UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

Título:

Relación entre el grado de satisfacción del patrono y la compensación con respecto a la fuerza de trabajo

Realizado por:

Huche, Daniela

Petrone, Andrea

Profesor guía:

Acosta, Iván

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

RELACIÓN ENTRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PATRONO Y LA COMPENSACIÓN CON RESPECTO A LA FUERZA DE TRABAJO.

Tesistas: PETRONE, Andrea

HUCHE, Daniela

Tutor: Acosta, Iván

Caracas, Octubre de 2016.

DEDICATORIA

A mi madre Rosi, por ser ella la que me dio la vida, por enseñarme que el camino tendría obstáculos pero que el final siempre tiene hermosos resultados, que nunca se debe desistir y siempre se tiene que terminar lo que se comenzó. Sin ti nada de esto hubiese sido posible, gracias por ser la luz que ilumina mi camino. Sin ti mis logros no tendrían sentido

A mi padre Arturo, por enseñarme que los tiempos difíciles siempre tienen una luz al final del túnel, por su perseverancia y siempre estar presente en cada uno de mis pasos, gracias por el apoyo incondicional, tu compañía y el inmenso cariño. Y como con mi madre, sin ti mis logros no tendrían sentido.

A Michael, por haber compartido estos últimos 5 años y haberme apoyado en cada una de mis decisiones, por ser mi apoyo incondicional y mi fortaleza las veces que quise desistir. Gracias por ser parte de esta aventura

A mis tías, porque no recuerdo un segundo de mi vida sin que ellas no estén presentes, por haberme ayudado a culminar etapas y ser mis segundas madres, por cuidarme y ofrecerme su cariño como una hija, esto también es para ustedes.

A mis Abuelas Conchita y Rosaura y mi abuelo José, por ser los mejores consejeros de vida, las mentes sabias que siempre me han guiado, sus palabras tienen un valor incalculable.

A las Murgis, las mejores amigas de toda la vida, por siempre estar a mi lado en las buenas y malas, para reír, llorar y aprender en el camino juntas. Gracias por estar presentes.

A Geral, por ser una de mis mejores amigas, gracias por el apoyo que siempre me das y por levantarme con tus sabias palabras.

Especialmente a Daniela, por haber alcanzado este logro juntas y ser mi compañera durante casi toda la carrera. ¡Lo logramos!

Por último, a todos y cada unas de las personas que forman parte importante de mi vida, familia, amigos, profesores, tutores… Gracias infinitas por haber cariño y apoyo.

¡GRACIAS!

Andrea Petrone.

DEDICATORIA

Primero que nada debo agradecer a mi mamá Mirian, por apoyarme durante estos 6 años de carrera, regañarme y alentarme en aquellos momentos que más lo necesitaba; por ser mi modelo a seguir y por inculcarme que en esta vida hay que prepararse y que todo se logra a través del esfuerzo y perseverancia. Este título también es tuyo mamá.

A mi papá Ángel por hacer el esfuerzo de permitirme estudiar en la Universidad, por apoyarme en todas mis decisiones y por estar pendiente, gracias por permitirme esta oportunidad.

A mi Titi por ser mi segunda mamá que a pesar de estar separadas unos cuantos kilómetros siempre estás ahí para darme cariño y ser mi consejera en las buenas y malas.

A mi abuelita Haydee por ser la más consentidora, a mi Tía Nelly por estar pendiente siempre de mis cosas, a mi abuelito José Antonio que me vio comenzar la carrera, que siempre estuvo pendiente y sé que desde el cielo debe estar muy orgulloso de mí.

A mi compañera y sin duda amiga Andrea, que durante la carrera nos dimos apoyo en todo, y juntas logramos enfrentar cada uno de los obstáculos que se nos presentaron con este trabajo… Viste, ¡Lo logramos!… ¡¡Nos vamos a graduar!!...

A Víctor que prácticamente realizó la carrera conmigo durante estos 5 años, siempre apoyándome y ayudándome en todo lo que podía, ¡Gracias!

A mis bebeses Bubu, Angie y Ale que gracias a la carrera comenzó esta linda amistad que ha perdurado todos estos años y se ha convertido en una hermandad.

A Will por ser mi apoyo incondicional en esta recta final, por motivarme y darme fuerzas aún cuando ya no las tenía. Gracias por ayudarme a culminar y cerrar este ciclo.

A mis amigos de la Universidad "La Mafia" por vivir experiencias inolvidables en nuestros días de vida universitaria; a pesar de que cada uno tome su propio rumbo, les deseo el mayor de los éxitos. Ahora no solo somos amigos, si no también somos colegas. ¡Lo logramos chicos!

Y por último a todos esos profesores, tutores, amigos y familiares que colaboraron conmigo en todos estos años de carrera, de verdad que gracias por todo.

Este título y trabajo son gracias al granito de arena de cada uno de ustedes.

¡GRACIAS!

DANIELA HUCHE

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS
RESUMEN xiv
INTRODUCCIÓN 15
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16
1.1 Formulación del Problema 16
1.2 Objetivos de la Investigación 22
1.2.1 Objetivo General 22
1.2.2 Objetivos Específicos 22
1.3 Justificación de la Investigación 23

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL 26
2.1 Satisfacción Laboral 26
2.2 Motivación Laboral 30
2.3 Relación entre Motivación y Satisfacción Laboral 35
2.4 La Compensación 37
2.4.1 Objetivos de la Compensación 40
2.4.2 Administración de la Compensación 43
2.4.2.1 Equidad Interna 46
2.4.2.2 Competitividad Externa 47
2.4.2.3 Incentivos 49
2.3.3 Importancia de la compensación 51
2.5 Compensación Directa e Indirecta 53
2.6 El Trabajador 58
2.7 El Empleador 61
2.8 El Modelo de Satisfacción al Cliente de Nuriaki Kano 62

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO 64
3.1 Tipo de Investigación 64
3.2 Diseño de la Investigación 64

3.3 Marco Muestral 66
3.3.1 Unidad de Análisis 66
3.3.2 Población 66
3.3.3 Muestra 66
3.4 Técnicas de Recolección de Datos 67
3.5 Proceso de Recolección de Datos 68
3.6 Técnicas de Análisis de los Datos 69
3.6.1 Estadística Descriptiva 69
3.6.2 Estadística Inferencial 70
3.6.2.1 Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson 70
3.6.2.2 Regresión Lineal. 71
3.7 Variables Definición Conceptual y Operacional 72
3.7.1 Definición Conceptual 72
3.7.1.1 Satisfacción del Patrono 72
3.7.1.2 Compensación Laboral 78
3.7.2 Definición Operacional 80

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 82
4.1 Cuestionario 82
4.1.1 Primera Parte 85
4.1.1.1.Análisis Cuestionario Primera Parte 89
4.1.2 Segunda Parte 90
4.1.2.1.Análisis Cuestionario Segunda Parte 111
4.1.3 Tercera Parte 113
4.1.3.1 Análisis Cuestionario Tercera Parte 117
4.1.4 Cuarta Parte 117
4.1.4.1 Análisis Cuestionario Cuarta Parte 119
4.2 Correlación de Pearson y Regresión Lineal de Variables Satisfacción del Patrono y Compensaciones Laborales 119

CAPITULO V. CONCLUSIONES 124

CAPITULO VI. RECOMENDACIONES 126

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 128

ANEXOS 130

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las Variables. 81
Tabla 2. Distribución de la Población por Edad y Género. 82
Tabla 3. Distribución de la Población de Empresas. 83
Tabla 4. Cargos por Empresa de Sujetos Encuestados. 84
Tabla 5. Mercado Salarial Competitivo. 85
Tabla 6. Salarios Equivalentes, Responsabilidades y Roles de Empleados. 85
Tabla7. Beneficios Suficientes con respecto a Roles y Responsabilidades. 86
Tabla 8. Satisfacción con relación a Empleados y Empresa. 86
Tabla 9. Satisfacción y Objetivos Alcanzados en Corto Plazo por los Empleados. 87
Tabla 10. Satisfacción y Objetivos Alcanzados a Largo Plazo por los Empleados. 88
Tabla 11. Satisfacción y Objetivos Alcanzados a Mediano Plazo por los Empleados. 88
Tabla 12. Buena Disposición, Empleados y Funciones. 90
Tabla 13. Apoyo, Procesos de Cambio y Empleados. 91
Tabla 14. Empleados y Buena Disposición para la Realización de Tareas. 91
Tabla 15. Situaciones Claves y Decisiones Oportunas de los Empleados. 92
Tabla 16. Cotidianidad y Empleados con Nuevas Formas de Hacer. 93
Tabla 17. Respuesta de los Empleados ante Situaciones Novedosas. 93
Tabla 18. Empleados, Funciones y Responsabilidades. 94
Tabla 19. Empleados, Misión, Visión y Valores de la Organización. 95
Tabla 20. Satisfacción y Empleados por Logros en la Empresa. 95
Tabla 21. Esfuerzo Adicionales para el Cumplimiento de Actividades. 96
Tabla 22. Cumplimiento de Funciones de los Empleados y Expectativas. 97
Tabla 23. Cumplimiento de Políticas y Normas por parte de los Empleados. 97

Tabla 24. Conocimiento de los Objetivos y Metas de Cumplimiento por parte de los Empleados 98
Tabla 25. Conocimiento de los Objetivos Organizacionales por parte de los Empleados. 99
Tabla 26. Cumplimiento de Tareas con respecto a las Funciones de los Empleados. 99
Tabla 27. Tareas Necesarias con respecto a las Funciones de los Empleados. 100
Tabla 28. Empleados, Asignaciones Vs. Tiempo. 101
Tabla 29. Tareas, Ejecución y Estándares de Calidad. 101
Tabla 30. Buena Comunicación entre Empleados. 102
Tabla 31. Buena Comunicación entre Empleados y Supervisores. 102
Tabla 32. Empleados y Cordialidad. 103
Tabla 33. Buenas Relaciones y Equipos de Trabajo. 104
Tabla 34. Conflictos y Empleados. 105
Tabla 35. Conflictos, Empleados y Patronos. 105
Tabla 36. Interés entre Empleados. 106
Tabla 37. Trato Cortés entre Empleados. 107
Tabla 38. Respeto de Opinión y Palabra entre Empleados. 107
Tabla 39. Intenciones Malintencionadas entre Empleados. 108
Tabla 40. Apoyo entre Empleados por el Logro de Objetivos Organizacionales. 109
Tabla 41. Aprendizaje, Desempeño y Empleados. 109
Tabla 42. Foco, Orientación y Empleados. 110
Tabla 43. Acciones Orientadas al Cumplimiento de Objetivos Institucionales por parte de los Empleados. 111
Tabla 44. Cantidad de Días de Utilidades. 113
Tabla 45. Cantidad de Días de Utilidades. 114
Tabla 46. Cantidad de Días de Utilidades. 114
Tabla 47. Beneficios en la Organización. 115
Tabla 48. Cursos y Rendimiento Laboral. 116

Tabla 49. Empresa y Capacitación del Personal. 117
Tabla 50. Aumento del Salario con base al Desempeño de los Empleados. 118
Tabla 51. Beneficios Dispuestos a Emplear en la Organización. 118
Tabla 52. Valores Estadísticos de la Dimensión Satisfacción el Patrono 120
Tabla 53. Valores Estadísticos de la Dimensión Compensación Directa. 120
Tabla 54. Valores Estadísticos de la Dimensión Compensación Indirecta. 121
Tabla 55. Coeficiente de Correlación y Determinación de las Variables 121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Empresa y Mercado Salarial Competitivo. 85
Gráfico Nº 2: Salarios Equivalentes con Roles y Responsabilidades. 86
Gráfico Nº 3: Beneficios Suficientes con respecto a Roles y Responsabilidades. 86
Gráfico Nº 4: Satisfacción con Relación a Empleados y Empresa. 87
Gráfico Nº 5: Satisfacción y Objetivos Alcanzados en corto plazo por los Empleados. 87
Gráfico Nº 6: Satisfacción y Objetivos Alcanzados a largo plazo por los Empleados. 88
Gráfico Nº 7: Satisfacción y Objetivos Alcanzados a mediano plazo por los Empleados. 89
Gráfico Nº 8: Buena Disposición, empleados y funciones. 90
Gráfico Nº 9: Apoyo, Procesos de Cambio y Empleados. 91
Gráfico Nº 10: Empleados y Buena Disposición para la Realización de Tareas. 92
Gráfico Nº 11: Situaciones Claves y Decisiones Oportunas de los Empleados. 92
Gráfico Nº 12: Cotidianidad y Empleados con Nuevas Formas de Hacer. 93
Gráfico Nº 13: Respuesta de los Empleados ante Situaciones Novedosas. 94
Gráfico Nº 14: Empleados, Funciones y Responsabilidades. 94
Gráfico Nº 15: Empleados, Misión, Visión y Valores de la Organización. 95
Gráfico Nº 16: Satisfacción y Empleados por Logros en la Empresa. 96
Gráfico Nº 17: Esfuerzo Adicionales para el Cumplimiento de Actividades. 96
Gráfico Nº 18: Cumplimiento de Funciones de los Empleados y Expectativas. 97
Gráfico Nº 19: Cumplimiento de Políticas y Normas por parte de los Empleados. 98
Gráfico Nº 20: Conocimiento de los Objetivos y Metas de Cumplimiento por parte de los Empleados. 98

