



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES  
OPCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN DESTINADAS A RETENER  
EMPLEADOS CLAVE EN UNA ORGANIZACIÓN.  
CASO: EMPRESA DE CONSUMO MASIVO.

Presentado por:  
GRECO MARRERO MARIANA  
MACHADO MARRERO MARÍA GABRIELA

Para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, mención  
compensación y beneficios.

Tutor:  
Lic. Eduardo Pinedo

Caracas, 28 de septiembre de 2007

## **DEDICATORIA**

A mi papá, mi viejito, por ser siempre sinónimo de mis valores, por estar y por creer en mí. Gracias por ser pieza y bastón de lo que soy hoy en día.

A ti mamá, mi negra adorada, porque eres la persona más completa que conozco, por tu enfoque de la vida, tus enseñanzas oportunas, por tu apoyo moral, comprensión, eres mi amor mas puro e incondicional... Te adorroooooo.

A mis hermanos, kaki y Mariita, que siempre me han dirigido por el camino correcto, que nunca me han dejado sola en ningún momento, por ser mi definición más precisa, mi referencia obligada, mis orgullos... Los adoro

A mi tía bella y mi Bicha por ser siempre madres para mí, gracias por cada oración y velita que prendieron por todos esos exámenes que me atemorizaban. Ustedes también fueron parte de este proceso... Las quiero muchísimo

A la virgen del Valle, te prometí que te nombraría en mi tesis, eres parte de este éxito y parte de mi vida, a ti también te la dedico, gracias por nunca desampararme.

Por último también se la dedico a la vida por cada vivencia que me pasaste por delante, buenas y malas, espero haber aprendido de cada una de ellas. Diosito gracias por darme esta vida tan hermosa te estoy fielmente agradecida.

**María G. Machado**

Quisiera dedicarle este trabajo de grado a toda mi familia por todo el apoyo, ayuda y colaboración que me han brindado a lo largo de mi carrera.

A mi mamá por estar siempre cuando la necesito.

A mi papá por sus grandes consejos y apoyo.

A dady por su preocupación y dedicación.

A mis hermanos por existir.

A mi tía Maigua por sus velitas milagrosas.

A mi tía Susana por toda su ayuda.

Sin ellos esto hoy no sería posible. Los Quiero. GRACIAS!!!

**Mariana Greco**

## RECONOCIMIENTOS

Debemos Ofrecer nuestro reconocimiento especial a todos nuestros colaboradores.

En particular al profesor **Constantino Pinedo** con quien contamos sobre todo al inicio, nos estimuló sobre el tema y nos contactó con personas importantes que tenían conocimiento sobre el mismo. Fuimos su “sombra” por gran parte del tiempo.

Debemos reconocer al Licenciado **Eduardo Pinedo** nuestro especial tutor, quien nos ha apoyado durante toda la tesis

Estamos profundamente agradecidas con el Profesor **Juan Mancheño** nuestro maravilloso ayudante en el área metodológica, aunque tiene un especial entusiasmo por el football en ningún momento dudó interrumpir la atención hacia algún juego para concentrarse en nosotras.

También es importante expresar nuestra gratitud al Profesor **Juan Carlos Correa** sin él no hubiésemos culminado con éxito este trabajo.

Reconocer a la **Directora de Recursos Humanos** de la empresa objeto de estudio sin su colaboración no hubiésemos podido realizar la investigación. Además de abrirnos las puertas en la empresa que ella representa, nos dedicó parte de su tiempo para orientarnos y responder a nuestras preguntas.

También queremos dejar constancia de la notable labor de la Licenciada **Susana Marrero** quién nos acompañó desde el principio con sus correcciones, orientaciones y sugerencias.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN                                                                                                                                    | IX |
| INTRODUCCIÓN                                                                                                                               | 10 |
| CAPÍTULO I                                                                                                                                 | 12 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO O ENUNCIADO DEL PROBLEMA                                                                                                | 12 |
| 1.2. OBJETIVO GENERAL                                                                                                                      | 13 |
| 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                                                 | 13 |
| 1.4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN                                                                                       | 13 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO                                                                                                                 | 15 |
| 2.1. LAS ORGANIZACIONES                                                                                                                    | 15 |
| 2.2. PUESTOS DE TRABAJO                                                                                                                    | 17 |
| 2.3. RETENCIÓN DEL PERSONAL                                                                                                                | 21 |
| 2.4. LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN                                                                                                         | 27 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO                                                                                                           | 50 |
| 3.1. CONSIDERACIONES GENERALES                                                                                                             | 50 |
| 3.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN                                                                                                        | 51 |
| 3.3. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN                                                                                                            | 51 |
| 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA                                                                                                                   | 53 |
| 3.4. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN                                                                                   | 54 |
| 3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN                                                                                                | 55 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS                                                                                                                    | 56 |
| 4.1. PROPIEDADES DEL INSTRUMENTO: CONFIABILIDAD Y VALIDEZ                                                                                  | 56 |
| 4.2. RESULTADOS GENERALES: PERCEPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN PARA EMPLEADOS Y GERENTES DE LA ORGANIZACIÓN.                       | 57 |
| CAPÍTULO V: DISCUSIONES                                                                                                                    | 63 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                                                                                                             | 65 |
| CONSIDERACIONES ÉTICAS                                                                                                                     | 67 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS                                                                                                                 | 68 |
| ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS EMPLEADOS EN CUANTO A LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN. | 71 |

ANEXO B. RESULTADOS ESTADÍSTICOS COMPARATIVOS SOBRE LA PERCEPCIÓN DE  
POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS POR EMPLEADOS CLAVE Y  
GERENTES EN LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO (ANÁLISIS DE VARIANZA). 73

ANEXO C. RESULTADOS REFERIDOS A LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO  
(PROCEDIMIENTO DE ALPHA DE CRONBACH). 74

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Agrupación de políticas practicadas en la organización caso de estudio.                                                                                | 52 |
| Tabla 2. Puntajes promedios de la percepción sobre políticas de compensación y beneficios seguidos en la organización caso de estudio.                          | 59 |
| Tabla 3. Comparación de puntajes promedios sobre la percepción de empleados clave versus gerentes                                                               | 60 |
| Tabla 4. Coeficientes de correlación entre la permanencia de los trabajadores (empleados clave y gerentes) y su percepción sobre las políticas de compensación. | 61 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Figura 1. Distribución de cargos a los que se les administró el instrumento de recolección de información. 57
- Figura 2. Distribución de la antigüedad (permanencia) en meses para empleados clave y gerentes. 58





UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES  
OPCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN DESTINADAS A RETENER EMPLEADOS  
CLAVE EN UNA ORGANIZACIÓN.  
CASO: EMPRESA DE CONSUMO MASIVO.

Trabajo de Grado de Licenciatura en Relaciones Industriales

Autoras:  
Greco Marrero Mariana  
Machado Marrero María Gabriela

Tutor:  
Lic. Eduardo Pinedo.

Fecha: Septiembre de 2007

## RESUMEN

La investigación consiste en un “caso de estudio”. Analizar la relación que existe entre la retención o permanencia de empleados y su percepción sobre las políticas de compensación y beneficios que reciben por parte de una empresa privada, de origen europeo, líder en la producción y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo, ubicada en la zona central y capital del país. En general, la organización estudiada ofrece a sus empleados un total de 23 políticas de compensación y beneficios. Los trabajadores de esta empresa, a su vez, consideran que tales políticas influyen “algo” o “medianamente” en su retención o permanencia a la organización, independientemente de que la organización los considere como “empleados clave” o “gerentes”. Del total de políticas evaluadas de acuerdo con la percepción de los empleados, sólo cuatro (ayuda por muerte de familiar, ayuda para compra de juguetes, bolsa de productos y póliza funeraria) están significativamente asociadas con su retención o permanencia.

## INTRODUCCIÓN

La retención de empleados es uno de los retos que cada vez más se enfatiza dentro de las funciones asociadas con la dirección estratégica de la gerencia de recursos humanos en cualquier organización (Alles, 2005). Por tal razón, el estudio de los factores o variables que inciden sobre la retención del personal, cobra especial interés para aquellas organizaciones en donde el mantenimiento, desarrollo y consecuente éxito del negocio, está en gran medida asociado con la permanencia de su personal clave.

En este orden de ideas, el presente trabajo se circunscribe al área de recursos humanos, y en particular a las funciones directamente asociadas con la retención del personal clave en una organización de origen europeo, líder en la producción y comercialización de productos alimenticios en el mercado venezolano. De tal manera, la presente investigación se caracteriza como un “caso de estudio”, dentro del cual se desea evaluar la percepción de los empleados sobre las políticas de compensación y beneficios seguidas en la organización tomada como referencia y su relación con la retención o permanencia.

Dado el marco de referencia organizacional en el que está circunscrita la presente investigación, la estructura del documento se organiza en cuatro capítulos y un apartado de discusiones y conclusiones que sólo está destinado, desde el punto de vista metodológico, al caso tomado en consideración y en ninguna forma a otras organizaciones.

En el primer capítulo del documento, se hace referencia al planteamiento o enunciado del problema, para luego introducir el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo, así como su justificación e importancia. Luego, en el segundo capítulo, se introducen cuatro conceptos pertinentes al tema de estudio. Así pues, se esquematizan las nociones de “las organizaciones”, “los puestos de trabajo”, “la retención del personal” y “las políticas de compensación”.

Una vez que tales conceptos son expuestos, se presenta el tercer capítulo que se refiere al marco metodológico. En éste, se asientan las consideraciones y precisiones referidas al tipo y diseño de investigación, la definición de las variables, la población y

muestra en la cual se llevó a cabo el trabajo, las preguntas de investigación, así como el procedimiento y las técnicas de recolección de información efectuadas. En el cuarto y último capítulo, se presentan los hallazgos empíricos que sirven de base para responder la pregunta de esta investigación y alcanzar los objetivos trazados. Al final del trabajo, se incluye un apartado de anexos en los cuales se insertan algunos detalles correspondientes a los resultados estadísticos efectuados y el instrumento definitivamente utilizado para recolectar la información, todo lo cual puede ser tomado como referencia para futuros estudios que adopten propósitos y metodologías similares a la presentada en esta investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1. Planteamiento o enunciado del problema**

El presente trabajo es un caso de estudio sobre las políticas de compensación practicadas en una organización líder multinacional, de origen europeo, perteneciente al sector de consumo masivo en alimentos, que se encuentra ubicada con todo su personal en la región central y capital del país. Dado el impacto fundamental que tales tipos de políticas ejercen hoy en cualquier tipo de organización (Alles, 2005), el trabajo se desarrolla con base a la relación que existe entre la percepción que tienen los empleados sobre estas políticas y la retención o permanencia dentro de la organización.

Uno de los principales obstáculos que se les presenta a las empresas es la fluctuación de personal, aspecto que genera consecuencias negativas desde el punto de vista económico como de tiempo para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta difícil cubrir el puesto de trabajo vacante y más aun cuando se trata de un trabajador con gran preparación y talento.

En este sentido Dejer (1988) expresa que una organización es la disposición y uso de los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar metas, siendo la gente la fuerza activa.

Por otro lado, es bien sabido como plantea Villegas (1988) que el trabajador no sólo se interesa por los aspectos externos al trabajado como bonos y promociones, sino que intenta lograr día a día la satisfacción personal y otras retribuciones no monetarias, como por ejemplo el mejoramiento de la calidad de vida.

Para Wether y Davis (2000) un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada.

Es importante mencionar la gestión de Recursos Humanos en el proceso de reclutamiento y selección. Se requiere de la captación de personal idóneo para ocupar puestos clave, teniendo que ofrecer abultados paquetes de compensación que resulten competitivos para atraer y mantener al personal requerido.

Comprender a fondo las funciones que desempeña la compensación es esencial para todo profesional de Recursos Humanos lo que implica uno de los principales desafíos de su actividad profesional a fin de cumplir con su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada.

¿Es la retención de empleados clave percibida como un aspecto claramente asociado con las políticas de compensación aplicadas por la organización caso de estudio?

## **1.2 Objetivo General**

Evaluar el conjunto general de políticas de compensación (salarios y beneficios) en opinión de la propia gerencia y de los empleados dentro de la organización caso de estudio, según los criterios vinculados a la retención (permanencia) del personal clave identificado.

## **1.3. Objetivos Específicos**

- Identificar las características que tienen los empleados clave dentro de la organización que les hace objeto de la política, de acuerdo a los criterios de la organización.
- Enumerar y describir las políticas de compensación utilizadas para retener a cada uno de los empleados de la organización.
- Determinar si existe discrepancia entre la perspectiva de los gerentes y de los empleados clave acerca de si las políticas de compensación están destinadas a retener al personal.
- Describir la relación que existe entre la percepción de los empleados sobre las políticas de compensación y su antigüedad o permanencia en la organización.

## **1.4. Importancia y justificación de la investigación**

El interés por conocer y evaluar la efectividad de las políticas de compensación y beneficios de una organización, constituye un claro punto de partida considerado por la

dirección o gerencia de un negocio que se encuentra sistemáticamente en la búsqueda de prácticas que contribuyan a su mayor eficiencia o salud organizacional.

