetivos en un rango de 30% al 59.99%
- (1) si cumple los objetivos en un rango de 10% al 29.99%
- (0) si cumple los objetivos en un rango de 0% al 9.99%

Una vez evaluado las competencias y objetivos, es necesario obtener el promedio de las calificaciones de ambos componentes. Para obtener el resultado o valoración general se deberá tomar en consideración el porcentaje de las competencias y objetivos según el grupo a evaluar. Los gerentes, mandos medios y rol general consideran un 60% para ponderar las competencias y 40% en el cumplimiento de objetivos. Mientras que, los cargos operativos se ponderan al 100% las competencias. Los rangos

del promedio general de desempeño se valoran en función a lo descrito en la tabla 1.

TABLA 1
Rangos de la evaluación final

Nombre	Desde	Hasta
Excepcional	4.80	5.00
Sobre lo esperado	4.01	4.79
Desempeño esperado	3.50	4.00
Próximo a lo esperado	2.00	3.49
Bajo lo esperado	0.00	1.99

Elaborado por: los autores

Incrementos de sueldo

La Empresa, a través de la Gerencia General definirá un porcentaje promedio de incremento, que representará al máximo a aplicar según nuestra propuesta. Para medir la gestión de la propuesta se da en base a la evaluación de desempeño. Con los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, se asignará el porcentaje de incremento de acuerdo con la tabla 2.

TABLA 2
Rangos de los incrementos salariales

Resultado	Porcentaje promedio de incremento			10%
	Desde	Hasta	%	Ponderación
Excepcional	4.80	5.00	100%	10.00%
Sobre lo esperado	4.01	4.79	80%	8.00%
Desempeño esperado	3.50	4.00	70%	7.00%
Próximo a lo esperado	2.00	3.49	35%	3.50%
Bajo lo esperado	0.00	1.99	0%	0.00%

Elaborado por: los autores

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos de la MSQ se concluye que el grupo de trabajadores encuestados coincide en que la empresa carece de equidad interna. Los colaboradores consideran que el proceso se maneja sin una estructura válida, sino que se basa en criterios subjetivos. Pese a existir incrementos de sueldos cada dos años, la empresa no cuenta con una política establecida

que defina claramente los parámetros a utilizar, como son los porcentajes de incrementos o los factores medibles asociados al trabajador.

La metodología propuesta consideró relevante establecer un sistema de compensación salarial, basado en la evaluación del desempeño, debido a que contribuye a la empresa a incrementar la apreciación de los trabajadores y a su vez mantiene motivados a los empleados al recompensar sus aportes a la compañía.

La implementación del sistema de compensación propuesto permitirá fomentar la equidad en el establecimiento de los sueldos, estandarizar de manera objetiva el incremento de los salarios, retener el talento humano pagando sueldos justos en cada nivel e indirectamente contribuye a la planificación financiera al establecer parámetros objetivos de incremento en el rubro de los salarios. Así mismo, la ED permitirá identificar brechas, debilidades y aspectos a mejorar para promover el desarrollo de los colaboradores.

De acuerdo con el estudio realizado y los resultados obtenidos, se recomienda que el área de talento evalúe y defina responsablemente las competencias que requieran desarrollar. Además, es necesario realizar un plan de comunicación permita la correcta implementación del sistema y así crear una cultura de conciencia a los trabajadores sobre el cambio que implicaría esta nueva metodología respecto a evaluación de desempeño e incrementos de sueldo. Finalmente, se recomienda dar seguimiento a las fases de implementación y retroalimentación para asegurar el buen desempeño individual y organizacional.

REFERENCIAS

Adams, J. S., 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Volumen 67, pp. 422-436..

Chiavenato, I., 2011. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena ed. México: McGraw Hill.

Corral, F., 2006. *Recursos Humanos: Compensación*. España: Eoi Escuela de Negocios.

C, P., 2007. *Estatuto básico del empleado público*. Madrid: La Ley.

García, O., 2006. La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Pensamiento & Gestión*, Issue 21, p. 222.

Gómez, L., Balkin, D. & Cardy, R., 2008. *Gestión de recursos humanos 5ta edición*. Madrid: Pearson Educación.

González, A., 2017. *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Universidad del Norte.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1959. *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.

Locke, E. A. & Henne, D., 1986. Work motivation theories. *International review of industrial and organizational psychology*, Volumen 7, pp. 1-35.

Madero, S. & Peña, H., 2012. Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Universidad del Valle*, pp. 25-3.

Mao, X. & Cheng, y., 2011. Empirical Research of the Relationship between Salary Transparency and Employees Equity. *International Conference on Engineering and Business Management*, pp. 48-52.

Maslow, A., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, Volumen 50, pp. 370-396.

Mondy, R. W., 2010. *Administración de Recursos Humanos Decimoprimera edición*. Mexico: Pearson Educación.

Muñoz, E. & Agosto, C., 2004. Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, pp. 43-51.

Naranjo, M., 2009. Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Rdalyc*, pp. 153-170.

Turienzo, R., 2016. *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta.

Varela Juárez, R., 2013. *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Mexico: Pearson Educación.

Wang, Q., 2016. The Choice of salary transparency bases on the value of equity theory. *Scientific Research Publishing*, pp. 494-499.

APÉNDICE

		Competencias																
		Capacidad de toma de decisiones	Compromiso	Comunicación	Confiabilidad	Conocimiento de cargo	Iniciativa	Iniciativa a logro de resultados	Integridad	liderazgo	Orientación a resultados	Pensamiento Analítico	Planificación	Puntualidad y asistencia	Responsabilidad y dedicación al trabajo	Solución de problemas	Trabajo en equipo	Visión de la estrategia
Grupos	Numero de Competencias																	
Gerentes	6	X								X	X		X			X		X
Mandos Medios	5			X				X		X		X					X	
Rol General	5				X	X	X								X		X	
Operativo	5		X		X	X			X					X				

División de las competencias

Elaborado por: los autores