Gráfico Nº 21: Conocimiento de los Objetivos Organizacionales por parte de los Empleados. 99
Gráfico Nº 22: Cumplimiento de Tareas con respecto a las Funciones de los Empleados. 100
Gráfico Nº 23: Tareas Necesarias con respecto a las Funciones de los Empleados. 100
Gráfico Nº 24: Empleados, Asignaciones vs Tiempo. 101
Gráfico Nº 25: Tareas, Ejecución y Estándares de Calidad. 102
Gráfico Nº 26: Buena Comunicación entre Empleados. 102
Gráfico Nº 27: Buena Comunicación entre Empleados y Supervisores. 103
Gráfico Nº 28: Empleados y Cordialidad. 104
Gráfico Nº 29: Buenas Relaciones y Equipos de Trabajo. 104
Gráfico Nº 30: Conflictos y Empleados. 105
Gráfico Nº 31: Conflictos, Empleados y Patronos. 106
Gráfico Nº 32: Interés entre Empleados. 106
Gráfico Nº 33: Trato Cortés entre Empleados. 107
Gráfico Nº 34: Respeto de Opinión y Palabra entre Empleados. 108
Gráfico Nº 35: Intenciones Malintencionadas entre Empleados. 108
Gráfico Nº 36: Apoyo entre Empleados por el Logro de Objetivos Organizacionales. 109
Gráfico Nº 37: Aprendizaje, Desempeño y Empleados. 109
Gráfico Nº 38: Foco, Orientación y Empleados. 110
Gráfico Nº 39: Acciones Orientadas al Cumplimiento de Objetivos Institucionales por parte de los Empleados. 110
Gráfico Nº 40: Días Pagados por Concepto de Utilidades. 111
Gráfico Nº 41: Días Pagados por Concepto de Bono Vacacional. 111
Gráfico Nº 42: Porcentajes de variabilidad de la Remuneración del Empleado. 112
Gráfico Nº 43: Beneficios en la Organización. 113
Gráfico Nº 44: Cursos y Rendimientos Laboral. 113
Gráfico Nº 45: Empresa y Capacitación del Personal. 114

Gráfico Nº 46: Aumento de Salarios con base al Desempeño de Empleados. 115
Gráfico Nº 47: Beneficios a Implementar por la Empresa. 116

RESUMEN

En términos psicológicos, la satisfacción está definida generalmente como un sentimiento de bienestar o placer cuando se ha cubierto una necesidad, por ello va ligado a la motivación, considerada ésta como el impulso inicial de cualquier tipo de comportamiento. En el ámbito empresarial la satisfacción ocupa un escalafón importante, pues dentro de los sujetos que integran la relación laboral, identificados jurídicamente como empleador y empleado, va enfocada a generar bienestar en el empleado, ya que teorías administrativas han priorizado el talento humano por encima de la producción desde hace varias décadas, dejando de lado las necesidades del empleador. De allí que las estrategias sobre satisfacción laboral se manifiesten en beneficios tangibles para el trabajador, y una de las más fuertes lo es sin dudas la compensación laboral. Esta herramienta, permite la aplicación de ciertos elementos que influyen en el aumento de la productividad, e incluso fomenta el compromiso institucional del empleado con respecto a los objetivos que persigue la organización empresarial. No obstante, a nivel de patrono las motivaciones son diferentes en términos de establecer un plan de compensaciones laborales, debido a que la satisfacción con respecto al trabajador debe ser suficiente como para implementar e incluso mejorar estas medidas. Por ello, la presente investigación tuvo como propósito conocer la relación entre compensación laboral y satisfacción del patrono, teniendo como premisa la fuerza de trabajo del empleado. Por consiguiente, el marco metodológico se basó en una investigación transaccional de tipo correlacional, la muestra fueron empleados del área gerencial de las empresas motivos de estudio a los cuales se les aplicó un cuestionario. Los resultados de la misma, fueron tabulados y decodificados mediante estadística descriptiva e inferencial, y luego del análisis, se elaboraron conclusiones y recomendaciones que sirvieron de base para futuras investigaciones, al mismo tiempo de ofrecer un panorama más amplio a las empresas involucradas, con respecto a las variables evaluadas.

Palabras Claves: Compensación laboral, motivación, satisfacción del patrono, fuerza de trabajo del empleado.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la noción de empresa y los sistemas que la componen se han visto en la necesidad de cambiar paradigmas, a fin de concientizar, que todas las áreas administrativas son tan importantes como el producto o servicio a ser comercializado. A propósito de esto, Villegas (2011) señala que desde la revolución industrial iniciada a finales del siglo XIX y hasta bien entrada la mitad del siglo XX, la prioridad para el empresario era el producto, por lo tanto, era relegado el recurso humano, la estructura administrativa era mínima, entre otras características. No obstante, grandes corporaciones internacionales a mediados de los años 70' emprendieron reformas importantes dentro de sus organizaciones para dar reconocimiento al talento humano, y este esquema se propagó rápidamente en el sector empresarial en general al comprobar los beneficios de dicho reconocimiento.

Dentro de este marco, una de las estrategias más aplicadas es la valoración de la fuerza de trabajo, la cual puede ser manifestada con remuneraciones económicas en forma de bonificaciones u otras figuras administrativas, o beneficios que incentivan el bienestar psicosocial del trabajador. Chiavenato (2014), indica que a esto se le conoce como compensaciones laborales, las cuales combinan los elementos antes citados para ofrecer un paquete atractivo al empleado, al mismo tiempo de influenciar positivamente a dicho trabajador para incrementar sus niveles de productividad, con el desempeño eficiente de sus funciones dentro de la organización empresarial.

Técnicamente, el ofrecimiento de compensaciones laborales se produce en un primer plano al momento de la contratación (Juárez 2014), luego, el patrono puede jugar con estos beneficios dependiendo de la conducta de los empleados, y los niveles de rentabilidad de la empresa tanto a nivel comercial como económico. No obstante ¿Qué es lo que realmente motiva al empleador para concebir y aplicar un plan de compensaciones laborales? Por consiguiente, la presente investigación pretende conocer la relación entre compensación laboral y satisfacción del patrono, tomando como punto clave la fuerza de trabajo del empleado.

CAPITULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el ámbito laboral, las relaciones entre patrono y trabajador se establecen desde un primer momento en función a la remuneración, no obstante, el salario no es suficiente motivo para retener el recurso humano, de allí el empleo de estrategias como la compensación para hacer atractiva la oferta laboral al empleado. Sin embargo, cabe preguntarse ¿Qué es lo que impulsa al empleador a ofrecer un paquete compensatorio? Ante todo, será prudente definir la posición del patrono de forma somera antes de establecer una conexión con la compensación. Para Urquijo (2010), los gerentes, empresarios y patronos con frecuencia son denominados con un solo término: gerencia. Desde ésta perspectiva, el autor antes citado afirma que existe un modelo gerencial para el sector público y otro para el sector privado, en donde actores como los gerentes profesionales sobresalen por las múltiples capacidades que adquieren no sólo en un campo profesional, la historia de vida tiene mucho que ver con el desenvolvimiento, y estas son cualidades muy apreciadas en el ámbito empresarial.

A modo de descripción, Urquijo (2010) señala que el perfil del gerente o empleador se distingue por la mediación entre la masa trabajadora y la inversión, pues esta figura debe tener presente que la organización se mantiene gracias a la rentabilidad económica, traducida en productividad desde muchas aristas, sin embargo, el talento humano construye el camino al éxito comercial, y este sector de la organización demandará una serie de lineamientos que sumados, construirán un clima organizacional estable.

Si se revisan los postulados de las teorías administrativas, la concepción de Henry Fayol según Da Silva (2002), es la que más concuerda con el desarrollo organizacional contemporáneo, ya que desde principios del siglo XX, Fayol percibió la empresa como un sistema compuesto por múltiples piezas, las cuales tenían funcionamientos independientes

pero respondiendo a un todo, un plan de acción ideado por las figuras responsables en la toma de decisiones y esos son indiscutiblemente los gerentes. Ya desde aquí, Chiavenato (2014) señala que se perfila la descripción del cargo de gerente, y las competencias que pueden ser desarrolladas por los sujetos que los ocupan, por lo tanto, debe ser un individuo con el liderazgo suficiente para mantener los equilibrios individuales de cada puesto de trabajo, y a su vez de la organización en su conjunto, además de contribuir con la optimización de los procesos para que la productividad arroje excelentes niveles.

Cuando se trata del talento humano, el gerente espera un beneficio común a partir de los conocimientos del trabajador, ya que se alcanzarán los objetivos propuestos en la medida en que el personal rinda en la ejecución de sus funciones, y no conforme con ello, sea proactivo dentro de sus tareas. A propósito de esto, Urquijo (2010) indica que con la rápida evolución de la dinámica social, las necesidades de los trabajadores se van transformando para demandar beneficios, los cuales pueden estar relacionados o no con la parte económica. Al mismo tiempo, el empleador demanda igualmente nuevos niveles de productividad, para en principio cubrir las demandas de productos y luego posicionarse dentro del mercado comercial, con el fin de ser la primera opción cuando se trata de solventar las necesidades del consumidor.

Entonces, Da Silva (2002) asegura que la lógica del patrono actúa cuidando los beneficios económicos y comerciales de la organización, aunque ello implique ceder en ciertos aspectos para mantener a un trabajador motivado, eficiente y comprometido con los valores de la organización. Esta concepción, es la base para que muchas empresas ofrezcan un paquete compensatorio en conjunto con la remuneración salarial, pues según Chiavenato (2014), “es buen punto de partida trabajador y patrono, el impulso al logro a través de un paquete socio-económico atractivo” (p. 97), pero eso no está directamente relacionado con el grado de satisfacción del patrono, en función del recibimiento de compensaciones por el desempeño del trabajador.

Ahora bien, Chiavenato (2014) asegura con respecto al empleado que es necesario preservar el recurso humano útil a los fines de la empresa, por ello resulta vital mantener la

motivación del mismo en el ejercicio de sus funciones, no solamente con remuneración económica sino otros beneficios que garanticen calidad de vida tanto laboral como social, ya que el éxito del conjunto, será medido a partir del esfuerzo de sus componentes en el logro de objetivos comunes, "y no hay fuerza de trabajo más leal que aquella que está motivada" (p. 48).

Bajo ésta perspectiva, González (2008), sondea la definición de motivación con el siguiente planteamiento:

> …la mayoría de las concepciones teóricas reconocen que el proceso motivacional contiene dos dimensiones fundamentales que lo definen y caracterizan, que son la dirección y la intensidad. Mediante la dirección se hace referencia a la tendencia a acercarse o evitar un determinado objetivo o meta. La intensidad da cuenta de la magnitud de la conducta de acercamiento o evitación. La forma de abordar dichas dimensiones, así como el énfasis que confieran a alguna de las variables intervinientes, será lo que diferencie a las múltiples teorías que sobre la motivación se han dado. (p. 72)

En referencia a lo anterior, es conveniente acotar que la motivación es un impulso emocional que tiene como consecuencia una acción. No es posible palparla, pero es evidente la conducta motivada, ya que el sujeto emprende acciones que claramente manifestarán aprobación o rechazo en cualquier tipo de situación. Por ello, la motivación es estudiada desde la arista individual a la social, ya que todo va a depender del impulso inicial, y la respuesta ante éste según las herramientas del sujeto. Lo que si queda claro según la visión de Bennis (2010), es que se entretejen complejos procesos psicológicos que reflejan acciones producto de la voluntad, las que a su vez traerán como consecuencia una cadena cíclica de acciones motivadas.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, citada en González (2008), una persona está motivada, cuando persigue objetivos que considera necesarios para su grado de realización personal, pues la satisfacción en sí misma no es motivadora, al contrario, se convierte en el premio cuando se alcanza lo anhelado. Entonces, Maslow se centra en la gratificación ante el cubrimiento de necesidades, y pone como ejemplo la relación laboral.

Cabe mencionar, que a partir de ésta teoría de necesidades surgieron otras que evalúan otras variables, pues la intención es ver la conducta del sujeto ante la motivación. Pero cuando se trata del sector laboral, la más pertinente lo es sin dudas la teoría de McClelland porque discierne sobre tres aspectos: logro, poder y filiación.

A pesar de que el autor antes citado no elaboró su teoría en base a una población trabajadora, sino que midió otro tipo de indicadores, es justamente en el comportamiento laboral donde queda reflejado con evidencia, porque efectivamente propone que es a través del logro que se consigue poder y filiación con nuevos círculos de trabajo. A propósito de esto, González (2008) acota que:

> …a través de la teoría de McClelland anima a los gerentes a aprender cómo identificar la presencia de las necesidades de logro, afiliación y poder en ellos mismos y en los demás, a ser capaces de crear entornos de trabajo que respondan a los perfiles de la necesidad respectiva. La teoría es particularmente útil debido a que cada necesidad pueda vincularse con un conjunto de preferencias de trabajo. Una persona con una alta necesidad de logro preferirá responsabilidades individuales, metas desafiantes y retroalimentación de su desempeño. (p. 185)

De acuerdo con la cita anterior, resulta conveniente indicar que para Bennis (2010), un individuo con una conducta motivada al logro, tendrá ciertas recompensas a partir de las acciones que desencadene su impulso, y esto definitivamente le hará expandir el círculo laboral con nuevas tareas e inclusión a otros grupos. En ese sentido, éstos reconocerán el esfuerzo en la medida en que dicho sujeto se identifiquen con los objetivos organizacionales, y trabaje de manera conjunta para resolver necesidades comunes en la empresa. Igualmente, se rescatan las particularidades de las historias personales de cada uno de los trabajadores, ya que si bien los directivos y gerentes de la empresa se esforzarán por mantener la conducta motivada de sus trabajadores constantemente, cada sujeto alcanzará sus propias metas, y solo se motivará si la recompensa es lo suficientemente buena.

Entonces, aparece la figura de la compensación para proponer nuevas formas de negociación laboral, pues si bien la remuneración económica es factor determinante para la motivación, el ofrecimiento de beneficios relacionados con el bienestar psicosocial del empleado, aportarán elementos que anclarán a dicho trabajador con la empresa a través de

valores como compromiso, identidad, sentido de pertenencia, entre otros. Para Dressler y Valera (2013), la compensación:

> …se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan y que contribuyen a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (p. 58).

Tal como se indica en la cita anterior, la compensación es la recompensa al trabajador por la realización de tareas a cabalidad, y de acuerdo a su nivel de cumplimiento, se negocian beneficios que pueden reflejarse en la remuneración, o en mejoras psicosociales dentro del ambiente de trabajo. Por consiguiente, Chiavenato (2014), señala que la compensación está compuesta por remuneración, incentivos y beneficios. En cuanto a la remuneración, e al autor antes citado aporta que se trata del paquete económico ofrecido por la empresa, lo cual hace que despierte interés e el trabajador al momento de la contratación. Posteriormente, los incentivos refieren a bonificaciones extras relacionadas principalmente con la remuneración, para por último indicar que los beneficios, se traducen en mejoras de la calidad de vida del empleado dentro y fuera de la empresa.