En línea con lo anterior, el valor del presente trabajo muestra, a juicio de sus autoras, una relación entre el argumento que lo justifica y aquel que le otorga importancia, puesto que se plantea como objetivo general la evaluación de las políticas de compensación y beneficios de una organización venezolana dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo, según la percepción que tienen sus empleados. Por tal razón se considera que las discusiones y conclusiones son, además de una excelente fuente de aprendizaje para las autoras, un elemento clave de interés para el uso, análisis y consideración de la gerencia de recursos humanos de la organización dentro de la cual se llevó a cabo el presente estudio sobre la efectividad de sus políticas.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

A continuación se incluyen los principales conceptos y definiciones que el lector necesitará conocer a fin de poder entender el contenido de la investigación. La estructura que presenta un orden deductivo, partiendo de los conceptos más generales hasta los más específicos vinculados con el tema. Existen cuatro áreas temáticas, estas son: Las organizaciones, Puestos de trabajo (Gerentes y Empleados clave), la retención de personal y las políticas de compensación. Bajo este esquema vamos a desarrollar el marco teórico para facilitarle al lector la comprensión de la terminología.

### **2.1. Las Organizaciones**

Se puede definir a una organización, según Manuel García Pelayo “como la conexión realizada con arreglo a un esquema racional de los actos, pluralidad de personas y/o grupos orientada a conseguir un fin unitario previamente planteado. (...) Toda organización desarrollada actúa a través de órganos, es decir, de personas o grupos de personas a quienes se les otorga los medios o poderes necesarios para ello. La organización sirve, pues a la transformación de una pluralidad de esfuerzos en una unidad de resultados y, por consiguiente, constituye uno de los métodos o vía de integración”.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones, militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros.

Estos reflejan diversas actividades susceptibles de realizar a varios niveles: personajes, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes y existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificultan las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el personal, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad.

### 1.1. Principios de las organizaciones

Pueden adoptarse dos puntos de vista compatibles para hacer referencia a este punto. Estos son el de Melinkoff (1979) y el de Ferry (1980). Se citan ambos puntos de vista en este mismo orden.

#### Según Melinkoff

1. **El principio del objetivo.** Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.
2. **El principio de especialización.** Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
3. **El principio de coordinación.** El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
4. **El principio de autoridad.** En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
5. **El principio de responsabilidad.** La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.
6. **El principio de definición.** El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
7. **El principio de reciprocidad.** En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
8. **El ámbito de control.** Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.
9. **El principio de equilibrio.** Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.
10. **El principio de continuidad.** La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.



Para Ferry

1. **Principios de organización dinámica.** La organización debe ser dinámica; debe tomar en cuenta los cambios de la empresa.
2. **Principio de funciones.** Las funciones son las principales entidades en cuyo alrededor forma el gerente una eficaz estructura orgánica
3. **Principio del aumento de las relaciones orgánicas.** Cuando se agregan personas a una estructura de organización el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.
4. **Principio de sencillez.** Al organizar, sólo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.
5. **Principio que rige los canales definidos de supervisión.** Para cualquier empresa, las diversas unidades de organización deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos.
6. **Principio de autoridad y responsabilidad.** Para lograr relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.
7. **Principio de responsabilidad definida.** En un tiempo dado una persona hará más cuando se le asigne la responsabilidad de realizar una tarea definida.

## 2.2. Puestos de Trabajo

En estos tiempos, se escucha con frecuencia frases como: “gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado”; administrar con las personas, en lugar de administrar personas, pero más allá de ser frases trilladas, la experiencia ha demostrado que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleados y puestos de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.

Fernández (2004) “Para que los profesionales estén motivados a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda organización”

### **Algunas definiciones**

Las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, la primera pregunta que se nos ocurre es ¿Qué cargo ocupa? Así conocemos qué hace en la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para las personas, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una empresa. (Chiavenato, 1999)

Para Chiavenato el concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

Tarea: Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

Atribución: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargo más diferenciados (ocupados por quiénes trabajen por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco mas sofisticada, más intelectual y menos material.

Función: Conjunto de tareas (cargo por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función, se requiere que se ejecute de modo repetitivo.

Un cargo puede entenderse como un “Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama.

La posición define las relaciones entre cargo y los demás cargos de la organización (Chiavenato, 1999).

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuáles pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa el cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

El ocupante es la persona designada para desempeñar un cargo. Existen cargos que tienen un solo ocupante, en tanto que otros tienen varios ocupantes que realizan las mismas tareas

### **Gerente**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa el cuál tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Herry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que: ...El término “Gerencia” es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros los refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes y son responsables de dirigir las actividades que ayudan a alcanzar las metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tienen de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización y la capacidad para determinar los objetivos apropiados.

La eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en las conductas de sus seguidores, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrolle sus inquietudes, iniciativa y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación de liderazgo, señala que “existe casi tantas definiciones de liderazgos como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial, como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

### **Empleados Clave**

Para esta investigación se utilizará el término empleados claves como análogo de personal que ocupan puestos claves que según Wether Jr y Davis (2000) “Puestos Clave” puede definirse como aquellos de gran importancia para la organización pudiéndose comparar con los de otras compañía de la comunidad.

Efectivamente, las nuevas teorías de gestión han demostrado la ineficacia de las ideas tradicionales que el mundo de la empresa tenía equivocadamente asumidas. La productividad ya no es sinónimo de tiempo que se pasa en el puesto de trabajo, ahora, la tendencia mayoritaria sitúa a la persona por delante de la organización y, por ello, que el trabajador desempeñe su labor óptimamente y, en este afán, la simbiosis entre persona y puesto clave.

El capital humano es el principal recurso para el exitoso desarrollo de cualquier organización. Por ello Ferris y otros 1990 (citado por Werther Jr. Y Davis, 2000) mencionan que en toda economía actual, cada vez mas competitiva, los gerentes de Recursos Humanos llevan a cabo una búsqueda incesante de prácticas, procedimientos y políticas que permitan colocar el capital humano exitoso en puestos clave de la organización para transformarlos en una ventaja competitiva de la misma.

Aquellas personas muy talentosas, son apetecidas por cualquier compañía que quiera tener éxito y un cumplimiento cabal de sus objetivos, Sin embargo, al ser éste un recurso escaso, toda organización debe realizar el procedimiento de captar y retener este tipo de personal para evitar que otra se lo quite o se le adelante.

### **2.3. Retención del personal**

La retención de los empleados tiende a cobrar cada vez más importancia. A pesar del nivel de desempleo, elevado reinante en los países industrializados occidentales, si se da fe a los pronósticos, los trabajadores calificados cada vez serán más escasos en el futuro y este déficit podría agravarse tomando en cuenta las tendencias demográficas que registra una escasez del número de mano de obra.

Apoyándose en una amplia gama de medidas de fidelización de los empleados, las empresas hacen todo por asegurarse la fidelidad de los colaboradores cuya presencia se considera “estratégicamente vital” se observa una multiplicación de actividades consideradas esenciales para retener a los empleados.

Sin embargo, los empleadores que tratan de retener a su personal se muestran sumamente selectivos y apuntan sobre todo a las personas capaces de un alto

rendimiento y a los empleados cuyos talentos se consideran prometedores. Por consiguiente, se trata de fidelizar a los colaboradores pero no a cualquier colaborador.

### **2.3.1 La fluctuación deseada y temida**

Cuando la cuestión de las separaciones voluntarias está al orden del día, la primera reacción de las empresas es tratar de evitarlas. Cuando se encuentran en el papel de las que “ceden” a sus colaboradores, saben que pierden una masa importante de saber hacer, que además se ha acumulado gracias a las inversiones considerables hechas en la calificación de estos colaboradores. Les preocupan los costos de contratación de un reemplazante, la formación que habrá que impartirle y su integración en el equipo, los retrasos en el desarrollo de los proyectos estratégicos importantes y la pérdida de conocimientos esenciales. A esto se añaden las repercusiones sociales de la separación del colaborador, perturbaciones de sus compañeros de trabajo y de los proveedores, todo ello “daños colaterales” para la empresa. Ahora bien, las empresas también se encuentran con la misma frecuencia del lado de las que reciben a nuevos empleados. En este contexto, se congratula de acoger a nuevos empleados, puesto que aportan conocimientos externos valiosos, nuevos enfoques de una nueva dinámica, estos aspectos positivos de la rotación permiten a la empresa evitar la rutina que acaba ennegreciendo a los empleados más antiguos.

A nivel económico general, las fluctuaciones del personal en principio se perciben como muy benéficas, salvo por las empresas que pierden empleados. Si la pérdida de competencias se considera perjudicial por empresas aisladas, las demás por el contrario ven un factor de movilidad portador de crecimiento, que facilita la adaptación flexible a la transformación de los mercados, a la adquisición de conocimientos nuevos y de innovaciones tecnológicas. Las empresas también esperan de sus colaboradores movilidad de un empleo a otro, de una empresa o de una región a otra, aunque sólo sea para permitirles aumentar sus conocimientos, su experiencia y, por consiguiente, su empleabilidad.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto una variable dependiente (en

mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos o externos a la organización. Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de las diferentes empresas en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar la política salarial, la política de beneficios, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional, las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas, la moral del personal de la organización y la cultura organizacional, la política de selección, los criterios y programas de entrenamiento, la política disciplinaria desarrollada, los criterios de evaluación del desempeño. (Curbelo Tribicio, Ireneo y otros, 2004).

### **2.3.2 Causa de la rotación de personal**

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Otro aspecto que aumenta este problema laboral es el relacionado con el contenido del trabajo y los salarios, cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral.

Así mismo, las condiciones laborales podrían ser un factor determinante en la fluctuación de los trabajadores; cuando el ambiente donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce al desprendimiento total de la empresa.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material de la empresa, que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la institución y también la inconformidad con los métodos y estilo de dirección.

Por otra parte, se puede tomar en cuenta los escasos beneficios, servicios, y prestaciones que se les brinda por pertenecer a la entidad en cuestión.

También existen otros motivos personales como son: problemas con la vivienda, carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a enfermedades y a enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte entre otras. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Otro origen de la fluctuación de empleo esta relacionada con los cazatalentos, la cual es una actividad de los consejeros de recursos humanos. Un estudio realizado por Telecom, Nueva Zelanda revela que 60% de los empleados que se habían retirado voluntariamente hicieron aceptando una oferta de cazatalentos. (Human Resources 2001, P.25). Se destaca la misma tendencia de las entrevistas llevadas a cabo por el autor en la empresa Service. La mayoría de los empleados que habían cambiado de empleo o lo tenían previsto, habían respondido a un anuncio de consultores en recursos humanos, así, el “llamado” practicados por los cazatalentos contribuye en gran medida a los movimientos de personal y no deja de tener consecuencias para las políticas de fidelización de los empleados practicadas por las empresas.

Wether Jr y Davis (2000) en su modelo propuesto de la administración de los Recursos Humanos hacen referencia a que el elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados según los autores deben de recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. De igual manera mencionan que una compensación inadecuada puede ser causante de una alta rotación de personal.

### **2.3.3 Consecuencias (en costos) de la rotación laboral (Edgard J. Amadeo. p. 171)**

#### **Costos primarios:**

**1. Costo de reclutamiento y selección:** Éstos se refieren a la admisión y el procesamiento de solicitud del empleado: anuncios de periódicos, formularios y



material de reclutamiento, honorarios para las empresas de reclutamiento, gastos del examen pre- empleo, entre otros.

**2. Costos de registro y documentación:** Se refieren a la documentación de personal, formularios, anotaciones, registros, etc.

**3. Costos de integración:** Entre ellos pueden mencionarse los gastos de selección y de entrenamiento.

**4. Costo de desvinculación:** Entre ellos pueden mencionarse los gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, además de el costo de la entrevista de desvinculación: tiempo del entrevistador en el momento de la entrevista de salida, formularios utilizados, la elaboración de los formularios. Por otro lado, también se incluye al costo de las indemnizaciones y de otros conceptos como el del anticipo de pagos relacionados con vacaciones, aguinaldo, salario etc.

**Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:**

**1. Reflejos de la producción:** Aquí pueden citarse a la pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido. Esto, obviamente, impacta en la producción, ya que ésta es generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo. Además, puede mencionarse la inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

**2. Reflejos en la actitud del personal:** Estos se refieren a la imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros. También se encuentra la influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe, así como la influencia sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

**3. Costo extralaboral:** En este rubro puede incluirse el gasto del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado. Además, el tiempo extra de producción causado por la deficiencia

inicial del nuevo empleado; así como la elevación del costo unitario de producción con la caída de la eficiencia media provocada por el nuevo empleado que demanda un tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

**4. Costo extra-operacional:** En esta categoría, pueden citarse el costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado, el costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. que se vuelven más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado, el aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos y el aumento de errores, repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

**5. Costo extra-inversión:** Aquí existe el aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento. Y además, el aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que aumenta la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

**6. Pérdidas en los negocios:** La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón a la inexperiencia de los empleados. Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo. A mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al

mercado y a la economía como un todo, y, principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

## **2.4. Las políticas de compensación**

Tal y como es señalado por Werther Jr. Y Davis (2000), los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a las empresas a cambio de una compensación, pero el termino “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

Las compensaciones son descritas como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas con las metas organizacionales.