De la conjugación de los elementos antes citados, se produce la satisfacción, la cual puede definirse dentro del ámbito empresarial según la visión de Robbins (2005) como "…la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él" (p. 181). Ante lo anteriormente citado, cabe mencionar que la satisfacción laboral está ligada a variables internas y externas al cargo que desempeña el trabajador, pues en palabras de Chiavenato (2014), el empleado se relaciona con las funciones inherentes a su puesto de trabajo y a su vez mantiene contacto interpersonal con sus similares dentro de la organización, por ende, el cúmulo de las acciones efectuadas y recibidas, serán soporte para la satisfacción, y en ese sentido, habrá una respuesta positiva o negativa por parte de dicho empleado.

La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, establece que satisfacción e insatisfacción, son fenómenos que se distinguen a través de la conducta profesional del empleado. Por consiguiente, se parte de la idea que la persona tiene dos grupos de

necesidades, “unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”)” (Herzberg 1969, p. 75). El relativismo con que es estudiada la teoría de Herzberg, se resume a que las necesidades de motivación del individuo deben estar cubiertas para que puede existir la satisfacción, de lo contrario, si se cubren solo las “necesidades higiénicas”, el trabajador está satisfecho por una parte, pero insatisfecho por la otra, lo que lo deja en un estado neutro, y viceversa. Bajo ésta perspectiva, se deben atender todas las aristas para que exista una verdadera satisfacción, y esta se pueda reflejar en la conducta cotidiana dentro del ambiente laboral por medio de la actitud.

A propósito de esto, Baron y Byrne (2011) definen la actitud de la siguiente forma:

> El término "actitud" ha sido definido como "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado". Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos biosociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastante estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular. (p. 45).

En efecto, la actitud se mantiene como conducta en el sujeto en la medida en que existe correspondencia con su objeto o motivo de interés, pues tal y como lo indica Dressler y Valera (2013), en el caso laboral, está sometida al comportamiento del ambiente en dimensiones internas y externas, es decir, internas porque se referirán exclusivamente al ejecute de las tareas inherentes al cargo que desempeña, y externas ya que incluyen relaciones interpersonales con las diferentes jerarquías. Visto de esta forma, es preciso indicar que la actitud puede provenir desde los sentimientos o simple compatibilidad. Baron y Byrne (2011), acotan que cuando se trata de emociones afectivas, no hace falta más que la expresión de esos sentimientos, y un ejemplo claro lo es el enamoramiento entre sujetos. Por otra parte, cuando se trata de compatibilidad aplica al campo social, influyendo determinadamente en la formación de valores, lo que permite al sujeto tener valores para asumir cualquier situación.

Esto concuerda perfectamente con el ámbito laboral, pues un sujeto puede desarrollar actitudes motivadas por compatibilidades sociales, sin embargo, pero cabe recordar que “se

trata de sujetos, interactuando con sujetos en función de un desempeño por remuneración económica, por ello, el desarrollo de simpatías o antipatías será producto de la cotidianidad y esto tendrá como respuesta una actitud favorable o desfavorable" (González 2008, p. 118). De acuerdo con esto, se puede indicar a groso modo que compensación y satisfacción laboral están relacionados con acciones recíprocas entre patronos y empleados vistas desde la conexión psicológica, pues se retribuye el esfuerzo por alcanzar las metas dentro de la organización empresarial con distintos elementos, lo que generará una sensación de satisfacción que tiene como fin último afianzar la relación empleador - empleado.

Luego de la presente exposición de motivos, conviene preguntar ¿Cuál es la relación entre el grado de satisfacción laboral y la compensación desde la perspectiva del patrono? En función de indagar ¿Cuál es la relación entre el grado de satisfacción del patrono con respecto al desempeño laboral de sus empleados y la compensación de la fuerza de trabajo?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la satisfacción del empleador sobre la fuerza de trabajo con relación al establecimiento de compensaciones laborales.

1.2.2 Objetivos Específicos.

i. Identificar la relación entre productividad y compensación laboral de acuerdo a la concordancia con los objetivos estratégicos de la organización empresarial.
ii. Describir la situación actual de la empresa a nivel de compensación laboral.
iii. Indicar el establecimiento de beneficios laborales según el rendimiento del trabajador en la organización empresarial.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El concepto de empresa ha evolucionado en las últimas décadas. Ciertamente, Villegas (2011) señala que antiguamente, una compañía se definía por su razón social, ya que toda la importancia recaía en el producto o servicio que se vendía en términos de calidad y durabilidad para el consumidor, sin embargo, sus procesos internos eran poco revisados en virtud de mantener la rentabilidad, tanto financiera como económica, entendiendo la competencia de mercado e innovaciones constantes en productos y servicios. Esto traía como consecuencia graves desórdenes a nivel administrativo, y no fue sino hasta finales del siglo XX que se corrigieron fallas en ese sentido, y en consecuencia el talento humano cobró importancia en aras de conseguir éxitos y la preferencia del cliente.

A partir de este momento, la conciencia por preservar el recurso humano fue siendo una constante para la gerencia, y se crearon herramientas para anclar al trabajador con la organización, y una de ellas lo es sin dudas la compensación. Dressler y Valera (2013), aseguran que las compensaciones laborales nacen en la psicología humana, ya que interviene directamente la motivación tanto para crear la estructura, como para aplicarla en el sujeto, en función de lograr un excelente desempeño no sólo en la ejecución de las tareas inherentes a su cargo, sino como ser social dentro del ambiente laboral. En ese sentido, Villegas (2011) indica que la estructura de la compensación incluye la remuneración, los incentivos y los beneficios, los cuales conjugados, pueden influenciar severamente la conducta del trabajador, si está lo suficientemente motivado como para luchar por su puesto de trabajo.

De forma tácita, la satisfacción está presente en todos los niveles, pues como indica Robbins (2005), si el trabajador mantiene una conducta motivada, es porque sus necesidades principales han sido cubiertas por la organización, generando niveles de satisfacción adecuados como para responder con actitudes positivas en el entorno laboral. Sin embargo, la satisfacción del trabajador no es medida por ningún indicador, puesto que la relación de compensación y satisfacciones está enmarcada en el trabajador como sujeto, y desde ésta perspectiva, el patrono solo ofrece recursos para evitar tanto caída del desempeño de

funciones, como pérdida de mano de obra calificada, pero poco es evaluada la satisfacción del patrono para continuar ofreciendo compensaciones.

Por consiguiente, la presente investigación se justifica en la necesidad de indagar aquellos elementos que determinan el grado de satisfacción del patrono, para el ofrecimiento de compensaciones laborales. Villegas (2011), asegura que en muchas organizaciones empresariales las compensaciones son ofrecidas como paquete dentro de la oferta laboral al futuro candidato, esto trae como desventaja para la compañía, que el rendimiento del trabajador no sea el esperado y aun así reciba beneficios porque le corresponden por contratación. Pero será potestad del patrono, jugar con compensaciones adicionales teniendo como criterio evaluador el desempeño, esto hará que el trabajador mantenga una conducta motivada al logro de forma constante, lo que se traducirá en mayor productividad para la empresa, y con ello se evidencia la satisfacción del empleador para con el recurso humano.

Lo propuesto, rompe directamente con el paradigma establecido administrativamente, en donde se prioriza el talento humano por encima de la producción porque ciertamente son responsables directos por el éxito o fracaso de la compañía, por lo tanto, el empleador siempre creará estrategias para preservar la mano de obra talentosa. No obstante, la satisfacción del patrono debe ser igualmente importante ya que finalmente es éste quien determina beneficios teniendo presente evaluaciones de rendimiento, productividad, rentabilidad económica y buen clima organizacional. Entonces las compensaciones laborales deberán ser concebidas bajo los criterios de una relación ganar - ganar entre patrono y trabajador, en esos términos la satisfacción es mutua por las metas alcanzadas.

Para el profesional en relaciones industriales, será prioridad equilibrar la relación entre patrono y trabajador, pero para ello, deberá conocer las necesidades de cada parte y trabajar en la resolución de conflictos manteniendo el mejor clima organizacional, sin que se perturben las actividades de normal funcionamiento dentro de la empresa, así como las relaciones interpersonales entre colegas de trabajo independientemente de las jerarquías. De allí la importancia de temáticas como ésta, donde la balanza se inclina hacia la posición del empleador, ya que si bien es cierto que el recurso humano es prioridad, no en menor medida lo

es el nivel de satisfacción del patrono para con sus empleados, ya que de ello dependerán mejoras sustanciales en la calidad de vida laboral que se reflejarán en la individualidad de cada empleado, por ello, ambos deben trabajar por alcanzar metas comunes a la compañía, es decir altos niveles de comercialización de productos o servicios en un entorno empresarial armónico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Ballestrini (2010), señala que el marco teórico o conceptual "consiste en dar el significado según el contexto a los principales conceptos, expresiones o variables involucradas en el problema formulado" (p. 43). De acuerdo con esto, a continuación se presentarán las bases teóricas referentes a las variables que serán estudiadas, a fin de conocer tanto el objeto de estudio, como la realidad que lo circunda.

2.1 SATISFACCIÓN LABORAL

En la opinión de Bennis (2010), el término satisfacción psicológicamente refiere a una acción realizada que cumplió con las expectativas del ejecutante, conduciéndolo a una sensación de gratificación por concluir la tarea exitosamente. Bajo ésta perspectiva, la satisfacción es un estado mental que González (2008), describiría como "…goce por sentir que ya nada se necesita para lograr la completitud ya sea física o mental" (p. 198), por ello completamente subjetiva, pues como indican Baron y Byrne (2011), cada sujeto experimenta sus propios niveles de gratificación por las acciones ejecutadas, en ese sentido dependerá de la retroalimentación mental el saciar la sensación de plenitud que descargan las ondas cerebrales. En caso de que no se alcance la satisfacción, ocurre una descarga negativa de energía denominada insatisfacción, la cual para González (2008), genera una ansiedad por el logro que conduce a una serie de sentimientos negativos, como desmotivación, desanimo, entre otros.

Con respecto a la satisfacción laboral, Blum y Naylor (2008) la definen como "…el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general" (p. 79). Entonces, es posible indicar que la satisfacción laboral es palpable en la conducta del trabajador dentro de la empresa para la cual labora, por

consiguiente, las acciones se traducen en resultados positivos tanto para medir niveles de productividad individual como colectiva. Al igual que la motivación, la satisfacción es una sensación psicológica que según González (2008), el sujeto experimenta por alcanzar con éxito tareas en el ámbito laboral, lo cual "desarrolla otros aspectos de la personalidad que se inclinan al área profesional" (p. 201).

Entonces, la satisfacción según Sanz (2007) podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en creencias y valores que se desarrollan cónsonas con la percepción del empleado para con su cargo, el desempeño de funciones y el clima laboral. Visto de esta forma, las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, las cuales responden a las necesidades, los valores y los rasgos personales. No obstante, Robbins (2005) asegura con respecto a las características del puesto de trabajo, que la percepción de las condiciones desde la mirada del trabajador estarán enmarcadas en los siguientes ítems:

- Retribución.
- Condiciones.
- Supervisión.
- Compañeros de trabajo.
- Funciones del puesto.
- Seguridad laboral.
- Oportunidades de ascenso.

De acuerdo con lo anterior, queda claro que la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional, y determina el desempeño laboral. Visto de esta forma, Robbins (2005) asegura que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Funciones del cargo.
- Equilibrio de compensaciones laborales.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Compañerismo entre colegas.

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Con respecto a las funciones del cargo, Chiavenato (2014) indica que los trabajadores siempre preferirán puestos de trabajo en donde las tareas sean ejercidas según sus habilidades y destrezas, asimismo, que en la ejecución existan ciertas libertades de acción que funcionen como mecanismo de retroalimentación laboral, eso afianzará el sentimiento de utilidad personal. El establecimiento de retos laborales, también contribuirán con los sentimiento de placer y satisfacción, sin embargo, Villegas (2011) asegura que dichas metas no pueden ser muy altas según las capacidades del empleado, pues el incumplimiento puede llevar al fracaso y con ello a una serie de emociones negativas que contaminarán el clima laboral. En cuanto al equilibrio de compensaciones laborales, Sanz (2007) señala que un buen sistema de salarios, sueldos y políticas de beneficios e incentivos no remunerados estimulan la satisfacción laboral, debido a que el empleado evalúa la remuneración y económica y otros beneficios de acuerdo al nivel de esfuerzo para el desempeño de sus funciones, y equilibra en nombre de su propia justicia si es bien recompensado su esfuerzo.

Aunque parezca un poco subjetivo el planteamiento anterior, es conveniente recordar a Valera (2013) cuando indica que el sistema de compensaciones laborales terminará por anclar al trabajador con la empresa tanto en niveles emocionales como económicos, pero todo dependerá de evaluaciones en el mercado de trabajo referentes a la valoración del puesto de trabajo. En ese sentido, el trabajador basa sus apreciaciones con respecto al conocimiento general del campo en función de su cargo, y si está nivelado o por encima del promedio, la satisfacción laboral es casi garantizada. Sin embargo, es importante mencionar que influyen una serie de condicionantes que no dependen de las compensaciones laborales. Al respecto, González (2008) asegura que un empleado puede estar muy cómodo con el paquete compensatorio que ofrece una empresa, sin embargo eso no determinará la satisfacción, pues existen múltiples variables que pueden sabotear su nivel de comodidad y conformidad con el empleo, tales como alejamiento de la familia, pérdida de colegas de trabajo, cambio de directiva, entre otros factores.

Las condiciones favorables de trabajo pueden analizarse desde la perspectiva del clima laboral y ambiente de trabajo, hasta las herramientas que ofrece la empresa para la superación laboral. A los fines de explicar la satisfacción en el campo de trabajo, este concepto estará entendido como el sistema de promociones y ascensos específicamente. En efecto, Blum y Naylor (2008) refieren que las promociones y ascensos son una oportunidad para el crecimiento profesional del empleado, pero con ello, también se eleva su autoestima. La sensación de preparación académica impulsa sentimientos relacionados con el logro, convirtiendo ese recurso humano en un agente competitivo, y aunque esa puede ser un arma de doble filo para la empresa, casi siempre actúa de forma positiva a los intereses de la misma. Continuando con el compañerismo entre colegas de trabajo, es importante mencionar que González (2008) determina este ítem como uno de los más sensibles dentro de los condicionantes para la satisfacción laboral, ya que malas relaciones laborales acaban con la productividad de la organización, sin importar si los empleados cuentan con un buen paquete compensatorio o son cónsonos con sus funciones dentro de sus puestos de trabajo.

En este punto influyen mucho los canales de comunicación dentro de la empresa, pues en la opinión de Enrique (2008)

"…los flujos comunicacionales determinan no solo el clima organizacional, es capaz de interferir en procesos de producción y afectar la rentabilidad si los canales de comunicación no son los adecuados, principalmente si no funcionan las comunicaciones internas de forma óptima. En ese sentido, será necesaria la planificación estratégica de los mensajes por parte de la gerencia, de manera que llegue el contenido sin distorsiones a todos los sectores de la compañía, y de esta forma intentar armonizar un ambiente de trabajo favorable." (p. 112)

De acuerdo con lo anterior, es explícito para Enrique (2008) que las comunicaciones son la puerta a un clima laboral que fomente buenas relaciones de trabajo, que permita la unificación de equipos mediante similitudes, o bien entre puestos de trabajo, o en el área como tal sin importar si son supervisores y subordinados. Esto en la opinión de Bennis (2010), permite la creación de cadenas de liderazgo donde los líderes no son piezas autoritarias de poder, sino que sirven como elementos conciliatorios entre las tareas a ejecutar y las

exigencias propias del trabajo. Allí la motivación juega un papel fundamental, porque se incentiva a la proactividad, y cuando son cubiertos los objetivos, se produce de forma individual en cada trabajador una sensación de bienestar que es traducida en satisfacción laboral.

Por último, en lo que respecta a la compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo, González (2008) afirma que se trata de la identificación del trabajador con las funciones que realiza, su nivel de destreza para desenvolver el trabajo y los resultados reconocidos por su esfuerzo. El éxito de las actividades cubiertas generará mayores grados de satisfacción laboral, con el aumento de habilidades y destrezas.

2.2 MOTIVACIÓN LABORAL

González (2008), sondea la definición de motivación con el siguiente planteamiento:

> …la mayoría de las concepciones teóricas reconocen que el proceso motivacional contiene dos dimensiones fundamentales que lo definen y caracterizan, que son la dirección y la intensidad. Mediante la dirección se hace referencia a la tendencia a acercarse o evitar un determinado objetivo o meta. La intensidad da cuenta de la magnitud de la conducta de acercamiento o evitación. La forma de abordar dichas dimensiones, así como el énfasis que confieran a alguna de las variables intervinientes, será lo que diferencie a las múltiples teorías que sobre la motivación se han dado. (p. 72)

En referencia al planteamiento anterior, es posible inferir que la motivación es un impulso emocional que tiene como consecuencia una acción. Es complejo tratar de elaborar constructos teóricos sobre motivación sin tocar la dimensión humana, ya que en efecto se trata de acción y reacción en su sentido más básico. Un ejemplo de esto lo es trabajar, ya que la motivación principal para cumplir con una jornada laboral es el incentivo económico por los servicios prestados, y a partir de allí, se desencadenarán otros sucesos relacionados con el impulso principal. Sobre este particular, Pujol (2013) infiere que no es posible palpar la motivación, pero es evidente la conducta motivada, por ello la motivación puede ser estudiada desde la arista individual a la social, pues todo depende del impulso y la respuesta para solventarlo según las herramientas del sujeto. Lo que si queda claro, es que se entretejen

complejos procesos psicológicos que reflejan acciones producto de la voluntad, las que a su vez traerán como consecuencia una cadena cíclica de acciones motivadas.

En ese sentido, las acciones motivadas pueden tener diferentes raíces, debido a que pueden responder a necesidades individuales o sociales. Para Bulm y Naylor (2008), es bien sabido que el ser humano es social por su necesidad de comunicación, y el medio donde se desenvuelve va generando situaciones que alimentarán el proceso comunicacional construyendo de esta forma su comunidad. Entendiendo esto, la motivación individual propiciará una serie de acciones que llevadas al campo social, sumarán siempre y cuando contribuyan con el mismo propósito común. Las asociaciones sin fines de lucro son el mejor ejemplo para explicar el paso de la motivación individual a la social según el criterio de Baron y Byrne (2011), pues iniciativas como Green Peace, la cual es una organización sin fines de lucro dedicada al bienestar de los ecosistemas, y apostar por una convivencia del hombre mucho más amable con la naturaleza, genera en sus activistas conductas por individual, que sumadas, son capaces de influenciar políticas mundiales a nivel ecológico para mejorar cada vez más las relación hombre – naturaleza.

A nivel psicológico, el proceso motivacional tiene raíz en una necesidad a ser cubierta, la cual disparará una serie de acciones que tendrán como resultado un incentivo o recompensa. Visto de esta forma, Sanz (2009) destaca que la recompensa deberá ser lo suficientemente buena como para mantener el impulso por resolver la necesidad, pero influirá mucho la personalidad del sujeto por concretar el plan inicial sin desviarse de su objetivo, en otras palabras, se tratará de no perder el impulso ante la resolución del conflicto. Todos los sujetos tienen historias de vida que hacen particular la experiencia motivacional, se forjan metas en la medida en que asumen una postura para su propia realidad, y es en la solución de esas pequeñas necesidades las que van construyendo un camino para alcanzar la meta mayor. Entonces de acuerdo con Sanz (2009), se crean estímulos, se vuelve más interesante el incentivo trayendo como consecuencia más objetivos por alcanzar, y el único camino para lograr todo lo propuesto es la conducta motivada.

González (2008) se apresura en señalar que la conducta motivada no puede ser analizada desde valores como la moral, la justicia, la equidad, entre otros, pues se trata de

cubrir una necesidad y en base a ello surge la conducta motivada. El juicio de las acciones que traerá como consecuencia el cumplir con la meta, será lo realmente cuestionable pero la conducta motivada en sí misma no es ni positiva, ni negativa. Sin embargo, psicólogos como Baron y Byrne (2011) han jugado con la motivación para llevarla al lado positivo, por ello se han valido del esfuerzo llevándolo hasta el sitial de la recompensa para justificar conductas motivadas, un ejemplo claro es la lucha contra el consumo de sustancias químicas controladas o estupefacientes, y la población juvenil de 12 a 17 años de edad, ya que las campañas publicitarias colocan al esfuerzo en el mismo lugar del incentivo, por consiguiente, la conducta motivada estará orientada a la participación social como principal atacante del consumo de estupefacientes, en actividades como el deporte, surgir académicamente, entre otros.

Ahora bien, atendiendo la definición inicial de motivación, la cual está ligada al impulso por cubrir necesidades y los caminos a tomar para cumplir con el objetivo, la motivación laboral está íntimamente relacionada con el incentivo o recompensa más que cualquier otro condicionante psicológico. Pujol (2013), acota que la motivación laboral está enmarcada dentro del positivismo, y por ello, se refuerza la conducta motivada del trabajador proponiendo diversos planes en donde la recompensa sea muy atractiva. Claro está, las acciones que se emprendan para mantener la conducta motivada en los trabajadores deben formar parte de un plan estratégico, en donde se ofrezcan beneficios entendiendo la naturaleza de los cargos y el desarrollo de las funciones de cada trabajador, solo así será posible despertar el interés suficiente como para mantener ese impulso en pro de alcanzar una o diferentes metas.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida, ya que una necesidad satisfecha no es motivadora (Bennis 2010). Esta teoría se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. No obstante, cabe mencionar que existen varias teorías de necesidades, pues han surgido interpretaciones de psicólogos que han analizado desde diferentes aristas, la

motivación en el sujeto. Pero cuando se trata del sector laboral, la más pertinente lo es sin dudas la teoría de McClelland porque discierne sobre tres aspectos: logro, poder y filiación.

Su tesis cobra fuerza en un período bastante conflicto para el pensamiento humano, pues en los años 60' y 70', se problematizaba con el papel del hombre en la sociedad del consumo sobrevenida por la revolución industrial iniciada en el siglo XIX, y alcanzado su época de oro en el siglo XX. En ese sentido, Blum y Naylor (2008) aseguran que partir de los años 50', se observa como los individuos comenzaron a modificar sus patrones de comportamiento en función de adaptarse a nuevas directrices marcadas por la masificación de las necesidades, por consiguiente, en la dinámica laboral estaba pujante la reproducción de empresas de manufactura más que de servicios, y ello acarreaba el análisis de una realidad que venía de sobreponer la máquina por encima del hombre, para comenzar a comprender que es a través del talento humano que la empresa puede obtener un éxito seguro.

A pesar de que McClelland no elaboró su teoría en base a una población trabajadora, sino que midió otro tipo de variables, Bennis (2010) indica que es justamente en el comportamiento laboral donde queda reflejado con evidencia, porque efectivamente propone que a través del logro que se consigue poder y filiación con nuevos círculos de trabajo. Apropósito de esto, González (2008) acota que:

> …a través de la teoría de McClelland se anima a los gerentes a aprender cómo identificar la presencia de las necesidades de logro, afiliación y poder en ellos mismos y en los demás, a ser capaces de crear entornos de trabajo que respondan a los perfiles de la necesidad respectiva. La teoría es particularmente útil debido a que cada necesidad pueda vincularse con un conjunto de preferencias de trabajo. Una persona con una alta necesidad de logro preferirá responsabilidades individuales, metas desafiantes y retroalimentación de su desempeño. (p. 185)

Según la cita anterior, es posible afirmar que un individuo con una conducta motivada al logro, tendrá como recompensa poder a partir de las acciones que desencadene su impulso, y esto definitivamente le hará conocer nuevas formas de trabajo de acuerdo con su inclusión en otros grupos, los cuales aceptarán nuevas células en la medida en que se identifiquen con los mismos objetivos, y trabajen de manera conjunta para resolver necesidades comunes en la empresa. Bajo esta perspectiva, Pujol (2013) señala que se rescatan las particularidades de las

historias personales de cada uno de los trabajadores, ya que si bien los directivos y gerentes de la empresa en representación del patrono trabajarán por mantener la conducta motivada de sus trabajadores constantemente, planteando nuevos retos y ofreciendo diferentes recompensas, cada sujeto trabajará por sus propias metas, y solo se motivará si la recompensa es los suficientemente buena.

Bennis (2010), indica que el logro está directamente relacionado con la capacidad, y por lo general, el estímulo refuerza la conducta motivada de enfrentar grandes retos a fin de que el individuo pruebe sus propias aptitudes. De nuevo el esfuerzo juega un rol determinante, pues en el caso laboral es recompensa también, y psicológicamente actúa diferente en el individuo el incentivo del esfuerzo que el alcanzar otra meta. Continuando con el autor antes citado, es posible indicar que la conducta motivada estará ávida de más acción, retos, esfuerzo, porque será mucho más satisfactorio recibir la recompensa. Entonces, las metas no son moderadas porque a cada paso alcanzado crece la ambición, e individualmente comienza una carrera por demostrar competencias, las cuales serán reconocidas y premiadas en la medida en que generen un impacto positivo para la empresa.

En cuanto al poder, es difícil describir la emoción psicológica que produce en el sujeto, pero de acuerdo con Pujol (2013), "…refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados" (p. 196). En ese sentido, el poder genera la necesidad por controlar todas las situaciones a su mando, por lo tanto, la conducta motivadora estará fuertemente influenciada por obtener en cada momento más control y reconocimiento de las actividades que se llevan a cabo, lo que inevitablemente atraerá afiliación a nuevos grupos de trabajo. Las necesidades de comunicación propician en el sujeto la búsqueda por renovar sus relaciones personales, de concretar nuevas técnicas de comunicación a partir de la identificación de metas y las ayudas en conjunto para saciar esa necesidad.

A propósito de esto, resulta conveniente inferir que para Bulm y Naylor (2008), el sujeto con una alta necesidad de poder buscará influir sobre los demás porque le gusta la atención y el reconocimiento. Por consiguiente, propiciará encuentros o intercambio de

conocimientos con otros individuos que compartan sus mismos intereses, a fin de sentirse incluidos y pertenecientes a nuevas formas de comunicación laboral. Entonces, dicho sujeto en la opinión de Baron y Byrne (2011) necesitará constantemente de actividades donde requiera colaboración de otros, pero al mismo tiempo, que se generen niveles de competencia que lo mantengan motivado a alcanzar metas. El logro de las mismas se convierte en un satisfactor decisivo, siempre y cuando los niveles directivos y gerentes en las organizaciones las establezcan vinculando, convenientemente el logro alcanzado por la organización con el éxito que puede sentir el trabajador al cumplir efectivamente su tarea.

2.3 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

El sistema laboral a nivel mundial, determina un promedio de ocho a diez horas al día laborables para cada sujeto. Esta política, varía de acuerdo a cada país según Robbins (2005), pues el comercio se adapta a las exigencias del consumidor y el contexto en el cual consume. Entendiendo esto, los individuos pasan gran porcentaje de las horas del día compartiendo con similares que no tienen nexos sanguíneos o empáticos con anterioridad, por lo tanto, se establece un complejo sistema de relaciones enmarcado en la remuneración económica, y que deja entrever procesos psicológicos relacionados con el mando, obediencia, eficiencia, rendimiento, productividad, entre otros.

Bajo ésta perspectiva, González (2008) afirma que la motivación se vuelve una herramienta fundamental para sobrellevar las tareas empresariales, está enlazada con la satisfacción por una relación análoga, es decir, en la medida en que el sujeto tenga una conducta motivada, incrementará la eficiencia de sus funciones, obteniendo como resultado un cúmulo de tareas ejecutadas con éxito y en ese punto, viene irremediablemente la satisfacción por el desempeño. La motivación y la satisfacción no se establecen por una relación monetaria o de beneficios, ambos procesos según Bennis (2010), son psicológicos y van referidos al logro en sí mismo, descartando de esta forma cualquier tipo de compensación. Obviamente, traerá mucha más satisfacción el reconocimiento tangible del trabajo realizado, pero es el bienestar personal quien reamente sale beneficiado con el logro exitoso de cualquier acción.