La compensación en esencia se trata de una relación de intercambio. George Milkovich en su libro *Compensation* describe cómo la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario: “Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación y para los empresarios, la compensación es un costo de operación.

El trabajador por su actuación laboral recibe por una parte, el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie y la otra parte de la compensación corresponden a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que este se realiza.

Si se consulta el Diccionario de la Real Académica de la Lengua Española, se encuentra que el término compensar tiene, otros significados, el de “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”. Esto significa que, en estricto sentido la compensación sería aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcir el daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. Obviamente, se espera que hoy en día en la mayoría de las empresas no ocurra una situación de este tipo. Por consiguiente tal vez sería más conveniente utilizar en vez del término compensación, el término retribución, remuneración o recompensa. No obstante

esta situación y dado que se utiliza más comúnmente el término de compensación en nuestro medio, en esta tesis se empleará el mismo para significar la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo.

Dentro de una empresa, son las personas el activo más relevante y quienes generan los resultados o las pérdidas y de quiénes dependen en gran medida las sustentabilidad de una empresa. Actualmente, “el talento mueve al capital” (Ridderstrale y Nordstrom, 2000). A esto se suma el hecho que la globalización de los negocios y su impacto en creciente aumentos de competitividad, se ha traducido en la necesidad de efectuar ajustes de costos para mantener un nivel de rentabilidad razonable, compatibilizando estos ajustes con la estabilidad de las personas que concentran el capital intelectual de una organización.

Se hace necesario concordar estrategias de control de costos con estrategias de retención de talentos, exigiéndose un equilibrio entre los requerimientos de corto plazo y lograr mantener el negocio en el tiempo.

Dentro de las estrategias de control de costos que permite compatibilizar rentabilidad, reducción de costos, políticas para mantener el personal clave y desempeños competentes, están las estrategias de compensación.

Históricamente la compensación fue vista sólo como una función administrativa de pago de remuneraciones propias de contadores y cuya única exigencia era dar cumplimiento a las legislaciones laboral y tributaria. En la actualidad las empresas se han preocupado por alinear estructuras de compensación con los valores y metas del negocio, atraer y mantener al personal adecuado, pagar en forma equitativa y competitiva, asociar remuneración y desempeño (éxitos), estimular al personal para desarrollar nuevas competencias y ligar la remuneración con las actividades que aportan valor agregado.

Según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby en su libro *Gestión, calidad y competitividad* señalan como objetivo tradicional de la compensación el crear un sistema de recompensa que sea equitativo, el resultado deseado es poder contar con un empleado que se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado para realizarlo.

Los objetivos de la compensación están dirigidos a premiar el desempeño de los trabajadores, conservar la competitividad en el mercado laboral, mantener la equidad salarial entre los empleados, motivar el desempeño futuro, mantener los niveles de presupuesto, atraer nuevos empleados, cumplir con normas, leyes o disposiciones estatales, mejorar la eficiencia de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovación etc.

Las políticas de compensación deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa (Morales y Velandia p. 9 y 10):

“La competitividad externa: se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. El nivel de salario es el promedio de la serie de tasas salariales que paga una organización. Tres alternativas puras son posibles: superar a la competencia, igualarla o encontrarse por debajo de ella”.

“La consistencia o equidad interna hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. Tiene como base el contenido del trabajo, las habilidades para hacerlo, la relativa contribución del trabajo a los objetivos generales de la organización; además se refiere al énfasis que se hace en el desempeño de las personas. La equidad interna se centra en las personas que realizan los trabajos y la consistencia en los mismos”

#### **2.4.1 Las políticas de compensación están encaminadas según Morales y Velandia**

**a:**

- Definir niveles de remuneración dentro de la empresa.
- Planear, coordinar, organizar, controlar, comunicar y evaluar los programas de compensaciones a fin de obtener ganancias entre los empleados y, al mismo tiempo, motivarlos para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
- Lograr una dinámica de interacción entre las compensaciones necesarias para facilitar a la compañía a una posición financiera sólida.

- Establecer las compensaciones necesarias para facilitar a la compañía una posición financiera sólida.

#### **2.4.2 Criterios de eficacia que no pueden faltar en una política compensatoria (Morales y Velandia p. 11):**

- Adecuación: Satisfacer los niveles mínimos de salarios estipulados por el Estado.
- Equidad: todos los empleados deben ser remunerados equitativamente con la responsabilidad de su cargo.
- Equilibrio: El salario, beneficios adicionales y otras retribuciones proporcionan un paquete total de compensación razonable.
- Efectividad en costos: La política no puede ser excesiva y debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar.
- Seguridad: El salario debe ser suficiente para que los empleados se sientan seguros y para que puedan satisfacer sus necesidades básicas.
- Incentivo: Debe conducir a un trabajo eficaz y productivo.
- Aceptabilidad del empleo: Debe ser razonable tanto para él como para la empresa.

#### **2.4.3. Principales elementos que integran la compensación del personal.**

Tal y como plantea Werther Jr y Davis (2000) las compensación es más que la remuneración monetaria que se le da al empleado es una amplia gama de prestaciones y servicios (beneficios), donde es tomada igualmente en cuenta la seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho. (Werther Jr. y Davis, 2000).

La compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera de estas dos partes, corresponde al sueldo; los incentivos, cuando existen en la empresa; y las prestaciones que se otorgan al personal. A esto, se le puede identificar como el "paquete de compensación total," aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el

personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A esto se le conoce como el clima laboral. Cuando se habla del clima, se refiere a las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto; el compromiso que la empresa promueve, la satisfacción de los empleados con su trabajo y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos. Cuando existe un clima laboral con estas características, ese lugar de trabajo también es una parte significativa de la compensación del personal.

La compensación total es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe el empleado por su trabajo, la misma consta de cuatro componentes: el salario base, los incrementos por méritos, los incentivos salariales y los beneficios. (Morales y Velandia, 1999).

#### **2.4.4. Primera parte de la compensación (sueldo, incentivos y prestaciones)**

Los programas de retención deben adaptarse a los individuos o grupos de individuos como clave para la organización, Lo interesante es plantearlos a quién se quiere retener y por cuánto tiempo, así como su ajuste en el tiempo en función de los cambios en la propia compañía y en el mercado. El mecanismo de retención hoy en día sigue siendo monetario. Según Teter Cappelli, Director del Center for Human Resources de la prestigiosa Wharton School

#### **Sueldo**

La concepción de lo que encierra la expresión salario, puede llegar a discrepar entre lo que significa para el que lo otorga y el que lo recibe. En una cara de la moneda, se representa el valor de la inversión realizada para costear el factor de producción de

trabajo, que luego se reflejará como ganancia en un plazo determinado. En contraste, los segundos consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio, el salario, a través del cual, podrán conseguir muchos objetivos finales; y que además es percibido como una fuente de renta que define su patrón de vida, en función de su poder adquisitivo (Chiavenato, 2000)

El significado de salario enmarca todo elemento monetario recibido por el trabajador como recompensa directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios, los cuales influyen en su desempeño y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida (Morales y Velandia, 1999)

El concepto de sueldo se utiliza para designar la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe y resulta crucial que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el "nivel de sueldos" de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite inicialmente atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. También debe mencionarse que, en estricto sentido, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; en decir, el desempeño pasado.

### **Políticas de sueldos**

Si se desea reclutar personal excelente y se quiere que permanezca en la organización, el pagar más es útil, aunque no absolutamente necesario. Los salarios altos tienden a atraer a más postulantes, lo cual le permite a las organizaciones ser más selectiva en su reclutamiento. Esta selectividad es importante para encontrar personal que se pueda capacitar y que se comprometerá con la organización. El pagar más hace menos probable la rotación, pues existe menos posibilidad de que alguien pueda aumentar sus ingresos cambiando de empresa. Quizás lo más importante es que los salarios más altos transmiten el mensaje de que la organización valora más a su personal. En particular si estos salarios son más altos de lo que requiere el mercado, los empleados pueden percibir el ingreso adicional como un regalo y trabajar con más diligencia.



En estudios realizados por David Levine se descubrió que los trabajadores cuyos salarios eran más altos, se percibían niveles superiores de satisfacción en el empleo, era menos probable que renunciarán y expresaron que trabajarían más intensamente. También se descubrió una relación más positiva entre los cambios en salarios y en productividad, se comprobó que el aumento en productividad derivado de un aumento en los salarios fue lo suficientemente grande como para pagárseles más, por lo tanto existen evidencias que respaldan los efectos que el pagar más tiene incidencia sobre la eficiencia.

### **Incentivos**

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerenciar o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

Los incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Se paga por obtener resultados y no por antigüedad o por el número de horas de trabajo. Con el incentivo financiero se premia el mejor desempeño de manera regular y periódica, permitiendo que el rebosamiento de la conducta suela ser rápido y frecuente, generalmente acompañando a cada pago quincenal o mensual.

Los incentivos refuerzan esa concepción de justicia por parte de los trabajadores, siendo una expresión transparente que refleja que quienes más aportan a la organización, serán justamente recompensados por un monto que fluctúa de acuerdo a criterios previamente definidos por expertos en el área, y que además deben ser conocidos a plenitud por todos los cargos que dependen de este mecanismo de retribución. Todos los empleados, así desempeñen el mismo puesto de trabajo,

contribuyen con diferente eficacia a los objetivos de la empresa, un mejor nivel de rendimiento individual o de los equipos de trabajo repercutirá en el rendimiento global de la misma; por tanto resultará también equitativo la premiación al mayor resultado efectivo. (Morales y Velandia, 1999)

Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se ve beneficiada por este sistema de compensación y la productividad que este implica y no por el número de horas de trabajo, compensando los gastos administrativos fácilmente.

No hay que olvidarse que se busca también mejorar el desempeño, por ello es importante implantar una política clara.

#### **Políticas de incentivos:**

Pueden ser el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

#### **Compensación basada en unidades o destajo**

Se conceden incentivos en base al número de unidades producidas (este debe ser establecido en un ambiente de competencia), se puede intentar que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado, siempre que se combinen con un sistema de remuneraciones fijas y las prestaciones determinadas por ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

En grandes empresas se han aplicado primas de trabajo a destajo como plan de remuneración, el plan hace mucho más que simplemente recompensar la productividad individual. Aunque a la fuerza laboral de las instituciones se le paga sobre la base del destajo, solo se pagan las buenas, esto lleva a que los trabajadores se esfuercen por mejorar la calidad corrigiendo cualquier problema, a su vez para la organización es más fácil identificar a las personas que produjeron las piezas defectuosas y brindar capacitación para ellos. Como vemos dicho plan insiste tanto en la calidad como en la productividad.

Adicionalmente el destajo es solo una parte de la remuneración del empleado, las primas que, con frecuencia representan el 100% del sueldo normal, se sustentan en la rentabilidad de la compañía estimulando a los empleados a identificarse con toda la empresa.

Este plan remunerativo desarrolla 4 aspectos fundamentales para el puesto: responsabilidad, calidad, producción de ideas y cooperación. Este tipo de pago suele ser criticado por Demming ya que cree que fomenta el desempeño a corto plazo, aniquilando la planeación a largo plazo, crea temor, destruye el trabajo en equipo y fomenta la rivalidad continua.

Se le puede definir como “la actitud general hacia el trabajo propio, diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”

Como se sabe, los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas.

Cuando el pago se percibe como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. La clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe, más bien es la percepción de equidad.

De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

### **Bonos de producción**

Se pagan por exceder ciertos niveles de producción, por lo general acompañados con un básico fijo. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, es decir, menos tiempo en el desempeño de una tarea.

### **Comisiones**

Generalmente se plantea en los puestos enfocados a la venta, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de la venta de cada uno de los artículos que logre vender, manteniendo un porcentaje de sueldo fijo que permita que las comisiones sean menores o a la inversa, con una disminución del fijo pero un aumento en el porcentaje de las comisiones.

### **Curva de madurez**

En los casos en que un empleado con calificación profesional y /o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando.

Se conforma una escala que va desde los que manifiestan un desempeño sobresaliente, hacia los de menor desempeño.

Con esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados, y de esta manera no buscan una posición más alta en otra organización para aumentar sus ingresos. Se los puede retener.

### **Incrementos por méritos**

Constituyen aumentos en el nivel de la compensación otorgado a las personas en base a su evaluación de su desempeño, generalmente es decidido por el superior inmediato junto con otros superiores, basado en esto se debe tener cuidado con la valoración subjetiva de los desempeños y con la administración, referido a la falta de compensación de desempeños que son altos y lo desmotivante que puede ser esto para estas personas. Se debe tener cuidado con los favoritismos, y con la entrega de aumentos a todos por igual, sin hacer distinción de méritos relativos de los integrantes de los equipos de trabajo.