Ahora bien, es importante mencionar que el comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. En ese sentido Baron y Byrne (2011) aseguran que:

> Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir del consciente como del subconsciente del sujeto, cuando provienen del consciente es posible que se someta a examen y valoración, sin embargo la conducta se rige regularmente por impulsos del inconsciente. (p. 48).

Con base en esto, cabe acotar que el motivo actúa en el sujeto impulsando una actividad, y con ello direcciona el comportamiento, pero múltiples pueden ser los motivos que impulsen el comportamiento, sin embargo ganará el que sea lo suficientemente fuerte como para generar ciertas acciones. Ante este planteamiento, González (2008) afirma que existen dos factores determinantes para gestar el motivo en el sujeto, estos son la expectativa, entendida esta como un margen de probabilidad ante el cubrimiento de la necesidad según la experiencia; y la accesibilidad, la cual refleja las limitaciones para el cubrimiento de dicha necesidad. Pero a nivel laboral, el ejemplo más clásico de motivación es a través de la remuneración económica. Por consiguiente, el sistema de compensaciones laborales se ha centrado para Villegas (2011), en que los salarios vayan acordes a las exigencias del mercado, y las circunstancias económicas del país donde desenvuelve sus operaciones la organización empresarial, asimismo, en que dicho salario cubra las necesidades primarias del trabajador.

No obstante, la motivación al logro es responsabilidad de la directiva de la empresa, la cual es delegada en los diferentes coordinadores, supervisores, gerentes y demás cargos en donde un solo sujeto sea responsable por un grupo de trabajo. De las acciones aquí emprendidas, será determinado el clima organizacional y las relaciones laborales, y estos elementos deben ir orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. Todo esto da lugar a la satisfacción laboral, entendida primeramente como el reconocimiento al logro, que si bien comienza individualmente según el criterio de Robbins (2005), se convierte en un sentimiento común cuando se observa un clima laboral favorable a la producción. Dicho autor, manifiesta que el nivel de satisfacción laboral aumenta o disminuye de acuerdo a la concordancia entre lo que el trabajador el trabajador tiene y lo aspira a conseguir en términos de realización profesional en función del desempeño de actividades en su puesto de trabajo.

Bajo ésta perspectiva, Sanz (2007) señala que:

> La satisfacción en el trabajo "es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él (p. 115)

Por consiguiente, cabe mencionar que el estudio de la satisfacción les permitirá a la directiva de la empresa tomar las medidas necesarias para corregir cualquier tipo de debilidad que afecte el clima organizacional, por ello, González (2008) asegura que las encuestas sobre satisfacción son el método más seguro y preciso para conocer la verdadera motivación, por lo tanto, es con este instrumento que se podrán establecer estrategias efectivas y eficientes para elevar la productividad de la empresa.

2.4 COMPENSACIÓN

De acuerdo con Juárez (2014):

> Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término **"**compensación**"** abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad (p. 39).

Cabe recordar, que existe además una conexión entre la compensación y la psicología social, ya que la "gratificación" según Baron y Byrne (2011), actúa como un condicionante poderoso que despierta en el individuo una conducta motivada, la cual está enlazada con el interés y el entusiasmo. Dentro de una organización empresarial, el empleado motivado sirve de impulso a sus similares en cuanto a la eficiencia en la ejecución de funciones, de allí la importancia por comulgar un paquete compensatorio que incluya no solo remuneración salarial, sino beneficios palpables en otros campos que ayuden psicosocialmente a la evolución del trabajador tanto en el campo personal, como profesional.

En ese sentido, es importante señalar que la prioridad para la empresa siempre será retener el talento humano, de allí que las compensaciones se conviertan en el incentivo necesario para impulsar la productividad, el trabajo en equipo y el rendimiento a partir de la satisfacción del trabajador. Dressler y Valera (2013), aseguran que la compensación como sistema acarrea unos costes operativos que deben ser planificados como parte de la inversión en los procesos internos, calculados fuera de los costes salariales aunque sean parte del paquete económico anual, de allí que las estrategias sean las indicadas para atraer y mantener correctamente al trabajador lo cual influirá de forma determinante en el diseño del sistema compensatorio a ofrecer. Entendiendo esto, será importante a la hora de planificar las compensaciones laborales, que la directiva tome en cuenta que no solo se trata de conservar el recurso que ya tienen, deben tomar en cuenta que las prioridades dentro del mercado de trabajo cambian constantemente, y para el caso de los nuevos ingresos, los paquetes deben ser lo suficientemente atractivos como para conseguir la contratación, pero sin desmejorar los beneficios que son ofrecidos a los empleados antiguos.

No obstante, Juárez (2014) indica que

> …existen riesgos muy altos económicamente para la organización, si constantemente suben el paquete compensatorio a las exigencias del mercado, ya que si bien el trabajador estará muy satisfecho con una plantilla salarial bien remunerada, y además beneficios que pueden incluir bonos por producción, rendimiento, o pago de tickets de alimentación, ayudas escolares, actividades de recreación, entre otros, la rentabilidad financiera y económica resultarían muy afectadas si el movimiento del mercado donde se mueve el producto o servicio que la empresa ofrece, sufre bajas repentinas, o lo que es peor, la competencia sea tan feroz entre sus similares dentro del ramo, que exista sobreproducción de mercancías y esto acarree bajas drástica en los precios de ventas para su consumo (p. 58).

Atendiendo lo anterior, cabe mencionar que de cualquier forma la plataforma económica se debilita si no existe un equilibrio en la concepción y planificación del paquete compensatorio a ofrecer, convirtiéndose en un riesgo inminente de quiebra para la compañía al no poder cubrir sus operaciones. Por otra parte, Pérez (1998) asegura que de no ser lo suficientemente satisfactoria la compensación, la empresa se arriesga a la pérdida de

profesionales valiosos, si el mercado en que se mueve cotiza los salarios por encima de lo que ésta ofrece para los mismos grados de responsabilidad y competencia.

Ante esta situación, Cuesta (2000) asegura lo siguiente:

> …los modelos retributivos que adoptan las empresas han de integrarse en la estrategia, aparte de la cultura, de la empresa, así como en su entorno económico y social. Un sistema retributivo que funciona en una organización puede resultar muy perjudicial en otra organización del mismo tamaño o del mismo sector, simplemente porque no está adecuadamente encajado en su cultura y su entorno social (p. 78).

De acuerdo con esto, es importante señalar que los modelos compensatorios deben estar adaptados a la realidad de la empresa, ya que no solo se trata de un cálculo financiero. También las características de la organización, los objetivos institucionales y la cultura que pregona, será determinante para la creación de un sistema de compensaciones laborales que cuide intereses económicos, pero a la vez se adapte a las estrategias que maneja la empresa en función de una coherencia con los sistemas de gestión. Ahora bien, para que exista compensación debe haber trabajador, y sobre este particular Alles (2006) asegura que el departamento de recursos humanos se vuelve pieza neural en todo este proceso, ya que el perfil del cargo laboral lo crea esta área administrativa, determinando no solo aptitudes sino también actitudes del talento que llenará esa vacante, por consiguiente, las compensaciones serán adaptadas a todas estos criterios.

Bajo ésta perspectiva, Puchol (2007) asegura que será de gran importancia la selección del personal, debido a que si los candidatos se acercan a un determinado puesto de trabajo por los beneficios económicos, la empresa debe ver este posible recurso no sólo como una inversión de capital, también será necesario vigilar que la persona que se esconde tras el perfil profesional no sea conflictiva, que incentiva el buen clima organizacional, cumpla con sus funciones de forma cabal y a entera satisfacción del patrono, entre otras cualidades. Solo así será justificada la compensación laboral, pues en definitiva se traduce en una relación ganar - ganar si los involucrados (patrono y trabajador) trabajan en conjunto por los mismos objetivos.

2.4.1 Objetivos de la Compensación

La teoría clásica de la organización que nace con Henry Farol, propone una visión conjunta entre lo planteado por Frederick Winslow Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth con respecto a la productividad y el rendimiento del trabajador, y la observación del desenvolvimiento social del empleado dentro de la organización empresarial. En ese sentido, Da Silva (2002) asegura que los primeros indicios de gerencia, surgen cuando se suaviza el papel que desempeñaba el trabajador de mitad del siglo XX en una sociedad cada vez más industrializada, de allí la premisa por reivindicar la figura del empleado y asumirlo como uno de los elementos más importantes dentro de la empresa, en otras palabras el recurso vital.

En ese sentido, la teoría de Taylor propone cuatro principios básicos, los cuales Ruíz (2010) son los siguientes:

- Principio de Planeación: Da silva (2002), indica que Taylor propuso con el principio de planeación, la sustitución del criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. En pocas palabras, mudar el empirismo por la planeación del método.

- Principio de Preparación: De acuerdo con Chiavenato (2014), Taylor afirmó que el método de preparación consiste en seleccionar a los trabajadores tomando en cuenta aptitudes y actitudes, a fin de prepararlos para que produzcan más y mejor. Asimismo, también se preparará la maquinaria y hasta la disposición física de la planta empresarial, ya que todo contribuirá con el mejor desenvolvimiento de la productividad. Para ello no se descartará la ciencia, pues cada método aplicado responderá a un principio científico.

- Principio de Control: Según Da Silva (2002), Taylor indicó que el trabajo debía ser controlado para asegurar una ejecución coherente con las normas establecidas y siguiendo el plan trazado. En ese sentido, todos los trabajadores colaborarán para tal

fin, por lo tanto, la gerencia es parte responsable de este proceso y su envolvimiento en las actividades incrementará la productividad.

- Principio de Ejecución: Chiavenato (2014), infiere que Taylor perseguí con el principio de ejecución la distribución de las tareas de acuerdo al área de trabajo, para de esta forma conseguir mejores resultados en la productividad de una manera disciplinada.

A partir de lo anteriormente expuesto, se puede observar que Taylor realizó una discriminación del trabajo empresarial a fin de determinar los intereses comunes de patronos y trabajadores, estableciendo que ambos compartían como punto en común el aumento de la productividad aunque las razones de cada parte eran muy distintas. De allí, utilizó sistemáticamente recursos para determinar tiempos de trabajo y en base a ello crear una serie de procedimientos para elevar dicha productividad. Da Silva (2002), indica que la propuesta de Taylor no estribaba en la relación de intereses mercantilistas en donde patronos y trabajadores se disputan por las ganancias, ya que elevando los niveles de productividad de manera controlada y científica, ganan ambas partes.

No obstante, la modernidad y posmodernidad tocaron el ámbito empresarial para proponer nuevas estrategias, dentro de las cuales la compensación destaca por el efecto que ocasiona en el empleado, pues como se dijo anteriormente, psicológica y productivamente funciona como un empuje pertinente hacia la conducta motivada, la cual se evidencia en la eficiencia y eficacia del cumplimiento de tareas. De allí que Villegas (2011), proponga que los objetivos que persigue la compensación, a grandes rasgos sean los siguientes:

Adquisición de personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.

Retener a los empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación de ser competitivo para prevenir este fenómeno.

Garantizar la igualdad: La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula "igual retribución a igual función". Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Alentar el desempeño adecuado: El pagó debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

Cumplir con las disposiciones legales: Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

Mejorar la eficiencia administrativa: Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Los objetivos antes descritos son aplicables a todas las organizaciones, `debido a que el interés radica en conservar un personal leal y comprometido con la institución, en función de la productividad y rentabilidad de la empresa

2.4.2 Administración de la Compensación

Entendiendo que las compensaciones laborales ayudan a retener el personal valioso a los fines de la organización con incentivos, remuneraciones y beneficios, Juárez (2014) afirma que:

> La eficiente gestión de las compensaciones ofrecidas a los colaboradores debe ser un aspecto fundamental en la estrategia organizacional, por ello, encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción del trabajador generada por la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa es el objetivo principal del administrador de compensaciones (p. 75)

Por ello, los indicadores que definen la administración de las compensaciones se materializan en equidad interna, competitividad externa y estimulación de niveles superiores de desempeño personal. Con respecto a la equidad interna, Robbins (2005) indica que "…es un equilibrio que percibe el trabajador entre sus aportaciones a la empresa y lo que considera una compensación justa a las mismas, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor" (p. 98). En ese sentido, la discrepancia entre el equilibrio antes planteado traerá como consecuencia un disturbio, tanto en las actividades desempeñada por el trabajador, como en el sector o incluso a nivel general con relación a la operatividad de la empresa. La insatisfacción contamina el clima laboral, y vuelve la cotidianidad del trabajo en un ambiente pesado y difícil de sobrellevar, por ello es importante atacar los focos a tiempo y restablecer la armonía lo más pronto posible una vez presentado el problema.

Dentro de este marco, la competitividad externa según Chiavenato (2014) no es más que "el comportamiento del mercado en el cual se desenvuelve el producto o servicio ofertado por una determinada organización empresarial" (p. 118). Por tal motivo, la compensación ofrecida por dicha empresa debe ser lo suficientemente atractiva como para atraer, retener y conservar al talento humano capacitado para el desempeño de funciones, y de esta forma conseguir desviarlo de ofertas que puedan tentar el compromiso que sienten con el actual

puesto de trabajo. Para estimular niveles superiores de desempeño en el personal, será necesario llevar a cabo un proceso de administración de la compensación que contemple una cadena de ascensos justa, y oportunidades para la superación personal por parte del trabajador entre otros elementos.

En ese sentido, Alles (2006) afirma que "La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio" (p. 25). Entendiendo esto, es posible señalar que son varios los aspectos que determinan la importancia de administrar la compensación en la empresa. En primer lugar, el cálculo de la remuneración económica si se trata de compensación directa, debe ser analizada tanto por el departamento de recursos humanos como por la directiva de la empresa, ya que en la opinión de Puchol (1998), lo que se persigue con ello es la satisfacción del personal que compone la compañía, pero esto debe ser proporcional a lo que ofrece en términos de productividad y rendimiento, en función del cumplimiento de los objetivos institucionales e intereses comerciales.