### **Compensación por conocimientos y habilidades**

Este sistema evalúa la importancia de un empleado para la organización, ya que no se basa en lo que hace sino en lo que puede hacer, se reconoce el esfuerzo que realiza

al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o con el ramo de la empresa. Se puede conseguir una mejor calidad de producto, se puede reducir la necesidad de contratar más personal, disminuir la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación.

Puede resultar contraproducente cuando no se asocia a rendimiento o contribuciones.

### **Incentivos a ejecutivos**

Generalmente este tipo de incentivos se vinculan con las utilidades anuales de la organización, sobre todo tratándose de cortos plazos. Pero es importante lograr que sean balanceados de acuerdo a los resultados a corto y largo plazo, y no olvidar que correspondan a las necesidades de los ejecutivos, por ejemplo, se debe tomar en cuenta si el incentivo lo desean en metálico o no, o si prefieren adquirir acciones de la organización.

A su vez existen otras formas de incentivos, como el diseñar su propio paquete de compensaciones, llamado compensación flexible, pero en general sea cual sea, están ligados al desempeño de la organización como clave para ser denominados incentivos. La evaluación de desempeño puede ser utilizada también en estos casos, para incentivar a los ejecutivos a que obtengan beneficios a largo plazo para sus compañías.

Tomando en cuenta lo anterior se dice que el ingreso de un ejecutivo debe tener en cuenta:

- El tamaño de la organización.
- Su rentabilidad.
- Las ganancias que obtengan los poseedores de las acciones de la empresa.
- La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Por este motivo, en varias organizaciones los incentivos se vinculan con aspectos clave de la organización que los ejecutivos puedan controlar, se alienta el desempeño de los ejecutivos con base en los indicadores de varias áreas esenciales de la organización, se denominan incentivos comprobables contra el desempeño de la organización. Existen también los incentivos basados en opción diferida a posibilidades de participación,

donde se les otorga propiedad sobre acciones de la empresa en forma gradual. Se denomina compensación diferida y está relacionada con desempeño a largo plazo. Adquisición de acciones de la compañía es el mejor ejemplo.

### **Incentivos Internacionales**

Para atraer, retener y motivar a los ejecutivos y a los empleados clave, muchas compañías establecen incentivos para su personal internacional. Algunas optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuesto en el exterior, en vez de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Se recomienda que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Este sistema se debe establecer en un marco de flexibilidad para ajustarlo a las necesidades y a la realidad local. Generalmente los beneficios del personal internacional, llamados expatriados, están relacionados con el mantenimiento de la calidad (pagos de vivienda similar a la que poseen en su país de origen, educación de los hijos en escuelas internacionales para poder tener equivalencia al regresar a su país, pago de los servicios de la vivienda, etc.) y el pago que se les hace del sueldo, se considera que es ahorro que pueden hacer para compensar el sacrificio de dejar su país y aceptar responsabilidades en el exterior.

### **Propiedad de los empleados**

Se pueden otorgar planes de opción de compra de acciones que permiten a los empleados adquirir acciones de la empresa, entonces los empleados poseen una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras de su progreso, pueden ser a cambio de una porción de el salario fijo o aceptando, el empleado, no recibir un incremento de su salario, también pueden adquirirlas sin este tipo de descuentos, por su cuenta. Estos programas son denominados de PEPA (Plan de los Empleados para Adquirir Acciones), y existen en muchas variedades, a demás de las ya mencionadas.

Al aplicar estos planes se debe tomar en cuenta, entre otros detalles, que con la venta de acciones se va dejando el control de la organización en otras manos y que en ciertos casos puede constituir una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.

Los empleados que tienen intereses de propiedad en las organizaciones para las cuales trabajan tienen menos conflictos entre capital y trabajo ya que hasta cierto grado es capital y trabajo al mismo tiempo.

La propiedad de los empleados, aplicada en forma efectiva puede resultar beneficiosa, ya que se puede alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas al hacer que los primeros sean también accionistas.

A lo largo de estudios realizados se ha detectado que este tipo de planes tiene efectos favorables sobre los incentivos de los empleados reduciendo la tasa de renuncia y el costo del capital en aquellas empresas que presenten este tipo de problemática.

### **Planes de participación en la producción**

Permite a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos cuando exceden determinado nivel de producción, suelen ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas.

### **Planes de participación en las utilidades**

Permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores, pero se debe tomar en cuenta que las ganancias de la organización no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado, e incluso en los casos que no hay influencia de factores externos que interfieran en los resultados, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta a las utilidades de la empresa.

### **Planes de compensación por reducción de costos**

Generalmente buscan motivar al personal para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos, pudiendo formarse un comité de empleados para aportar ideas.

La clave de estos planes esta en la aceptación por parte de la administración de la posibilidad de que los empleados influyan de manera directa en su ambiente de trabajo, es decir, se produce una redistribución del poder en el ambiente.

**Compartir información:**

Para la adopción de alguna forma de participación en las ganancias se requiere compartir la información. También estimula la difusión de más información a la gente en la empresa porque, como propietarios, los empleados tienen más poder y esperan que se les trate como a aquellos. El hecho que los empleados también sean propietarios exige que sean consultados sobre las operaciones, recibiendo mucha más información sobre la productividad y rentabilidad. Este hecho de compartir información es esencial para asegurar el éxito de la participación en las utilidades y de los esfuerzos por lograr la ventaja competitiva a través de la fuerza laboral.

El inconveniente de este programa de incentivo requiere, compartir más información, unido al hecho de que muchas administraciones se oponen a proporcionar información porque temen perder el control, es una de las razones por las cuales este tipo de programas se difunden menos de lo que debieran.

Es evidente que para que la gente sea una fuente de ventaja competitiva deberá contar con la información necesaria a fin de utilizarla para alcanzar el éxito.

**Evaluación de desempeño:**

Cuando definimos los fines y objetivos de los sistemas de evaluación de desempeño, podemos obtener información que nos permitirá tomar decisiones respecto a la administración de Recursos Humanos. Uno de los usos más frecuente es tomar los resultados de la evaluación como guía para la asignación de aumentos por méritos o de gratificaciones.

Quienes mejor logren desempeñarse en su tarea verán este logro reflejado en su salario. Pero paralelamente a este planteo surge, la necesidad de pensar que los evaluadores pueden actuar a la inversa, sobrevaluando a quienes están retrasados en su nivel salarial. En la medida que esto suceda se va desvirtuando dicho instrumento y pierde utilidad.



## **Prestaciones**

El concepto de prestaciones se utiliza para designar, tanto los pagos en efectivo (aguinaldo, prima de vacaciones, por ejemplo), adicionales al sueldo, que recibe el personal, como los servicios o beneficios que se reciben en especie, tales como seguros médicos y de vida, entre otras prestaciones en especie que reciben los empleados. En este sentido, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios. Desde otra perspectiva, por ejemplo desde la legal, se puede hablar de prestaciones de ley, u obligatorias, y prestaciones de empresa, o discrecionales.

A diferencia de los sueldos y los incentivos que premian el desempeño, las prestaciones, aunque no cabe duda que influyen sobre el desempeño del personal, en realidad son de mayor eficacia para despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización; características éstas que, sin lugar a dudas, tienen un efecto muy importante sobre el desempeño general de la empresa.

Un buen salario y unos buenos beneficios harán que la gente este satisfecha con su trabajo. Pero al igual que ocurre con los clientes, la satisfacción no significa fidelidad. Sin una clara y definida identificación con los valores y cultura de la empresa, atractivas oportunidades de desarrollo profesional y una eficaz política de reconocimiento no se podrá retener al personal.

## **Políticas de prestaciones**

Una posibilidad aplicable al negocio para mantener motivado al empleado es con un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales que permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajusta a sus necesidades. La empresa determina un nivel de prestaciones y se comunica a las persona el total en efectivo que tienen derecho y se permite que cada una de ellas proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque crea costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan elecciones

conformes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal es la participación de los empleados.

#### **2.4.5 Segunda parte de la compensación (incentivos no monetarios)**

Vivimos un momento donde el talento en las empresas se ha convertido en la clave para el éxito. Existe una escasez de recursos humanos cualificados y esta nueva realidad exige que, entre todos avancemos en soluciones que permitan atraer y retener el talento en las organizaciones. La puesta en marcha de programas de reconocimiento podría crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, y logren comprometerse, ser más productivo y fieles a la organización.

El reconocimiento a los empleados es una herramienta de gestión que refuerza la relación de las empresas con los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente se están reforzando las acciones y comportamiento que, la organización desea ver repetidas en los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento. Reconocer el comportamiento o desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo. La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad para contribuir y colaborar. La gente con suficiente autoestima son potencialmente los mejores empleados.

Dentro de una cultura de reconocimiento se refuerzan los valores de la empresa por el comportamiento que reflejan al reconocer a sus empleados y colaboradores. Los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización, reconocen a sus empleados y colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos.

Realizan presentaciones profesionales preocupándose de que se haga correctamente y sin fallos. El efecto en sus empleados es sorprendente y rentable.

El reconocimiento se realiza de dos formas: reconocimiento informal y reconocimiento formal. Para lograr un reconocimiento eficaz es necesario inculcar la cultura del reconocimiento a través de una buena preparación y formación de los directivos

### **Reconocimiento informal**

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de dilación y esfuerzo. A todo ser humano le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo, además, cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional. A pesar de lo fácil que parece el realizarlo es el que menos se utiliza, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.

### **Reconocimiento formal**

Lo utilizamos para felicitar a unos empleados por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. El reconocimiento formal es la base de una estrategia que nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

El reconocimiento formal e informal deben utilizarse conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, para así implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

### **Plan de incentivos no monetarios**

Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de méritos, entregándole placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, etc. Sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

A estos también se le pueden sumar los cambios en el puesto o el entorno laboral, manteniendo la moral alta y reduciendo la rotación. Así como la entrega de seguros de salud para la familia o programas para cubrir gastos de estudios al nivel que sea, para el empleado o un hijo en edad escolar. Otros ejemplos pueden ser:

- Adición de tareas y enriquecimiento del puesto.
- Incrementos en el nivel de responsabilidad.
- Autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral, etc.

### **Participación y delegación de autoridad:**

Compartir información es una condición previa necesaria para otra característica que se encuentre en muchos sistemas de trabajo exitosos que estimulan la descentralización de la toma de decisiones y una mayor participación y autoridad de los trabajadores para controlar su propio proceso de trabajo.

La evidencia muestra que la participación aumenta la satisfacción y la productividad del empleado. La autonomía es una de las dimensiones más importantes de los trabajos y fue centro de atención de muchos esfuerzos de rediseño de empleos que se llevaran cabo como parte del movimiento a favor de la calidad en las décadas de los 60 y 70.

El cambio fundamental incluye pasar de un sistema de control jerárquico y coordinación de actividades a otro en el que los empleados de niveles inferiores que quizás tengan más o mejor información puedan hacer cosas que mejoren el desempeño.

Este sistema que ayuda a desarrollar la mejora continua en sus puestos de trabajo y la creatividad, permite que puedan incluso construir maquinarias que simplifique sus propias actividades ahorrando costos para la organización aumentando la producción y obteniendo un beneficio monetario por dicho trabajo. Como se puede observar la autonomía opera mejor cuando va unida con incentivos por la mejoría en el desempeño

que puede producir la capacitación y las habilidades necesarias para hacerse responsable por completo de su propio proceso de trabajo. La garantía de seguridad en el empleo ayudaría a lograr que la mayor productividad no dé como resultado la pérdida del empleo.

### **Equipos de trabajo:**

Fortalecer los lazos sociales puede ser otro mecanismo apto para lograr una mejor retención. El supuesto subyacente es que a la gente le cuesta menos abandonar una empresa cuando ha desarrollado una relación extralaboral. Formar equipos de trabajo y grupos de proyecto es otra forma de fortalecer lazos sociales dentro del ámbito de trabajo con objetivos concretos y por tiempo determinado. Es más difícil que alguien se vaya en el medio del proyecto si este es llevado adelante por un equipo.

Los grupos ejercen una influencia poderosa sobre la gente, hacen cumplir las presiones de conformidad y éstas incluyen normas sobre la cantidad y la calidad apropiadas al trabajo. También proporciona seguridad sobre cómo evaluar las condiciones de ambiente de trabajo y cuales son en realidad sus dimensiones críticas. Tanto las presiones de conformidad como la influencia social de la información significa que los grupos tienen enormes efectos sobre el comportamiento individual.

Por lo general, es más probable que se obtengan resultados positivos de las influencias de grupo cuando existen recompensas para los esfuerzos de grupo, cuando éstos tienen cierta autonomía y control sobre el ambiente de trabajo y cuando se les considera con seriedad y se convierten en la estructura de la organización.