Bajo ésta perspectiva, Robbins (2005) asegura que también debe ser analizados los intereses del trabajador, pues desde el momento en que decide formar parte de cualquier organización, trae consigo una serie de expectativas que conforme van cumpliéndose, determinan su interés, dedicación y permanencia en la empresa. Dentro de este marco, el punto más sensible será la evaluación que haga el empleado sobre su fuerza de trabajo y el paquete económico que recibe de la empresa, y a su vez, la relación entre su cargo y los otros en ese sentido. Como es posible observar, se trata de un juego entre una individualidad y su entorno, respecto a condicionantes psicológicos que influyen directamente en la satisfacción laboral, pues todo es determinado desde la subjetividad de la percepción, la cual responde a una relación entre lo ofertado en el mercado de trabajo con respecto al cargo y funciones, y lo que ofrece la empresa. Por este motivo, Juárez (2014) asegura que es fundamental que las compensaciones se administren de acuerdo con los perfiles de los cargos y quienes los ocupan a los resultados finales de la empresa, pues ésta es la única forma de establecer equidad interna dentro de la organización.

Visto de esta forma, Valera (2013) indica que dependiendo de cómo las organizaciones administren las compensaciones laborales, será atraído y retenido el talento humano que requiere para lograr los objetivos que marque su estrategia de negocio. Por consiguiente, el autor antes citado asegura que "…a través de una compensación competitiva, se puede forjar en el personal características distintivas tales como hábitos de trabajo, vocación de servicio al cliente, estilos de dirección flexibles, tradiciones y valores de una cultura propia" (p. 48). De allí que sea a través de la compensación que se afiance la cultura institucional en los trabajadores, pues crearán lazos más fuertes de compromiso y dedicación con la compañía, en la medida en que ésta responda positivamente con los interés económicos y sociales que éstos persigan, y cuando los objetivos son cubiertos, los resultados se observan en altos niveles de productividad, los cuales elevan la rentabilidad de la organización.

En este punto, es necesario señalar que la compensación se compone de dos partes fundamentales, que en la opinión de Juárez (2014), la primera de ellas corresponde con el sueldo, los incentivos y las prestaciones,; y la segunda se refiere a la satisfacción del personal. Con respecto al sueldo, salario e incentivos, es conveniente acotar que éstos forman parte de lo que se conoce como compensación total, integrada por pagos en efectivo, prestaciones, y servicios o beneficios en especie, los cuales contribuyen a elevar la calidad de vida del empleado y su grupo familiar. Por otra parte está la satisfacción de éste trabajador en relación a su fuerza laboral, las condiciones en las cuales desempeña sus funciones y lo que percibe de la empresa, que según Villegas (2011), influye directamente en condicionantes psicológicos responsables de generar percepciones positivas en el trabajador, y es allí donde realmente ocurre la retención del talento humano a partir de beneficios equitativos.

De acuerdo con lo hasta ahora planteado, Valera (2013) asegura que existen tres elementos básicos para una buena administración de las compensaciones laborales, los cuales según su criterio son equidad interna, competitividad externa e incentivos. Entendiendo esto, a continuación se explican los siguientes:

2.4.2.1 Equidad Interna

Para Pérez (1998):

> El concepto de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual" y, como consecuencia, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario" (p. 92).

Entonces, se vuelve indispensable la medición entre la valuación de los puestos y el desempeño del personal, pues se trata de un análisis que realiza el trabajador de acuerdo con lo que le aporta a la empresa, y lo que recibe de ésta a nivel económico y psico-social, y dentro de este contexto, su posición como figura dentro de la empresa con respecto a lo que reciben el resto de los empleados de acuerdo con sus cargos. En palabras de Villegas (2011), "…equidad interna es el equilibrio entre lo que percibe la persona respecto a su fuerza laboral y lo que considera una compensación justa por ello, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor" (p. 118). Es por esto, que cualquier discrepancia en la relación antes descrita incide directamente en la satisfacción, y esto determinará el clima organizacional de la compañía.

En este sentido, Chiavenato (2014) indica que el establecimiento de los salarios depende de las funciones y responsabilidades que el trabajador deberá cumplir con respecto al cargo, de allí que el departamento de recursos humanos analice el perfil tanto del cargo como del trabajador, y los resultados que esperan obtenerse a los fines del cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa. Este se convierte en el primer punto de equidad entre el trabajador y la empresa, ya que dependerá de las funciones y responsabilidades que éste tenga el importe salarial. Por consiguiente, juega un papel primordial el departamento de recursos humanos, ya que según Chiavenato (2014) pues la evaluación de desempeño debe realizarse aplicando las técnicas de análisis y descripción de puestos, pues con ello se asignan valores a los requerimientos, habilidades y tareas que se realizan en los mismos.

Atendiendo lo planteado anteriormente, es importante mencionar que la evaluación de desempeño interna no se realiza tomando en cuenta el mercado laboral externo, ya que según Alles (2006) es indispensable la valoración de los puestos de trabajo en función del organigrama institucional, pues así se establecen clasificaciones que dependen de similitudes a nivel de responsabilidad, los cuales determinarán rangos salariales. En cuanto a los empleados, el autor antes citado considera que "…el aporte de éstos para con la empresa dependerá de las funciones que ejerza y del cómo inciden en el cumplimiento de objetivos institucionales, pues no será lo mismo evaluar el trabajo de un director ejecutivo al de su secretaria" (p. 65). Pero no todo depende de una desigualdad tan grande como la antes planteada, también influye el nivel competitivo de empleados dentro del mismo rango por sobresalir en el ejercicio de sus funciones, y cuando esto sucede, es posible manejar la figura del ascenso de nivel retributivo, y de ello dependerá el paquete compensatorio, justificado por el aumento o disminución de responsabilidades.

2.4.2.2 Competitividad Externa

De acuerdo con Valera (2013), la competitividad externa es entendida en el contexto de la prestación, como una comparación entre el paquete ofrecido por la empresa para un determinado cargo, y lo que ofertan sus similares con respecto al mismo cargo. Para ello, será necesaria la aplicación de instrumentos de medición que indiquen el pulso del mercado laboral, pues será menester de la organización, conocer las estrategias actualizadas de selección y retención del recurso humano calificado, ya que con esas herramientas podrá entrar en el juego de ofertas y demandas de talento humano con éxito.

En ese sentido, la equidad interna según Juárez (2014) será clave para el impulso de la competitividad externa, debido a que es desde las bases de la compañía donde se establecen salarios, ambientes de trabajo, condiciones referentes al desempeño de funciones, determinación del clima organizacional, entre otros elementos, los cuales permiten ofertar con bases sólidas a cualquier candidato según la vacante propuesta. De allí la importancia por estructurar un paquete compensatorio atractivo, que pueda superar el promedio del mercado laboral con el fin de ganar el recurso humano, por consiguiente, el esquema deberá contemplar

tanto inquietudes económicas como psico-sociales, adaptadas a la realidad financiera de la empresa.

En la opinión de Alles (2006), "…los sistemas de compensación tienen como prioridad encontrar el mejor equilibrio posible entre pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales, y gestionar eficazmente los costes salariales" (p. 128). En efecto, las organizaciones empresariales compraran sus modelos compensatorios con otras empresas que compiten en el mismo ramo, fijando sus parámetros retributivos en base a esta revisión.

Entonces, la lucha por el mejor reclutamiento de personal calificado entre empresas, se resume al equilibrio del paquete compensatorio. Se explica de esta forma, que Robbins (2005) plantee lo siguiente: si la compensación está por debajo a lo ofrecido en el mercado laboral con respecto al mismo cargo, el candidato que opte por un nuevo cargo e incluso el trabajador antiguo, cambiará motivado por una mejora de sus condiciones. Si por el contrario, el paquete compensatorio es tan bueno y elevado teniendo presente lo ofrecido por ese perfil en el mercado laboral, entonces los riesgos económicos para la empresa serán mucho más altos, `pues deben ser recalculados los costes anuales de cada trabajador según el organigrama de trabajo, incrementando el gasto de capital disminuyendo paralelamente la ganancia.

Bajo ésta perspectiva, Pérez (1998) indica que es allí cuando cobran importancia los estudios salariales dentro del mercado laboral, pues permite conocer de forma actualizada las expectativas que maneja tanto la empresa, como el trabajador antiguo y el nuevo ingreso. Además, el trabajador puede conocer el valor de su mano de obra para otras compañías, permitiendo una comparación entre lo que recibe, y lo que podría obtener si cambia de empresa. Asimismo, la empresa puede evaluar el desempeño del trabajador dentro de su puesto de trabajo, a partir de indicadores que midan el fruto de sus esfuerzos. En este punto, la disyuntiva que puede presentarse según Juárez (2014), es que no existe un verdadero método que pueda determinar con exactitud el valor de cada cargo de trabajo, por ello, las empresas ofrecen según sus capacidades financieras, una serie de beneficios económicos y sociales con el fin de reclutar y retener al recurso humano pertinente, sin embargo cabe la posibilidad de

que una sobrevaloración termine afectando órdenes empresariales, atentando severamente contra la estabilidad del mercado laboral.

Ante esta situación una de las salidas que propone Alles (2006) es que se realice un sistema de valoración de cargos de diseño mixto, es decir, entre lo arrojado por los instrumentos de recolección de datos, y los criterios internos de la organización con respecto a los salarios de cada uno de los cargos. De allí que se establezca un modelo que permita ofrecer lo mejor de estos dos procedimientos, estableciendo una compensación digna a los intereses de los trabajadores según el campo en el que compita la empresa. Al respecto, Puchol (2007) asegura que:

> Un uso mixto permite por ejemplo dar mayor peso a las valoraciones de mercado cuando existen suficientes garantías de que el puesto que se está comparando refleja adecuadamente el puesto de la propia organización, y que análisis de los datos muestra una alta validez y fiabilidad en los resultados. Cuando no se dan estas condiciones se inclinaría el peso hacia la aplicación de los valores derivados de un proceso de evaluación de puestos. (p. 94).

Cabe mencionar, que para Cuenca (2000) una valoración interna daría un valor significativamente menor al que otorga el mercado, por lo tanto, las estrategias empleadas se basan en ofrecer incentivos que no solo compensen el salario monetario, también se emplean beneficios no remunerados que han demostrado ser estrategias exitosas en función de retener y reclutar nuevos talentos.

2.4.2.3 Incentivos

Alles (2006), afirma que “La compensación basada en el rendimiento permite compensar más a aquellos que dentro del mismo nivel de responsabilidad contribuyen más, y menos a aquellos que contribuyen menos utilizando diferentes criterios de comparación, ya sean absolutos, relativos o ambos” (p. 75). En efecto, desempeño y nivel de responsabilidad deben ser vistos de forma mancomunada, pero atendiendo al puesto donde se aplique, y los empleados evaluados en este particular, pues pueden existir empleados con un desempeño notable en el área de producción, que si son analizados con respecto al desempeño de un

superior inmediato pueden ser más rentables a la compañía, pero es allí donde aplica el mismo nivel de responsabilidad, ya que tales valoraciones como las del ejemplo citado, no son lógicas desde el punto de vista empresarial.

Lo anterior, sirve de marco para delimitar el incentivo laboral, que según Cuesta (2000), se trata de un sistema que incida en la motivación laboral, el cual puede ser económico o no económico, todo depende de la rentabilidad financiera y económica de la empresa. Para ello, Dressler y Valera (2013) indican que a la hora de elaborar incentivos laborales, el área de recursos humanos y la directiva empresarial deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Incitación a la productividad.
- Mejoras a nivel de educación, equipos, y otros elementos que incidan en el desempeño de funciones.
- Retención del personal valioso y con talento.
- Atracción de mejores profesionales disponibles en el mercado.
- Ahorro en lo referente a cargas sociales o beneficios particulares como seguros, pensiones, entre otros.
- Control de la producción dentro de la empresa.

Con respecto a los incentivos económicos, Juárez (2014) asegura que "…son las recompensas más extendidas y utilizadas para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores. Como complemento al sueldo base, se suele "premiar" a los empleados con pensiones, aumentos de salario, bonificaciones, servicios médicos, entre otros" (p. 85). Por consiguiente, los incentivos económicos son los mecanismos más utilizados si se persigue el aumento de la productividad rápidamente, pues el compromiso de los empleados tiene un norte específico que es la recompensa, y en el caso de los incentivos que son mensuales, bimestrales o trimestrales, los resultados son notorios pues se juntan los esfuerzos por cumplir los estándares, y esto se siente en el clima organizacional de forma positiva.

En cuanto a los incentivos no económicos, cabe señalar que según Cuesta (2000), no tienen el mismo impacto de la remuneración económica, no obstante, tiene más peso

psicológico en el ejercicio de funciones debido a que la estructura de este tipo de beneficios, se traducen en las siguientes mejoras:

Flexibilidad Horaria: Consiste en la reducción del tiempo dedicado para la comida para poder adelantar la hora de salida, o la propuesta de trabajar unas horas más dentro de la jornada laboral para disfrutar del viernes en la tarde libre, por ejemplo. Estas opciones, entre otras muchas otras, permiten el aumento de la calidad de vida de los trabajadores, facilitando con ello la conciliación laboral y familiar.

Elección de Días Libres y Vacaciones: Esto permite flexibilidad a los trabajadores para programar tiempos de disfrute con sus familias, planificando períodos de descanso que coincidan con otras actividades de los miembros familiares.

Reconocimiento de los Logros: Inicide directamente en la parte psicológica del trabajador, pues si bien su esfuerzo está siendo reconocido a nivel laboral, la persona que está detrás de ese cargo se sentirá reconocida e identificada con la organización, elevando su nivel de compromiso y desempeño.

Buen Ambiente: Se trata de trabajar en crear un clima organizacional apto al trabajo y al establecimiento de las relaciones laborales.

Integración en la Empresa: Está relacionado con el sentido de pertenencia y la vinculación de la empresa a través de estrategias que permitan la integración.

Expectativas de Futuro: Es el incentivo que realiza la compañía a los trabajadores con planes a largo plazo, especialmente en épocas de crisis.