## **2.5 Terminología Básica para el estudio**

**Gerente:** cargo de alto nivel jerárquico y responsabilidad que ocupa un empleado de una empresa

**Empleado Clave:** Se utilizará este término como análogo de personal que ocupa puestos clave el cuál se define como “aquellos de gran importancia para la organización

pudiéndose comparar con los de otras compañías de la comunidad”. Wether Jr y Davis (2000)

**Retención:** Acción y efecto de retener. Retener: Detener, conservar, guardar en sí. Diccionario de la real academia española. (1970)

**Políticas:** Arte o traza con que se conduce un asunto o se emplea un medio para alcanzar un fin determinado. Diccionario de la real academia española. (1970). Directrices y condiciones que regulan cualquier aspecto, tema o asunto de la Organización.

**Compensación:** “Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación y para los empresarios, la compensación es un costo de operación”. Milkovich citado por Morales y Velandia (1999)

**Políticas de Compensación:** Son las directrices que regulan la retribución que se debe dar al empleado por la labor realizada y por sus contribuciones al logro de los objetivos de la organización.

Para el fin de esta investigación se utilizarán las políticas de compensación que aplica la empresa. Esta información fue obtenida a través de una entrevista realizada al gerente de compensación y beneficios.

**Sueldo** Cantidad monetaria percibida con una cierta regularidad por el trabajador como retribución directa de su labor. Para efectos de esta investigación se refiere al sueldo mensual percibido por los empleados clave.

**Pago variable** Cantidad de dinero que recibe el empleado con una regularidad anual, semestral, trimestral, bimestral o mensual, relacionado con los resultados de su trabajo, cuyo monto varía. Para efectos de esta investigación el pago variable que se otorga a los empleados clave es anual.

**Utilidades** Cantidad de dinero que el trabajador percibe anualmente, como resultado de la distribución de las ganancias de la compañía. En la empresa objeto de estudio dependiendo de la categoría de personal se otorgan entre 94 y 120 días de sueldo, garantizado independientemente de las utilidades de la compañía.

**Comisiones** Cantidad de dinero que percibe el empleado mensual, trimestral o semestralmente relacionado con las ventas de productos de la empresa realizadas a los clientes, cuyo monto varía.

**Sobre-tiempo** Es el monto en efectivo que percibe el trabajador por trabajar fuera de su jornada laboral. En nuestro caso equivale a un 60% adicional de su sueldo/hora mensual por cada hora trabajada en sobre tiempo diurno, 60% por sobretiempo nocturno, 50% por domingos y feriados y un Bono nocturno de 35%.

**Bono vacacional** Es la cantidad de dinero que se le otorga anualmente al trabajador al momento de disfrutar sus vacaciones, calculada en días de sueldo. En nuestro caso se otorgan 33 días de bono de 1 hasta 5 años de antigüedad, 37 días de 6 hasta 10 años de antigüedad, y 45 días después de 11 años.

**Nacimiento.** Lo que se otorga al empleado por nacimiento de hijos. Se concede un (1) día libre y 52.000 Bs por el nacimiento de cada hijo

**Matrimonio.** Lo que se otorga al empleado por contraer matrimonio. Tiene siete (7) días libres y 52.000 Bs.

**Muerte de familiar.** Lo que se concede al empleado en el momento en que fallece un familiar. Tiene cuatro (4) día libre y 92.000 Bs.

**Juguetes.** Cantidad de dinero que se da al empleado en el mes de diciembre por cada hijo que tenga. Percibe 27.000 Bs. por cada hijo que tenga hasta 12 años.

**Bolsa de productos.** Al empleado en diciembre se le otorga una cesta de productos de la compañía

**Salario de eficacia atípica.** Es un aporte por parte de la empresa el cuál no incide en el paquete anual del empleado. En la organización objeto de estudio es de un aporte mensual del 19.98% del sueldo base, 12 meses

**Póliza de HCM.** Póliza colectiva de seguros de Hospitalización, Cirugía y Maternidad que se le concede al empleado. En nuestro caso es de una cobertura de Bs. 10 millones, exceso hasta de 150 millones, cuya prima del titular está cubierta 100 % por la empresa

**Póliza de vida.** Póliza colectiva de seguros de vida que se le concede al empleado En nuestra organización es de una cobertura de 18 meses de sueldo cuya prima la cubre 100 % la empresa

**Póliza de accidentes.** Póliza colectiva de seguros de accidentes. Se le concede al empleado Cobertura doble del paquete anual, cuya prima la cubre 100 % la empresa

**Monto por asignación de vehículo.** Monto pagado al empleado cuando el empleado usa su propio vehículo para realizar su trabajo. Los gastos de vehículo los asume el 100% la compañía

**Asignación de Vehículo:** La compañía asigna un vehículo de su propiedad para ser usado por el empleado en la realización de su trabajo.

**Descuento por compras de producto.** Porcentaje de descuento que otorga la empresa cada vez que el empleado adquiere productos de la compañía. Descuento de un 31% en la compra de los productos de la compañía

**Fondo de ahorro.** Porcentaje que aporta la empresa al fondo de ahorro del empleado. En nuestro caso equivale a un 20% de su salario base

**Apoyo educativo.** La compañía paga al empleado un porcentaje del costo de los estudios relacionados con el trabajo que realiza. La compañía asume el costo de los estudios desde un 50% a un 100%.



**Póliza de seguro de vehículo:** La compañía paga el seguro del vehículo que usa el empleado para realizar su trabajo.

**Póliza de viaje de negocio.** La compañía asegura al trabajador cuando viaja por motivos de trabajo al exterior.

**Bono de asistencia:** Cantidad de dinero que paga la empresa al empleado por asistir a su trabajo. En nuestro caso se aplica solamente a los trabajadores de la región central

**Póliza funeraria:** La empresa otorga una póliza colectiva para cubrir gastos funerarios en caso de fallecimiento del empleado. En nuestro caso se aplica solamente a los trabajadores de la región central.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Consideraciones generales

De los argumentos establecidos en los dos capítulos precedentes, se desprenden las principales consideraciones metodológicas para el presente trabajo. Éstas se describen a continuación.

En primer lugar, el trabajo se considera como un “caso de estudio”, dado que este tipo de aproximación metodológica es la más frecuentemente aplicada a los temas de investigación pertenecientes al área de recursos humanos (Jackson y Schuler, 1995; Judge, et al, 2001), en donde por lo general el objeto de estudio se concentra en una unidad de análisis (Kerlinger y Lee, 2002). En segundo lugar, la aproximación de la metodología que se sigue es de tipo “transversal”, caracterizada por observar en un solo momento la ocurrencia de un fenómeno, referido a la relación existente entre la retención del personal clave y la percepción de los empleados sobre las políticas que se siguen en materia de compensación. De esta manera, la aproximación del trabajo se distingue de las investigaciones que adoptan una perspectiva o aproximación “longitudinal”, en el que la ocurrencia del mismo fenómeno se observa en dos o más momentos (Kerlinger y Lee, 2002). Finalmente, el trabajo es **descriptivo-exploratorio**, ya que se pretende responder acerca de la relación planteada entre la retención del personal clave y la percepción de los empleados sobre las políticas de compensación en el marco de una organización perteneciente al sector de consumo masivo venezolano tal y como se describió en el primer capítulo del trabajo. De esta manera, con el presente trabajo se reconocen las restricciones del mismo, en cuanto a las posibilidades de generalización de los hallazgos encontrados a otras poblaciones u organizaciones. En concreto, las discusiones y conclusiones se consideran válidas estadísticamente para la organización de referencia.

### 3.2. Tipo y diseño de investigación

Según los términos más amplios y aceptados en metodología de investigación en ciencias sociales y del comportamiento expuestos por Kerlinger y Lee (2000/2002), aunque se emplea términos dentro del instrumento tales como “influencia”, el tipo de investigación propuesto para este trabajo es el de una investigación “no experimental”, en virtud de la imposibilidad práctica para efectuar una observación controlada del fenómeno de estudio.

Por otro lado, el diseño de la presente investigación es de tipo “expostfacto” de un solo momento, según las argumentaciones establecidas por Campbell y Stanley (1966/1970), quienes señalan que las investigaciones de este tipo son aquellas en las cuales se registran las variaciones de las variables de interés a fin de establecer conclusiones sobre sus relaciones identificadas.

### 3.3. Variables de investigación

A lo largo del marco teórico se enfatiza la relación que existe entre la retención o permanencia del empleado en una organización y la percepción que aquellos tienen sobre las políticas de compensación adoptadas en ésta. De allí que, en el trabajo las dos variables clave sean éstas mismas tal y como se definen conceptual y operacionalmente a continuación.

#### **Variable independiente**

**Políticas de Compensación:** Se refieren a una relación de intercambio o contraprestación que se da entre el patrono y el empleado cuando éste se somete a prestar un servicio para aquel bajo las condiciones de un sueldo o salario regularmente cancelado, junto con otro tipo de remuneración – recompensa como beneficios, prestaciones tanto en efectivo como en especie, y servicios de pólizas de distintos tipos junto con descuentos y demás formas de retribución. **Operacionalmente**, se refieren a las actividades seguidas por la organización para concretar la relación de intercambio o contraprestación con cada uno de sus empleados, y que pueden ser descritas brevemente por el contenido de las preguntas incluidos en el instrumento de recolección de

información (ver anexo a). Para los efectos de análisis referidos a la identificación de diferencias en la percepción entre empleados clave y gerentes, tales políticas se registrarán en tres categorías que permiten la obtención de un análisis más práctico e interpretable, tal y como se presentan en la tabla que se detalla a continuación.

Tabla 1. Agrupación de políticas practicadas en la organización caso de estudio.

| Tipo de política           | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Indicadores<br>(Ítems de la encuesta)          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Sueldo básico           | Se refiere a la remuneración mensual básica que recibe el empleado por su trabajo                                                                                                                                                                                                                                                | 1                                              |
| 2. Otros pagos en efectivo | Se refiere a otro tipo de contraprestación cancelada en efectivo, mensual o con otra regularidad, con un monto fijo o variable con pagos por resultados inmediatos o diferidos, legal, contractual o voluntario de la empresa.                                                                                                   | 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 16, 18, 19, 22 |
| Beneficios o emolumentos   | Beneficios en especies que se otorgan al empleado, donde la empresa cubre el costo del beneficio y lo paga en nombre del empleado otorgándole el disfrute del beneficio sin erogar ese aporte, por lo que se considera una remuneración indirecta. Puede tratarse de un beneficio contractual, legal o voluntario de la empresa. | 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 23        |

Tipo de empleado: Se refiere a la categoría bajo la cual la gerencia de recursos humanos puede agrupar a un conjunto de individuos que prestan sus servicios para la organización, en función de la naturaleza e importancia de sus funciones. **Operacionalmente**, esta variable se expresa como una de tipo dicotómico, a saber: “gerente” versus “empleado clave”. Los empleados que son agrupados bajo la categoría de “gerentes” son todos aquellos que de acuerdo a la descripción de cargos y criterios de la gerencia de recursos humanos de la organización, están adscritos a áreas en las cuales la naturaleza e importancia de sus funciones son claramente definidas. Por otro lado, los sujetos que son agrupados bajo la categoría de “empleados clave” son aquellos cuyos conocimientos de procesos, productos, resultados y riesgos en áreas neurálgicas del negocio están claramente definidas, según los criterios y descripciones de cargo

vigentes en la organización caso de estudio para el momento en que se llevó a cabo esta investigación.

### **Variable dependiente**

Percepción de las políticas de compensación sobre la retención del personal: Se refiere a la consideración atribuida por los empleados sobre el efecto de las políticas de compensación orientadas a su retención o permanencia dentro de la organización.

**Operacionalmente**, esta variable se obtiene luego de la aplicación del instrumento de recolección de información (incluido en el anexo a) que se suministre a cada uno de los sujetos que colaboraron en el trabajo. Las respuestas obtenidas serán luego vaciadas a una base de datos específicamente diseñada en SPSS versión 15 (software de análisis de datos estadísticos: Statistical Package for Social Sciences), que estará destinada como suministro para la obtención de los resultados cuantitativos necesarios para responder a las preguntas de investigación.

Retención: Conceptualmente se entiende como acción y efecto de retener. Retener: Detener, conservar, guardar en sí. Diccionario de la real academia española. (1970).

**Operacionalmente** se define como el total de tiempo de servicio (en años y/o meses) que los empleados reflejaron en el instrumento de evaluación.

### **3.3. Población y muestra**

El trabajo toma en consideración la opinión expresada por los empleados de una organización dedicada a la producción y venta de productos alimenticios de consumo masivo. De esta manera, la población natural a la que se refiere el trabajo es aquella que engloba a todos los empleados de la organización objeto de estudio para el segundo semestre del año 2007 próximas a  $N = 410$  trabajadores, ya que fue dentro de este período cuando se tuvo acceso al personal de la organización para administrársele un instrumento orientado a la recolección de información asociada con la percepción de los empleados sobre las políticas de compensación.

La muestra es de tipo no aleatoria “intencional” y seleccionada por la gerencia de RRHH, de aproximadamente el 10% de la totalidad de empleados ( $n= 41$ ) dado que muestra los puestos clave que a criterio de esa gerencia le interesa retener.

### **3.4. Procedimiento para la recolección de la información**

A continuación se enumeran el conjunto de actividades más relevantes seguidas para la obtención de la información necesaria:

- Identificar posibles empresas interesadas.
- Selección de la más abierta a la investigación a fin que facilitará la conducción exitosa de la misma.
- Presentación de los objetivos y la metodología a la gerencia de RRHH.
- Incorporación de observaciones y requerimientos establecidos por la gerencia de Recursos Humanos escogida.
- Identificación de las políticas de compensación presentes en la empresa.
- Elaboración y desarrollo del instrumento tentativo para la recolección de información.
- Reunión con grupo de expertos para validación del instrumento (dos de la empresa y tres expertos en metodología de la investigación y consultoría organizacional).
- Prueba inicial (piloto) y de validación con el personal adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la organización escogida.
- Revisión y análisis de las observaciones efectuadas al instrumento tentativo, con inclusión y exclusión de ítems no adecuados al entorno organizacional donde se llevó a cabo el estudio.
- Aplicación final del instrumento a la muestra seleccionada por la empresa.

### **3.5. Técnicas de recolección de información**

Con el propósito de cumplir con los objetivos descritos, se desarrolló un instrumento de recolección de información orientado a evaluar la percepción de los empleados sobre las políticas de compensación seguidas en la organización caso de estudio.

El instrumento de evaluación desarrollado y validado (cuestionario) tiene la bondad de requerir un tiempo máximo estimado de 15 minutos para su correcta administración, que puede ser ejecutada de forma individual o colectiva, está constituido por un total de 23 preguntas o ítems en los cuales se detalla el tipo de política de compensación específica sobre la cual se desea obtener la apreciación del empleado según una escala con seis opciones de respuesta mutuamente excluyentes y exhaustivas (donde uno indica “no influencia en la retención del empleado,” seis señala “influye de manera determinante en la retención del empleado”). Además se incorpora una séptima opción de respuesta para aquellos casos en donde “no se aplica” la política de compensación a evaluar por el empleado.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. Propiedades del instrumento: Confiabilidad y validez**

La confiabilidad del instrumento o grado en que se obtendrían resultados similares bajo condiciones de observación similares (Martínez, 1995), fue estimado a través del procedimiento del “Alpha de Cronbach” como indicador de homogeneidad o consistencia interna de los ítems del cuestionario. Con este procedimiento se obtiene un número índice que oscila en el rango de cero a uno, siendo más confiables los datos recolectados con el instrumento cuanto más cercano a la unidad sea este número índice. En este orden de ideas, la confiabilidad obtenida fue de  $\alpha = 0,866$  (ver anexo c). Tal resultado se considera adecuado si se toma en consideración que el instrumento de recolección de información utilizado en este trabajo fue especialmente diseñado y creado para los propósitos que se señalaron en el apartado del método.

La validez del instrumento o el grado en el que el instrumento mide efectivamente aquello para lo cual fue diseñado (Kerlinger y Lee, 2000/2002) se estimó por la técnica de “juicio de expertos” (Martínez, 1995). Dicha técnica es una herramienta de análisis orientada a la validación de un instrumento de recolección de información con la cual se busca estimar cuantitativamente el grado de acuerdo con el cual un instrumento mide, según expertos de la materia, la percepción de los empleados sobre las políticas de compensación y beneficios de la empresa. De acuerdo con los procedimientos efectuados según se hizo referencia en el apartado del método, se utilizó un total de 5 expertos profesionales en materia de compensación y beneficios. De este total, cuatro de ellos manifestaron su acuerdo total con la forma en cómo el instrumento fue diseñado. Así pues, la “validez del instrumento” alcanza un 80%, resultado que se considera adecuado para los propósitos del trabajo.



#### 4.2. Resultados generales: Percepción de las políticas de compensación para empleados y gerentes de la organización.

Con el propósito de estudiar la percepción general de los empleados encuestados sobre las políticas de compensación seguidas en la organización, se efectuó un análisis preliminar acerca de la distribución de cargos y la antigüedad o permanencia de estos trabajadores para el momento en que se llevó a cabo la investigación. En la figura 1, se ilustra la proporción de “empleados clave” y “gerentes” que participaron en el estudio, mientras que en la figura 2 se ilustra la distribución de la antigüedad o permanencia de estos trabajadores.

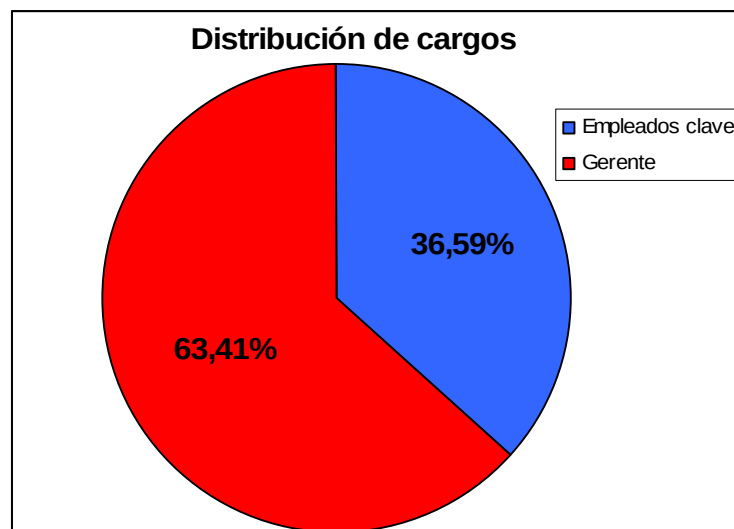


Figura 1. Distribución de cargos a los que se les administró el instrumento de recolección de información.

Como puede observarse en la figura 1, la proporción de gerentes con relación a empleados clave se mantiene en el orden 2:1, lo cual a efectos prácticos señala que por cada dos individuos categorizados como “gerentes”, hay uno categorizado como “empleado clave”. En la figura 2, presentada en la página siguiente, se puede apreciar la distribución (en meses) de los trabajadores participantes en el estudio.

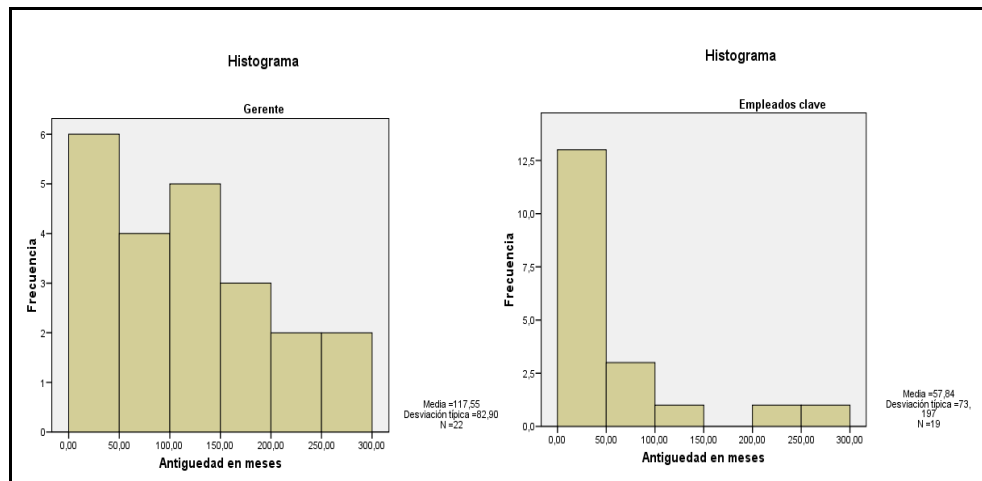


Figura 2. Distribución de la antigüedad (permanencia) en meses para empleados clave y gerentes.

Tal y como puede apreciarse lo ilustrado en la figura 2, la antigüedad o permanencia promedio de los “empleados clave” es cercana a los 57,84 meses, lo que corresponde a un tiempo promedio de 5 años; mientras que la antigüedad o permanencia promedio de los “gerentes” se acerca a los 117,55 meses, que corresponden a un tiempo promedio de 10 años. Así pues, los “empleados clave” muestran una permanencia promedio inferior a la de sus compañeros de labores categorizados como “gerentes”.

La percepción que tienen todos los trabajadores que participaron en el presente estudio sobre las políticas de compensación y beneficios que se ofrecen en la organización puede ser visualizada en la tabla 2 presentada en la siguiente página. Por otro lado, en la tabla 3, se ilustra la percepción de “empleados clave” y “gerentes”. Éstas permiten identificar la existencia de diferencias en la evaluación que de estas políticas hacen ambos tipos de empleados.

Tabla 2. Puntajes promedios de la percepción sobre políticas de compensación y beneficios seguidos en la organización caso de estudio.

|                              | N  | Media | Desv. típ. |
|------------------------------|----|-------|------------|
| Sueldo                       | 40 | 4,8   | 0,91       |
| Utilidades                   | 41 | 4,8   | 1,04       |
| Pago Variable                | 25 | 4,2   | 1,01       |
| Comisiones                   | 7  | 3,8   | 2,03       |
| Sobretiempo                  | 6  | 3,0   | 1,67       |
| Bono vacacional              | 40 | 4,7   | 1,14       |
| Nacimiento                   | 25 | 3,2   | 2,09       |
| Matrimonio                   | 23 | 3,2   | 2,08       |
| Muerte de familiar           | 31 | 3,2   | 1,91       |
| Juguets                      | 25 | 3,3   | 2,03       |
| Bolsa de producto            | 41 | 3,8   | 1,68       |
| Salario de eficacia típica   | 40 | 4,7   | 1,24       |
| Póliza de HCM                | 39 | 4,7   | 1,37       |
| Póliza de vida               | 39 | 4,7   | 1,21       |
| Póliza de accidente          | 40 | 4,7   | 1,19       |
| Asignación de vehículo       | 5  | 4,8   | 1,30       |
| Descuento compra de producto | 39 | 3,8   | 1,66       |
| Fondo de ahorro              | 10 | 4,5   | 0,97       |
| Apoyo educativo              | 27 | 4,2   | 1,83       |
| Póliza seguro de vehículo    | 26 | 3,4   | 1,85       |
| Póliza de viajes de negocios | 16 | 3,5   | 1,93       |
| Bono de asistencia           | 12 | 3,4   | 2,39       |
| Póliza funeraria             | 24 | 3,8   | 2,15       |

Como puede apreciarse a partir de la tabla 2, la evaluación general de los empleados sobre las políticas de compensación y beneficios se ajusta a una percepción calificada en el rango de 3 a 4 puntos. De esta manera, los trabajadores consideran que tales políticas “influyen algo” o “medianamente” en su permanencia a la organización. Es de notar que en esta evaluación, no todos los empleados se pronunciaron al momento de evaluar todas y cada una de estas políticas, dado que para el momento en que se efectuó el estudio, algunas de ellas no se aplicaban al cargo desempeñado por el trabajador.

Ahora bien, con el propósito de distinguir estas percepciones tomando en consideración a los trabajadores categorizados como “empleados clave” y aquellos categorizados como “gerentes”, se presenta un análisis comparativo que puede apreciarse en la tabla 3.

Tabla 3. Comparación de puntajes promedios sobre la percepción de empleados clave versus gerentes

| Política                     | Tipo de empleado |      |            |         |      |            |
|------------------------------|------------------|------|------------|---------|------|------------|
|                              | Empleados clave  |      |            | Gerente |      |            |
|                              | Media            | N    | Desv. típ. | Media   | N    | Desv. típ. |
| Sueldo                       | 4,8              | 18,0 | 0,9        | 4,9     | 22,0 | 0,9        |
| utilidades                   | 4,9              | 19,0 | 1,2        | 4,8     | 22,0 | 0,9        |
| Pago Variable                | 4,1              | 9,0  | 0,9        | 4,3     | 16,0 | 1,1        |
| Comisiones                   | 4,8              | 4,0  | 0,5        | 2,7     | 3,0  | 2,9        |
| sobretiempo                  | 4,5              | 2,0  | 0,7        | 2,3     | 4,0  | 1,5        |
| Bono Vacacional              | 4,7              | 18,0 | 1,1        | 4,8     | 22,0 | 1,2        |
| nacimiento                   | 3,0              | 10,0 | 2,3        | 3,5     | 15,0 | 2,0        |
| matrimonio                   | 3,0              | 10,0 | 2,3        | 3,4     | 13,0 | 2,0        |
| muerte de familiar           | 3,6              | 13,0 | 1,9        | 3,0     | 18,0 | 1,9        |
| juguets                      | 3,1              | 11,0 | 2,0        | 3,6     | 14,0 | 2,1        |
| bolsa de producto            | 4,1              | 19,0 | 1,6        | 3,6     | 22,0 | 1,8        |
| salario de eficacia típica   | 4,9              | 19,0 | 1,1        | 4,6     | 21,0 | 1,4        |
| Póliza de HCM                | 4,8              | 18,0 | 1,3        | 4,7     | 21,0 | 1,5        |
| Póliza de vida               | 4,7              | 18,0 | 1,1        | 4,8     | 21,0 | 1,3        |
| Póliza de accidente          | 4,7              | 19,0 | 1,1        | 4,8     | 21,0 | 1,3        |
| asignación de vehículo       |                  |      |            | 4,8     | 5,0  | 1,3        |
| descuento compra de producto | 4,2              | 19,0 | 1,7        | 3,7     | 20,0 | 1,6        |
| Fondo de ahorro              | 5,0              | 2,0  | 1,4        | 4,4     | 8,0  | 0,9        |
| Apoyo educativo              | 4,5              | 13,0 | 1,7        | 4,1     | 14,0 | 2,0        |
| Póliza seguro de vehículo    | 3,4              | 13,0 | 2,0        | 3,5     | 13,0 | 1,8        |
| Póliza de viajes de negocios | 4,2              | 6,0  | 1,8        | 3,2     | 10,0 | 2,0        |
| bono de asistencia           | 2,7              | 6,0  | 2,6        | 4,2     | 6,0  | 2,1        |
| Póliza funeraria             | 4,6              | 10,0 | 2,1        | 3,4     | 14,0 | 2,1        |

Como puede apreciarse, la puntuación promedio sobre la percepción de políticas de compensación es casi la misma para ambos tipos de empleados. Sin embargo, pueden apreciarse diferencias (estimadas sobre la base de un punto en la escala de evaluación) en políticas como: comisiones y sobretiempo (más favorable para “empleados clave” que para los “gerentes”), asignación de vehículos (se constata en el estudio que los “empleados clave” no perciben este beneficio) y bono de asistencia (más favorable para gerentes que para “empleados clave”).