2.4.3 Importancia de la Compensación

Existen una serie de factores que influyen en la motivación del trabajador con respecto a su puesto de trabajo. Entre ellas, Bennis (2010) considera que el papel de los superiores con

respecto a los subalternos es uno de los puntos más sensibles, ya que las diferentes formas de liderazgo pueden afectar positiva o negativamente la organización empresarial, debido a que los empleados siempre estarán sujetos a directrices emanadas por jefes o superiores, y si estas figuras no poseen el profesionalismo suficiente como para conducir a su grupo a la eficiencia de los procesos, el empleado puede desanimarse y con ello buscar otros horizontes. Otra de las causas que puede afectar la relación entre el trabajador y la institución, es un desempeño de funciones pobre o deficiente con respecto a sus capacidades, ya que Dressler y Valera (2013), afirman que la proactividad en el trabajo es una de las mayores herramientas de provecho para el gerente, y un empleado proactivo se sentirá no solo pertinente, sino valioso dentro de su cargo.

Por consiguiente, Chiavenato (2014) indica que la importancia de un plan de compensaciones justo, radica en la capacidad para reconocer el trabajo desempeñado, visibilizar al trabajador, y planificar desde la gerencia nuevas formas de incentivos laborales. Cabe señalar, que la compensación por sí misma no soluciona los diversos problemas que pueden presentarse con un trabajador, pues la insatisfacción se manifiesta hasta en la mejor de las condiciones laborales e igualmente dañar el clima laboral, sin embargo la compensación es una estrategia que ha demostrado generar resultados beneficiosos tanto para la organización, como para el trabajador.

Cabe recordar, que según Alles (2006), la implementación de compensaciones laborales es una potestad que tiene cada empresa, para sumar beneficios adicionales a sus trabajadores además de la remuneración económica, sin contar con que sirve de estrategia para atraer y retener el personal calificado que necesita para producir más y mejor cada día. Por ello, se convierte en una ventaja la aplicación de este tipo de herramientas, ya que juega con el principal interés del empleado que es el pago por sus servicios, pero además mejora su calidad de vida al proporcionarle una serie de instrumentos que no tienen que ver con la remuneración pero le aporta valor a su fuerza de trabajo, tales como la capacitación, pago de tickets de alimentación, ayudas escolares, entre otros recursos. Para Cuenca (2000), las compensaciones estrechan los lazos entre el trabajador y la compañía porque sirve de canal para el establecimiento de la cultura organizativa, entonces, el sujeto va creando lazos de pertenencia

que permiten un anclaje de valores positivos para el bienestar de la organización, manifestando una conducta motivada al desempeño de funciones.

2.5 COMPENSACIÓN DIRECTA E INDIRECTA

Juárez (2014), afirma que la compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera enfocada en los beneficios económicos, y la segunda en la parte psicológica del sujeto empleado. En ese sentido, ambos aspectos reciben el nombre de compensación directa e indirecta. En cuanto a la compensación directa, cabe señalar que Villegas (2011) la describe como los beneficios e incentivos de origen económico que son ofrecidos al trabajador. Los lapsos propuestos para el pago de los mismos, dependerán de las necesidades internas de cada empresa, sin embargo, es en la remuneración donde efectivamente se crean alianzas entre el trabajador y la institución. Asimismo, los beneficios que no están relacionados con dinero líquido reciben el nombre de compensación indirecta, la cual está definida según Juárez (2014), como los niveles de satisfacción relacionados con el ambiente de trabajo, programas y beneficios sociales que contribuyen con la motivación al logro, hacen que el empleado se sienta "a gusto" dentro de la organización y termina por afianzar la relación laboral en compromiso y eficiencia.

Ahora bien, con respecto a la compensación directa Valera (2013) indica que la remuneración debe ser contemplada como un sistema para la empresa, el cual debe ser estructurado bajo los siguientes criterios:

- Equidad
- Reflejo de la política empresarial.
- Participación del trabajador.
- Rentabilidad de la empresa.
- Equilibrio.
- Pertenencia con los objetivos institucionales.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Cumplimiento de metas.

- Recompensas al esfuerzo de los empleados.
- Garantizar satisfacción laboral.

Un ejemplo claro de lo anteriormente planteado según Pérez (1998), es la respuesta de los empleados ante beneficios económicos establecidos por el cumplimiento de metas, el esfuerzo que pondrán por alcanzar las mismas no solo se verá reflejado en el aumento de los niveles de productividad, incluso el cliente podrá notar una mejor disposición en la realización del trabajo, porque su pedido llega correctamente y en los plazos de tiempo establecidos, en los casos donde el trato sea directo, hay mayor disposición a la venta e incluso, pueden surgir ideas aplicables percibidas en la rentabilidad financiera y económica de la organización. Entonces, se trata de un esfuerzo individual que se maximiza cuando todos los empleados trabajan por una meta en común, y cundo son evaluados bajo indicadores de gestión, influyen notablemente en el establecimiento de recompensas económicas.

Al respecto, Alles (2006) indica lo siguiente:

> Los empleados racionalizan que maximizando su ingreso automáticamente se maximiza su valor a los ojos de la empresa, en la suposición inconsciente de que es por esa razón que existen los bonos o incentivos. El extremo contrario sería un Sistema de Remuneración que los salarios son fijos, independientemente del desempeño. La única vía de escape de este sistema es botar a los empleados improductivos. El Trabajador se da cuenta que mientras él o ella cubran el nivel mínimo de desempeño, nadie se preocupará del tipo de trabajo que se está realizando, por lo menos no para cambiar los sueldos y salarios. (p. 135)

De acuerdo con lo anterior, cabe mencionar que la motivación decae cuando el sistema de remuneraciones se realiza bajo una tasa fija, pues según el criterio de Puchol (2007) el empleado no se preocupará por mejorar el desempeño de sus funciones conociendo que recibirá el mismo pago esforzándose o no. Entonces, el bienestar de este trabajador no está relacionado con la cultura organizativa de la empresa, y en ese sentido no le importará mayormente los logros de ésta en el mercado para el cual compite. En pocas palabras, no hay nivel de compromiso. Visto de esta forma, Villegas (2011) señala que el sistema de remuneraciones debe ser de conocimiento del trabajador, ya que una vez que éste entienda como está valorada su fuerza de trabajo y bajo qué condiciones, mejorará la productividad

individual porque comprenderá sus propias metas con el servicio que presta, y el cómo es reconocido ese esfuerzo por sus jefes inmediatos, superiores y finalmente si es visualizado por la gerencia. Por otra parte, Chiavenato (2014) afirma que el patrono interpreta la conducta motivada del trabajador con respecto a su remuneración cuando éste:

- Acepta las metas de la empresa como las suyas.
- Preserva e incentiva la productividad.
- Comprende el bienestar como relación indisoluble entre su trabajo y la empresa.
- Se siente reconocido, valorado y visibilizado con el "premio a su esfuerzo".

Tomando en cuenta lo anterior, Dressler y Valera (2013) aseguran que el sistema de remuneraciones puede establecerse bajo la modalidad de sueldos o salarios, y con base en ello la compensación directa puede tomar diferentes figuras. Entonces, es necesario definir lo que se entiende por sueldo y por salario. El sueldo para Alles (2006) "Es el pago que los empleados reciben por su trabajo, antes de deducir sus contribuciones a la seguridad social, impuestos y otros conceptos análogos" (p. 148). Mientras que el salario en la opinión de Juárez (2014):

> …son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas. (p. 112)

Se explica entonces que los salarios puedan ser establecidos en función del tiempo, del trabajo realizado o en concepto de incentivos. Sobre el particular, Pérez (1998) asegura que los trabajadores asalariados cobran de acuerdo con el volumen del trabajo producido. Entendiendo esto, la diferencia entre sueldo y salario según Cuenca (2000), es que el sueldo se paga por mes o por quincena, ya sea por trabajos intelectuales o administrativos mayormente, no obstante el salario es pagado por hora o diario, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajadores manuales o de taller. En ese sentido, es de notar que las compañías que tienen como razón social la manufactura de cualquier tipo de producto o servicio, manejan

tanto sueldos o salarios para sus trabajadores, los cuales está organizados de acuerdo con su función dentro de la empresa.

Bajo ésta perspectiva, resulta conveniente indicar que según Robbins (2005) existen diferentes tipos de salarios, los cuales están discriminados de la siguiente forma:

Por el límite:

- Salario Nominal: Para Villegas (2011) "…representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado" (p. 135). En los casos donde existe una economía inflacionaria, si este salario no es actualizado regularmente sufre lo que se conoce como erosión, es decir, en términos económicos no soporta todas las necesidades del trabajador.

- Salario Real: Según Robbins (2005), "El salario real define la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario" (p. 140). Con base en esto, es que se produce la diferenciación entre reajuste salarial y aumento real del salario.

- Salario Mínimo: Sobre este ítem, es importante señalar que la definición de salario mínimo la estipula la forma como esté concebido el sistema laboral según el país que se aborde. No obstante, Juárez (2014) indica que en Latinoamérica, el salario mínimo está concebido como estructura, por lo tanto tiene una definición muy general que se ha visto reflejada en los instrumentos jurídicos que regulan la materia laboral. En ese sentido, se trata entonces de "…aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en: alimentación, habitación, vestuario, Transporte, previsión, cultura y recreaciones honestas" (p. 185).

- Salario Máximo: Al igual que el salario mínimo, Juárez (2014) señala que el salario máximo permite a las empresas a una producción costeable.

Por la forma de pago:

- Unidad de Tiempo: Según Robbins (2005), para el cálculo de este salario solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.

- Unidad de Obra: Para Villegas (2011), se trata del cómputo del trabajo correspondiente con el número de unidades producidas.

Otro tipo de compensación directa es el bono, definido por Alles (2006) como "otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas, entre otras figuras" (p. 157). Ahora bien, quedó claro que las compensaciones indirectas están consideradas como aquellos beneficios que si bien no son económicos, influyen notablemente en el desempeño porque se liga más a la satisfacción laboral. Atendiendo a este criterio, Valera (2013) afirma que son otorgados en apoyo a la seguridad del trabajador por medio del apoyo social, el cual se divide en asistencial, recreativo, supletorio y de adiestramiento.

Asistenciales: Para Alles (2006), los beneficios asistenciales brindan al empleado y su grupo familiar cierto seguridades en casos de necesidades imprevistas, tales como asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes, entre otros relacionados principalmente con el área médica.

Recreativos: Según Villegas (2011), el espacio recreativo se ha implementado en algunos países del mundo como un beneficio obligatorio en muchas empresas, pues se ha comprobado que incide directamente en el bienestar psicológico del trabajador. Por ello, se traduce en actividades de descanso, distracción, diversión, recreación e higiene mental, que en muchos casos incluye al grupo familiar del trabajador.

Supletorios: De acuerdo con Valera (2013), los beneficios supletorios ofrecen al trabajador facilidades para mejorar su calidad de vida, por ejemplo transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, agencias bancarias en el lugar de trabajo, entre otros recursos.

Adiestramiento: Dentro de todos los beneficios no económicos, el adiestramiento es el que cobra más importancia, pues según Juárez (2014), la propia organización brinda oportunidades al trabajador para la capacitación constante de acuerdo a las actividades que realiza, bien sea si son planificadas desde la compañía, o si propicia alianzas estratégicas para permitir la preparación en centros de estudios. En este sentido, influye mucho la gestión del departamento de recursos humanos de la empresa, ya que la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar un sistema constante de adiestramiento se concibe en esta área administrativa y son llevadas hasta la gerencia propuestas con el fin de ser implementadas. De acuerdo con esto, Chiavenato (2014) asegura que el adiestramiento cumple un importante rol en las organizaciones, debido a que ayuda al trabajador a un mejor desempeño de su labor, y esto se traduce en el cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa. Por ello, el adiestramiento va dirigido al perfeccionamiento técnico permitiendo que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo con vistas a lograr un mejor desempeño.

2.6 EL TRABAJADOR

El concepto de trabajador está enmarcado en un ámbito legal que no dista mucho entre legislaciones internacionales, no obstante, a los fines de la presente investigación se tomará el concepto que ofrece la Carta Magna Venezolana de 1999. Antes de ello, por trabajador se entiende según Villegas (2011) a "…cualquier persona que preste servicios a otra a cambio de una remuneración económica" (p. 45). A nivel legal La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) no contempla una definición de trabajador sino del trabajo como ejercicio, tal y como se expresa en el artículo 87:

> **Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda

> persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.
>
> Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 33).

De acuerdo con lo anterior, el Estado venezolano protegerá el ejercicio del trabajo con una legislación que garantice derechos y deberes tanto del trabajador como del patrono, a fin de contribuir con relaciones laborables justas y beneficiosas para ambas partes. No obstante, la Ley Orgánica del Trabajo, el Trabajador y la Trabajadora (2012) definen a los trabajadores en los siguientes rangos:

> **Artículo 35.** Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.
>
> **Artículo 36.** Trabajador o trabajadora no dependiente o por cuenta propia es aquel o aquella que en el ejercicio de la actividad que realiza en el proceso social de trabajo, no depende de patrono alguno o patrona alguna. Los trabajadores y trabajadoras no dependientes o por cuenta propia están protegidos por la Seguridad Social (p. 28).

A partir de aquí, se desprenden varias calificaciones de trabajadores y trabajadoras, es decir, se especifican definiciones según el campo de trabajo. Es importante destacar que este instrumento jurídico hace especial énfasis en la igualdad de género, y en todos sus artículos se refieren a trabajador y trabajadora respectivamente. Administrativamente, el trabajador no está descrito en un contexto de sujeto en sí mismo sino como parte integrante de una organización con deberes y derechos, y además dependerá del cargo, la profesión o el oficio que éste ejerza. En ese sentido, Chiavenato (2014) acota que se enmarcará al trabajador dentro del perfil profesional, entendido este como "…la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo" (p. 145).

Por consiguiente, el perfil profesional según Alles (2006), está compuesto por los siguientes ítems:

- Resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral.
- Contextos en los que ocurre ese desempeño y lo que debe conocer al respecto.
- Las habilidades que debe poseer.
- Las actitudes que debe mostrar.
- Las evidencias que debe aplicar para demostrar su competencia.