Al tomar en consideración los resultados anteriores, se comparó estadísticamente la percepción de ambos tipos de empleados para identificar si tales diferencias se deben o no al azar (ver anexo b). En este orden de ideas, los resultados muestran que las diferencias entre “empleados clave” y “gerentes” no llega a ser estadísticamente significativa con el 95% de confianza, para ninguna de las políticas seguidas por la organización.

Finalmente, con el propósito de identificar la relación entre permanencia y la percepción sobre las políticas de compensación, se efectuó un análisis estadístico, ejecutado sobre la base de correlaciones divariadas (a través de coeficientes de pearson y sus correspondientes nivel de significación estadística). En la tabla 4 se presentan los coeficientes de correlación entre la permanencia del total de empleados entrevistados y su percepción sobre cada una de las políticas de compensación.

Tabla 4. Coeficientes de correlación entre la permanencia de los trabajadores (empleados clave y gerentes) y su percepción sobre las políticas de compensación.

| Política de compensación     | Correlación | Nivel de significación | N  |
|------------------------------|-------------|------------------------|----|
| Sueldo                       | 0,14        | 0,36                   | 40 |
| Utilidades                   | -0,20       | 0,20                   | 41 |
| Pago Variable                | 0,25        | 0,22                   | 25 |
| Comisiones                   | -0,63       | 0,12                   | 7  |
| Sobretiempo                  | -0,55       | 0,25                   | 6  |
| Bono vacacional              | 0,13        | 0,42                   | 40 |
| Nacimiento                   | -0,29       | 0,15                   | 25 |
| Matrimonio                   | -0,27       | 0,20                   | 23 |
| Muerte de familiar           | -0,36       | 0,04**                 | 31 |
| Juguetes                     | -0,35       | 0,08*                  | 25 |
| Bolsa de producto            | -0,28       | 0,06*                  | 41 |
| Salario de eficacia típica   | -0,18       | 0,25                   | 40 |
| Póliza de HCM                | -0,05       | 0,72                   | 39 |
| Póliza de vida               | 0,07        | 0,63                   | 39 |
| Póliza de accidente          | 0,09        | 0,57                   | 40 |
| Asignación de vehículo       | -0,09       | 0,88                   | 5  |
| Descuento compra de producto | -0,25       | 0,11                   | 39 |
| Fondo de ahorro              | -0,14       | 0,68                   | 10 |
| Apoyo educativo              | -0,03       | 0,88                   | 27 |
| Póliza seguro de vehículo    | 0,10        | 0,60                   | 26 |
| Póliza de viajes de negocios | 0,19        | 0,45                   | 16 |
| Bono de asistencia           | -0,29       | 0,35                   | 12 |
| Póliza funeraria             | -0,36       | 0,08*                  | 24 |

\*\* Correlación significativa con más del 95% de confianza estadística

\* Correlación significativa con más del 90% de confianza estadística

En la tabla 4 se presenta la correlación que existe entre la antigüedad o permanencia de los empleados y su percepción sobre las políticas de compensación y beneficios que se ofrecen en la organización de referencia. Las correlaciones que aparecen en negativo sugieren que la percepción de los empleados tiende a ser menos favorable a medida que su antigüedad o permanencia en la organización aumenta. Por otro lado, las correlaciones que aparecen con signo positivo, sugieren que las

percepciones del empleado son más favorables a medida que su antigüedad o permanencia aumenta en la organización.

De las 23 políticas ofrecidas por la organización de referencia, sólo cuatro de ellas muestran una correlación estadísticamente significativa con la antigüedad o permanencia del trabajador. Estas cuatro políticas son: la ayuda por muerte de familiar ( $r = -0,36$ ;  $p = 0,04$ ), la ayuda para compra de juguetes ( $r = -0,35$ ;  $p = 0,08$ ), la bolsa de productos ( $r = -0,28$ ;  $p = 0,06$ ) y la póliza funeraria ( $r = -0,36$ ;  $p = 0,08$ ). La relación de estas políticas con la permanencia de los trabajadores es inversa (correlación negativa), lo que significa que son percibidas de manera más favorable por aquellos trabajadores con menor antigüedad o permanencia en la organización. Sin embargo, existen otras políticas de compensación que también muestran una correlación interesante con la permanencia de los empleados, aunque éstas no sean significativas desde el punto de vista estadístico. Tales políticas son: las comisiones, el pago de sobretiempo, el pago variable, la póliza de viajes y el sueldo.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIONES**

Una de las ideas fundamentales que sustentó al presente trabajo, fue el valor clave que hoy en día se otorga a la dirección estratégica de los recursos humanos en cualquier empresa cuyo mantenimiento, desarrollo y consecuente éxito, se debe a la permanencia de su personal clave, por la vía del ofrecimiento de políticas de compensación atractivas para éstos.

En este orden de ideas, se enumeraron, describieron y evaluaron al conjunto de políticas de compensación y beneficios que ofrece la gerencia de recursos humanos a los trabajadores de una organización perteneciente al sector de consumo masivo dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios en el mercado venezolano.

Con los hallazgos empíricos obtenidos, puede mencionarse que en general los trabajadores consideran que las políticas recibidas por parte de la organización “influyen algo” o “medianamente” en su permanencia a ésta, independientemente de si son categorizados o no como “empleados clave”, ya que la evaluación de estas políticas no difiere en forma estadística y significativa para éste tipo de trabajadores en comparación con aquellos considerados como “gerentes”.

Por otro lado, del total de 23 políticas ofrecidas por la organización referida, sólo cuatro de ellas mostraron una correlación estadísticamente significativa con la antigüedad o permanencia de los trabajadores que participaron en el estudio (ayuda por muerte de familiares, ayuda para compra de juguetes, bolsa de productos y póliza funeraria). En este sentido, se observa claramente que los trabajadores con menor antigüedad o permanencia tienden a evaluar más favorablemente esas políticas en comparación con sus compañeros más antiguos. Tomando en consideración a los resultados obtenidos y siguiendo la racionalidad ofrecida en la tabla 1 presentada en la definición de políticas, llama la atención que de éstas la percepción del sueldo fue el único tipo de compensación que no estuvo estadísticamente asociada con antigüedad o permanencia de los empleados lo que hace pensar que la empresa debe enfatizar estos elementos para que sus empleados claves permanezcan.

Este resultado, quizá pueda estar explicado por otros factores sustantivos y metodológicos no considerados en el trabajo. Entre ellos puede mencionarse al clima y la cultura organizacional como elementos clave del comportamiento de una empresa (Mowday, 1993; Ravasi y Schultz, 2006 y Schneider, White y Paul, 1998, Wilpert, 1995), los estilos de supervisión y liderazgo vinculados a la motivación de los empleados (Benson, Finegold y Morhman, 2004, Opsahl y Dunnette, 1966) y el tamaño final de la muestra con el cual se analizaron estadísticamente los datos (MacKenzie, Podsakoff y Jarvis, 2005), además de factores contextuales asociados a la economía del país dentro del cual se ubica a la organización (Alles, 2005).



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente trabajo se describieron las políticas de compensación y beneficios adoptadas en una organización líder del sector de consumo masivo, de origen europeo, destinada a la producción y comercialización de productos alimenticios con sede en la región central y capital del país.

El principal resultado obtenido, es que la organización caso de estudio ofrece a sus empleados un total de 23 políticas, de las cuales sólo aquellas que fueron agrupadas como “otros pagos en efectivo” y “beneficios o emolumentos”, según la tabla 1 de la definición de políticas, parecen estar más asociadas con la retención o permanencia de los empleados. De lo anteriormente expuesto se refleja claramente que las políticas de aspecto monetario son las que fueron mejor evaluadas pero pueden o no tener efecto en la retención (nivel de significación muy alto).

Si bien es cierto que el resto de las políticas no muestran asociación estadística con la retención del personal, también puede mencionarse que hay otras políticas con las cuales puede suponerse cierta incidencia. Tal es el caso de la asignación de vehículos, la cual al ser una política destinada únicamente a los gerentes, también parece mostrar una asociación interesante con la retención de este tipo de empleados, pues en general, ellos son los que permanecen por mayor tiempo en la empresa.

Con relación a la institución se puede concluir que la mayoría de los empleados entrevistados perciben que las políticas de compensación de la empresa influyen algo o medianamente en ellos. Esta percepción no es estadísticamente ni completamente favorable (puntaje 6) ni completamente compartida por todos.

Otra observación importante que se refleja en el presente trabajo es que no existe diferencia significativa entre la opinión de los empleados clave y los que ocupan puestos gerenciales respecto a las políticas de compensación lo cual hace concluir que tampoco existen políticas especiales que retengan a los trabajadores más requeridos.

Es de hacer notar que estas conclusiones no deben ser generalizadas a otras empresas, ya que el tema de las políticas de compensación y beneficios varía no sólo en

función del tipo de empleado, sino también en función con el tipo de organización y sector productivo al que pertenece. Por tal razón, se hace indispensable la correspondiente advertencia para futuras investigaciones en cuanto a revisar y detallar cuáles políticas son aplicada y en qué medida pueden ser evaluadas por los empleados de la organización que sea objeto de estudio.

Durante la realización del presente trabajo se observó el poco conocimiento de los empleados sobre las políticas de compensación que aplica la empresa, por lo que se hace necesario utilizar mejores mecanismos de comunicación e información.

Es importante para la organización en el momento de intentar retener a sus empleados clave, enfatizar la atención en los beneficios económicos ya que una alta valoración pero no están asociados a la retención.

Se debe tomar en cuenta la percepción que los empleados tienen de sus políticas ya que aunque es favorable en ningún caso llega al puntaje máximo. Esto podría mejorarse.

## **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

La investigación no contiene ningún tipo de subjetividad, todos los datos e investigaciones teóricas son completamente objetivos, absteniéndose las investigadoras de emitir juicios propios, diferentes a los arrojados por los resultados

Por otra parte se mantiene la confidencialidad de la empresa así como también la identidad de los empleados entrevistados por darnos información de carácter privado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amadeo Edward J. (1997). *Costos laborales y competitividad industrial en América Latina*. Internacional Labour Organization

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires. 7º reimpresión.

Ary, D. y Otros. (1994). *Introducción a la Investigación Pedagógica*. 3ª Edición. Mc Graw Hill.

Barnard Chester I.(1971) *As funcoes do executivo*. Sao Paulo: Editorial Atlas.

Benson, G. S., Finegold, D. & Morhman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Review*, 47, 3, 315 – 331.

Curbelo, Tribicio, Irenio y otros.(2004) *Observatorio de la Economía Latinoamericana* Número 28.

Cuesta A.1990) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. Editorial ISPJAE.

Chiavenato I..(1999) *Administración de Recursos Humanos* .Santa Fe de Bogotá-Colombia: Mc Graw-Hill Iberomericana. S.A

Diccionario de la lengua española (1970). *Real Academia Española Decimonovena Edición*. Espasa-Calpe, S.A

Dyer, J (1988) *Formación de equipos. Problemas y Alternativas*. USA. Adisson Wesley Iberoamericana

García Scwerett P.(1981) *Motivación hacia el trabajo y necesidades*. La Habana, Editorial científico técnico.

Human Resources (2001), *Turnover and Retention of Senior Managers*, un caso de estudio de Telecom New Zealand Ltd., en Human Resources, Nueva Zelandia, April 2001, S.23-25

Ivancevich. J., Lorenzi P. Skinner S. Philip C. (1996) *Gestión, Calidad y Competitividad*. Editorial Irwin Mc. Graw Hill.

Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237 – 264.

Juárez O. (2000) *Administración de la compensación: Sueldos, incentivos y prestaciones*. Primera edición, Mexico.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376 – 407.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw – Hill.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 4, 710 – 730.

Martínez, R. (1995). *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos*. Madrid: Síntesis.

Melinkoff, R. (1979). *Los procesos administrativo*. Edit. Contexto-Editores.

Milkovich, G., Newman, J. (1996) *Compensation*. Editorial Irwin, Mc. Graw Hill.

Morales J, Velandia, N. (1999). *Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Santa Fe de Bogotá, Colombia Editorial Irwin Mc. Graw Hill Interamericana. S.A

Mota I. (1989). *Estrategias de Empresas y Recursos Humanos una visión dinámica de la Empresa*.

Mowday, R. T. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195 – 229.

Opsahl, R. L. y Dunnette, M. D. (1966). The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin*, 66, 2, 94 – 118.

Puchol (1994). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*.

Ravasi, D. y Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 3, 433 – 458.

Robbins E. (1999). *Comportamiento Organizacional, Controversias y aplicaciones*. San Diego . Estate University.

Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 2, 150 – 163.

Werther Jr W. y Davis K (2000) *Administración de personal y Recursos Humanos*. 5ta edición, Mexico: Mac Graw-Hill Interamericana.

Wilpert, B. (1995). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 46, 59 – 90.

**Anexo A. Instrumento de recolección de información sobre la percepción que tienen los empleados en cuanto a las políticas de compensación.**

El cuestionario que se presenta a continuación está elaborado con el objeto de obtener datos para la presentación del trabajo de grado de las bachilleres Mariana Greco y María G. Machado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

Le recordamos que la información obtenida es para fines académicos y los datos suministrados por usted serán estrictamente confidenciales.

A continuación se enumeran un conjunto de políticas de compensación (salario y beneficios) aplicados por la empresa. Ud. debe señalar con una X la opción de respuesta que mejor logra reflejar su opinión, de qué manera están contribuyendo a su retención en la empresa o cómo influye en ella con la siguiente escala de evaluación.

1. “No influye en mí”
2. “Influye muy poco en mí”
3. “Influye algo en mí”
4. “Influye medianamente en mí”
5. “Influye mucho en mí”
6. “Influye de manera determinante”
7. “No se aplica a mi cargo”

¡Le agradecemos de antemano su colaboración!

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo de antigüedad: \_\_\_\_\_

| Políticas de compensación                                                                                                                                                                                                                                | Opciones de respuestas |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                          | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. <b>Sueldo.</b> Cantidad monetaria percibida mensualmente por Ud. como retribución directa de su labor.                                                                                                                                                |                        |   |   |   |   |   |   |
| 2. <b>Utilidades.</b> Cantidad de dinero que usted percibe anualmente, entre 94 y 120 días.                                                                                                                                                              |                        |   |   |   |   |   |   |
| 3. <b>Pago variable.</b> Cantidad de dinero que recibe usted con una regularidad anual, relacionado con el resultados de su trabajo, cuyo monto varía.                                                                                                   |                        |   |   |   |   |   |   |
| 4. <b>Comisiones.</b> Cantidad de dinero que percibe usted mesual, trimestral o semestralmente relacionado con las ventas de productos de la empresa realizadas por usted a los clientes, cuyo monto varía.                                              |                        |   |   |   |   |   |   |
| 5. <b>Sobre-tiempo.</b> Usted percibe 60% por sobre tiempo diurno, 60% por sobretiempo nocturno, 50% por domingos y feriados y un Bono nocturno de 35% calculado sobre su salario base y con base a las otras trabajadas fuera de la jornada de trabajo. |                        |   |   |   |   |   |   |
| 6. <b>Bono vacacional.</b> Usted percibe 33 días de 1 hasta 5 años de antigüedad, 37 días de 6 hasta 10 años de antigüedad, y 45 días después de 11 años, pagados anualmente cada vez que usted sale de vacaciones.                                      |                        |   |   |   |   |   |   |
| 7. <b>Nacimiento.</b> Usted tiene un (1) día libre y 52.000 Bs por el nacimiento de cada hijo                                                                                                                                                            |                        |   |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 8. <b>Matrimonio.</b> Usted tiene siete (7) día libre y 52.000 Bs. Cuando usted se casa.                                                            |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. <b>Muerte de familiar.</b> Usted tiene cuatro (4) día libre y 92.000 Bs. Cuando muere un familiar.                                               |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. <b>Juguetes.</b> Usted percibe 27.000 Bs una vez al año por cada hijo que tenga hasta 12 años.                                                  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. <b>Bolsa de productos.</b> A Usted en diciembre se le otorga una cesta de productos de la compañía.                                             |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. <b>Salario de eficacia atípica.</b> Aporte mensual del 19.98% del sueldo base, 12 meses                                                         |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. <b>Póliza de HCM.</b> Cobertura de Bs. 10 millones, exceso hasta de 150 millones, cuya prima del titular está cubierta 100 % por la empresa.    |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. <b>Póliza de vida.</b> Cobertura de 18 meses de sueldo cuya prima la cubre 100 % la empresa                                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. <b>Póliza de accidentes.</b> Cobertura doble del paquete anual, cuya prima la cubre 100 % la empresa                                            |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. <b>Asignación de vehículo.</b> Los gastos los asume la compañía.                                                                                |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. <b>Descuento por compras de producto.</b> La empresa cada vez que el empleado adquiere productos de la compañía obtiene un descuento de un 31%. |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. <b>Fondo de ahorro.</b> La empresa aporta al fondo de ahorro del empleado un 20% de su salario base.                                            |  |  |  |  |  |  |  |
| 19. <b>Apoyo educativo.</b> La compañía le paga a usted entre un 50 y 100% del costo de los estudios relacionados con el trabajo.                   |  |  |  |  |  |  |  |
| 20. <b>Póliza de seguro de vehículo.</b> La compañía paga el seguro del vehículo que usted usa para realizar su trabajo.                            |  |  |  |  |  |  |  |
| 21. <b>Póliza de viaje de negocio.</b> La compañía asegura la trabajador cuando este viaja por motivos de trabajo al exterior.                      |  |  |  |  |  |  |  |
| 22. <b>Bono de asistencia</b> Cantidad de dinero que paga la empresa al empleado por asistir a su trabajo                                           |  |  |  |  |  |  |  |
| 23. <b>Póliza funeraria</b> La empresa otorga una póliza colectiva para cubrir gastos funerarios en caso de fallecimiento del empleado.             |  |  |  |  |  |  |  |

¿Considera que usted ocupa un puesto clave en la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_.

De ser positiva la respuesta anterior, mencione una razón: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.



Anexo B. Resultados estadísticos comparativos sobre la percepción de políticas de compensación y beneficios por empleados clave y gerentes en la organización caso de estudio (Análisis de varianza).

ANOVA

|                              |              | Suma de<br>cuadrados | gl | Media<br>cuadrática | F     | Sig. |
|------------------------------|--------------|----------------------|----|---------------------|-------|------|
| sueldo                       | Inter-grupos | ,057                 | 1  | ,057                | ,067  | ,797 |
|                              | Intra-grupos | 32,318               | 38 | ,850                |       |      |
|                              | Total        | 32,375               | 39 |                     |       |      |
| utilidades                   | Inter-grupos | ,152                 | 1  | ,152                | ,136  | ,715 |
|                              | Intra-grupos | 43,653               | 39 | 1,119               |       |      |
|                              | Total        | 43,805               | 40 |                     |       |      |
| Pago Variable                | Inter-grupos | ,234                 | 1  | ,234                | ,221  | ,643 |
|                              | Intra-grupos | 24,326               | 23 | 1,058               |       |      |
|                              | Total        | 24,560               | 24 |                     |       |      |
| Comisiones                   | Inter-grupos | 7,440                | 1  | 7,440               | 2,136 | ,204 |
|                              | Intra-grupos | 17,417               | 5  | 3,483               |       |      |
|                              | Total        | 24,857               | 6  |                     |       |      |
| sobretiempo                  | Inter-grupos | 6,750                | 1  | 6,750               | 3,724 | ,126 |
|                              | Intra-grupos | 7,250                | 4  | 1,813               |       |      |
|                              | Total        | 14,000               | 5  |                     |       |      |
| bono_vac                     | Inter-grupos | ,091                 | 1  | ,091                | ,068  | ,796 |
|                              | Intra-grupos | 50,884               | 38 | 1,339               |       |      |
|                              | Total        | 50,975               | 39 |                     |       |      |
| nacimiento                   | Inter-grupos | 1,307                | 1  | 1,307               | ,290  | ,596 |
|                              | Intra-grupos | 103,733              | 23 | 4,510               |       |      |
|                              | Total        | 105,040              | 24 |                     |       |      |
| matrimonio                   | Inter-grupos | ,836                 | 1  | ,836                | ,185  | ,672 |
|                              | Intra-grupos | 95,077               | 21 | 4,527               |       |      |
|                              | Total        | 95,913               | 22 |                     |       |      |
| muerte de familiar           | Inter-grupos | 2,859                | 1  | 2,859               | ,774  | ,386 |
|                              | Intra-grupos | 107,077              | 29 | 3,692               |       |      |
|                              | Total        | 109,935              | 30 |                     |       |      |
| juguetes                     | Inter-grupos | 1,422                | 1  | 1,422               | ,333  | ,570 |
|                              | Intra-grupos | 98,338               | 23 | 4,276               |       |      |
|                              | Total        | 99,760               | 24 |                     |       |      |
| bolsa de producto            | Inter-grupos | 1,767                | 1  | 1,767               | ,615  | ,438 |
|                              | Intra-grupos | 112,038              | 39 | 2,873               |       |      |
|                              | Total        | 113,805              | 40 |                     |       |      |
| salario de eficacia típica   | Inter-grupos | 1,043                | 1  | 1,043               | ,672  | ,417 |
|                              | Intra-grupos | 58,932               | 38 | 1,551               |       |      |
|                              | Total        | 59,975               | 39 |                     |       |      |
| póliza de HCM                | Inter-grupos | ,120                 | 1  | ,120                | ,062  | ,805 |
|                              | Intra-grupos | 71,778               | 37 | 1,940               |       |      |
|                              | Total        | 71,897               | 38 |                     |       |      |
| póliza de vida               | Inter-grupos | ,088                 | 1  | ,088                | ,058  | ,811 |
|                              | Intra-grupos | 55,810               | 37 | 1,508               |       |      |
|                              | Total        | 55,897               | 38 |                     |       |      |
| póliza de accidente          | Inter-grupos | ,006                 | 1  | ,006                | ,004  | ,948 |
|                              | Intra-grupos | 55,494               | 38 | 1,460               |       |      |
|                              | Total        | 55,500               | 39 |                     |       |      |
| descuento compra de producto | Inter-grupos | 2,513                | 1  | 2,513               | ,902  | ,348 |
|                              | Intra-grupos | 103,076              | 37 | 2,786               |       |      |
|                              | Total        | 105,590              | 38 |                     |       |      |
| fondo de ahorro              | Inter-grupos | ,625                 | 1  | ,625                | ,635  | ,449 |
|                              | Intra-grupos | 7,875                | 8  | ,984                |       |      |
|                              | Total        | 8,500                | 9  |                     |       |      |
| apoyo educativo              | Inter-grupos | 1,026                | 1  | 1,026               | ,298  | ,590 |
|                              | Intra-grupos | 86,159               | 25 | 3,446               |       |      |
|                              | Total        | 87,185               | 26 |                     |       |      |
| póliza seguro de vehiculo    | Inter-grupos | ,154                 | 1  | ,154                | ,043  | ,838 |
|                              | Intra-grupos | 86,308               | 24 | 3,596               |       |      |
|                              | Total        | 86,462               | 25 |                     |       |      |
| póliza de viajes de negocios | Inter-grupos | 3,504                | 1  | 3,504               | ,936  | ,350 |
|                              | Intra-grupos | 52,433               | 14 | 3,745               |       |      |
|                              | Total        | 55,938               | 15 |                     |       |      |
| bono de asistencia           | Inter-grupos | 6,750                | 1  | 6,750               | 1,202 | ,299 |
|                              | Intra-grupos | 56,167               | 10 | 5,617               |       |      |
|                              | Total        | 62,917               | 11 |                     |       |      |
| póliza funeraria             | Inter-grupos | 9,011                | 1  | 9,011               | 2,031 | ,168 |
|                              | Intra-grupos | 97,614               | 22 | 4,437               |       |      |
|                              | Total        | 106,625              | 23 |                     |       |      |

Anexo C. Resultados referidos a la confiabilidad del instrumento (Procedimiento de Alpha de Cronbach).

**Resumen del procesamiento de los casos**

|       |              | N  | %     |
|-------|--------------|----|-------|
| Casos | Válidos      | 2  | 4,9   |
|       | Excluidos(a) | 39 | 95,1  |
|       | Total        | 41 | 100,0 |

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,866             | 23             |