Para Robbins (2005), los criterios antes señalados responden a lo que se espera sea el desempeño óptimo de cualquier empleado en su puesto de trabajo, sin embargo, el perfil profesional es una construcción de competencias que luego serán mostradas al empleador en el campo de trabajo. Dressler y Valera (2013) señalan que existen ciertos elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de elaborar esta herramienta, los mismos son:

- Identificar la función o funciones propias del cargo, para lo cual se puede emplear la descripción y el análisis de cargos.

- Describir las competencias básicas requeridas, de formación profesional y de otro tipo de educación.

- Describir las competencias generales en cuanto a:

  Contenido del trabajo: qué debe saber hacer, que problemas resolverá y cómo.
  Exigencias del trabajo: experiencia laboral, certificación, edad, esfuerzo físico, idiomas, actitudes sociales y participativas, actitudes metodológicas, qué le falta en su formación, cualidades psicofísicas, adaptativas y habilidades.
  Condiciones medioambientales: ubicación del trabajo, riesgos, clima, condiciones atmosféricas, contaminantes ambientales, situación laboral, remuneraciones, entre otras.
  Relaciones: con otras personas, con los jefes, supervisores y subordinados.

- Describir las competencias técnicas específicas del cargo

2.7 EL EMPLEADOR

De acuerdo con Robbins (2005), el empleador o patrono "…es cualquier sujeto que suministre un trabajo a otro a cambio de una remuneración económica" (p. 69). A nivel legal, cada país determina su propio concepto de patrono, el cual tiene como característica diferentes niveles de alcances y limitaciones. En el caso de la Venezuela, la Carta Magna aprobada en 1999 no establece ninguna definición para el empleador, más si quedan claras algunas obligaciones y deberes. Sin embargo, en la Ley Orgánica del Trabajo el Trabajador y la Trabajador (2012) estipula la siguiente definición: "Se entiende por patrono o patrona, toda persona natural o jurídica que tenga bajo su dependencia a uno o más trabajadores o trabajadoras, en virtud de una relación laboral en el proceso social de trabajo" (p. 29). Asimismo, en el citado instrumento jurídico se indican las responsabilidades que como patrono tiene dentro de la relación de trabajo:

> **Artículo 43.** Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

Y con respecto a esas figuras que dentro de la compañía representan la intención del patrono, referidos estos en jefes, supervisores, coordinadores y demás cargos fuera de la directiva, la Ley Orgánica del Trabajo el Trabajador y la Trabajador (2012) manifiesta que:

> **Artículo 41.** A los efectos de esta Ley, se considera representante del patrono o de la patrona toda persona natural que en nombre y por cuenta de éste ejerza funciones jerárquicas de dirección o administración o que lo represente ante terceros o terceras.

> Los directores, directoras, gerentes, administradores, administradoras, jefes o jefas de relaciones industriales, jefes o jefas de personal, capitanes o capitanas de buques o aeronaves, liquidadores, liquidadoras, depositarios, depositarias y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración se considerarán representantes del patrono o de la patrona aunque no tengan poder de representación, y obligarán a su representado o representada para todos los fines derivados de la relación de trabajo.

Como es posible observar, el patrono no posee unas características específicas por se trata de un sujeto inherente a la relación de trabajo, por lo tanto, se manejan jurídicamente definiciones y competencias de acuerdo al contexto del país que se investigue. En el caso de Venezuela, el patrono o empleador está delineado en los conceptos de los artículos antes citados, y como el instrumento jurídico es progresivo a los derechos del trabajador, casi todos los artículos dejan ver alguna responsabilidad del patrono para cumplir los derechos de los empleados, pero pocos son los casos en donde el patrono sale beneficiado.

2. 8 MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE NURIAKI KANO

Kottler (2003) afirma que el Modelo Kano adopta este nombre por su fundador Noriaki Kano, quien formula una teoría relacionada con la forma de pensar de los clientes, es decir, lo que esperan de los productos o servicios que adquieren. Por consiguiente, dicho modelo se basa en el análisis de lo que quiere el cliente, por ello especifican las expectativas más importantes para el consumidor.

En ese sentido, basa su planteamiento a partir de ciertos elementos, los cuales Kottler (2003) condensa de la siguiente manera:

Características del Servicio: Son conocidas por los clientes, y se resumen en satisfacción o insatisfacción del servicio brindado.

Características del Entusiasmo: Consiste en destacar un producto por encima de sus similares, por ello la visión del cliente no es tomada en cuenta, sino el desenvolvimiento de dicha mercancía dentro del mercado para el cual compite. Los criterios que se evalúan son originalidad, innovación y utilidad que éste tiene.

Características Irrelevantes: éstas son las que no se toman en cuenta, el cliente no las considera importantes y no influyen en la decisión de compra.

Características de Rechazo: Determinan el grado de insatisfacción del cliente.

No obstante, Kano también contempla otras características, que Kottler (2005) agrupa de la siguiente manera:

Servicio Básico: Tal como su nombre lo indica, se trata de lo básico u obligatorio de cualquier servicio, sin embrago sólo presenta elementos básicos de comunicación para lograr entender lo que el cliente desea.

Servicio Esperado: Está integrado por factores que brindan los proveedores de la industria, por consiguiente consiste en cumplir lo que el empresario ofrece y en las condiciones de adquisición.

Servicio Aumentado: Se trata de la satisfacción máxima del consumidor, debido a una combinación de producto más buena atención.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es posible indicar que Kano se centra en la satisfacción del cliente como única prioridad, y para ello evalúa todas las facetas que conciernen con el trato a fin de pronosticar su vuelve a realizar otra compra, o si definitivamente está insatisfecho con el servicio. Entendiendo esto, Kottler (2003) asegura que Kano realiza gráficos que determinan las fallas en la atención y pregonan nuevos resultados ante la aplicación de medidas correctivas, demostrando que creó un método evaluativo que podría ser la gestión de la atención al cliente, porque toma en cuenta sus expectativas para la compra, y luego realiza un balance de su grado de satisfacción tanto con la atención para la venta como con la calidad del producto.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tamayo y Tamayo (2002), definen la metodología como: "la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis." (p.91). Bajo otra perspectiva, Balestrini (2010), expresa que:

> El marco metodológico, está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objetivo de ponerlos de manifiesto y sistematizarlo; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizado. (p.113)

De acuerdo con lo anterior, el presente capítulo tiene como finalidad descubrir y definir la metodología aplicada en esta investigación de acuerdo a los siguientes ítems: Tipo de investigación, diseño, operacionalización de las variables, marco muestral, técnicas de recolección de datos, procedimiento de recogida de datos y por último procedimientos y análisis de los resultados.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación correlacional, consiste según Hernández, Fernández y Batista (2012) en "…asociar dos variables mediante un patrón predecible para un grupo o población" (p. 113). Asimismo, los autores señalan que la investigación correlacional persigue conocer la relación entre dos o más conceptos, categorías o variables, a fin de medir el grado de asociación entre sí. Por otra parte, Sabino (2000) asegura que la correlación entre dos o más variables o conceptos no necesariamente implica la relación causal entre ellos, por consiguiente, se determina si la correlación es positiva (el comportamiento entre ambas

variables es igual) o negativa (el comportamiento entre ambas variables es desigual pero aun así se enlazan).

A los fines de la presente investigación, se aplicó la investigación correlacional como modelo debido que, se midió la relación entre el grado de satisfacción del patrono y la compensación de la fuerza de trabajo, en función del establecimiento de compensaciones laborales. De acuerdo con esto, se planteó un estudio cuantitativo que demostró a partir del comportamiento mesurable de las variables, de qué forma se establece la conexión antes planteada entre satisfacción y compensación pero vista desde la perspectiva del empleador.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

A los fines de la presente investigación, se utilizaron dos tipos de diseño, el primero de ellos no experimental y el segundo transaccional. Con respecto al diseño no experimental, Palella y Martins (2010) la conceptualizan de la siguiente forma: "…es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable (...) Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos." (p. 87). Por lo tanto, este tipo de diseño plantea el análisis del objeto de estudio en el contexto donde se encuentra tal como lo indica el autor antes citado, sin manipular las variables, de manera que el resultado de dicho estudio, conduzca a aproximaciones bastante reales sobre la hipótesis inicial, y los métodos o lineamientos a emplear como posible solución.

En cuanto al diseño transaccional, Ballestrini (2010) afirma que se "…recolectan los datos en un solo momento en un tiempo único" (p. 115). Por consiguiente, tiene como propósito describir las variables para analizar su interrelación en un momento dado. De acuerdo con lo anterior, es posible indicar que se determinó la relación existente entre satisfacción del empleador y compensación laboral sin manipular las variables, es decir, permitiendo que se manifiesten tal y como son durante el transcurso de la investigación, no obstante, se tomó un momento único para la recolección de información, debido a que es posible que cambie el comportamiento de las mismas y esto pueda alterar el resultado final de la investigación.

3.3 MARCO MUESTRAL

3.3.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis, de acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2012), “es el elemento (persona, institución u objeto) del que se obtiene información fundamental para realizar la investigación. Pueden existir diversas unidades de análisis según sea el tipo de información que se requiera y dependiendo de los objetivos del estudio” (p. 180). Visto de esta forma, a los fines de la presente investigación la unidad de análisis estuvo conformada por la gerencia de las empresas motivos de estudio, ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, ya que la intención es medir el grado de satisfacción del empleador en función de la determinación de compensaciones laborales, teniendo como punto de análisis la fuerza de trabajo.

3.3.2 Población

Ballestrini (2010) indica que “es la totalidad del fenómeno que se pretende estudiar y donde las unidades o universo de la población tienen cierta característica afín, la cual es estudiada y provee los datos de la investigación” (p. 58). Entonces, para los efectos del presente estudio la población será la totalidad de los sujetos que conforman el cuadro gerencial, según el organigrama institucional de las empresas motivos de estudio, las cuales están ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

3.3.3 Muestra

De acuerdo con Sabino (2000), “existen varias clases de muestreo que se pueden resumir en dos grandes grupos: muestreo probabilístico y no probabilístico. Para Arias (2010), el muestreo probabilístico es un “proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra”. Posee varias clasificaciones, dentro de las que se encuentran el muestreo al azar simple, considerado este u procedimiento en donde todas las unidades tiene la misma capacidad para ser seleccionados; muestreo al azar sistemático, llamado así porque

se escogen los elementos de acuerdo a una constante dentro de la investigación; muestreo estratificado, el cual separa a las unidades de acuerdo a características comunes entre sí; y muestreo por conglomerados, que se basa en la división de los elementos en pequeñas unidades para luego seleccionar la correcta a los fines de la hipótesis planteada.

Por otra parte, Pallela y Martins (2010) aseguran que el muestreo no probabilístico, se trata de la selección en la que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra". Al igual que en el muestreo probabilístico, éste también se divide en muestreo casual o accidental, considerado como una selección arbitraria de los elementos; muestreo intencional u opinático, el cual depende de los criterios del investigador según la problemática que trata; y muestreo por cuotas, basado en la escogencia de los elementos en función de ciertas características de la población.

Ahora bien, en la presente investigación la muestra se determinó de acuerdo al número total de patronos que integraron las empresas motivos de estudio, entendiendo por patrono según la Ley Orgánica del Trabajo el Trabajador y la Trabajador (2012), "…toda persona natural o jurídica que tenga bajo su dependencia a uno o más trabajadores o trabajadoras, en virtud de una relación laboral en el proceso social de trabajo" (p. 29). . En ese sentido, se analizó la pertinencia de los cargos gerenciales y directivos siendo ellos representantes del patrono, con relación a las variables a estudiar, a fin de evitar desvíos con respecto al objetivo principal de la investigación aquí planteada. En principio, se plantearon cincuenta (50) con la misma cantidad de sujetos respondiendo el cuestionario aquí planteado. No obstante, solo veinte (20) entre directivos y gerentes atendieron positivamente a la encuesta, por lo tanto fueron asumidos como muestra en su totalidad.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El término técnicas de recolección de información hace referencia a la forma en que el investigador obtendrá la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación. Al respecto, Arias (Año 2010) indica que "se entenderá por técnica de investigación el procedimiento o forma particular de obtener datos o información". En ese sentido, para los

fines de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, la cual Ballestrini (2010), indica que está conformada por un grupo de preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple o dicotómicas, que se dirigen a un segmento de personas específicas con el fin de conocer sus opiniones, inquietudes, gustos, preferencias, entre otras cualidades.

Asimismo el instrumento es el cuestionario, definido por Palella y Martins (2010) como:

> …un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, y se obtienen resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de ser formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semi abiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua. Como parte interrogante del cuestionario o en documento separado, se recomienda incluir unas instrucciones breves, claras y precisas, para facilitar su solución". (p.143)

De acuerdo con lo anterior, el instrumento se elaboró con preguntas de selección simples mutuamente excluyentes.

3.5 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A los fines de la presente investigación, se realizó el siguiente procedimiento:

i. Contactar a las empresas motivos de estudio.
ii. Realizar una reunión con representantes del área gerencial a fin de presentar la investigación en conjunto con los objetivos que pretende alcanzar, y de esta forma conseguir la aprobación para realizar el estudio dentro de las instalaciones de dichas organizaciones.
iii. Distribuir y aplicar el instrumento de recolección de datos.
iv. Recoger el instrumento de recolección de datos.
v. Mostrar los resultados finales de la investigación.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

3.6.1 Estadística Descriptiva

Las técnicas de análisis e interpretación de datos refieren al proceso que se realiza para organizar la información obtenida luego de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada. Según Arias (2010), "la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico" (p. 58). Luego de recopilar la información, se utilizó el método inductivo para interpretar los mismos, el cual fue clave para llegar a las conclusiones y recomendaciones por parte de los autores.

En ese sentido, Hernández, Fernández y Batista (2012), afirman que la interpretación cuantitativa "Es el método que permite verificar numéricamente los resultados de una pregunta o ítems" (p. 258). Por consiguiente, está basada en la tabulación y elaboración de gráficos, teniendo como base las respuestas recogidas en el instrumento. Sabino (2000), indica con respecto a la tabulación lo siguiente:

> El proceso de tabulación consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se trata en los cuestionarios. (p. 78)

Con respecto a la elaboración de los gráficos, Ballestrini (2010), asegura que son recursos estadísticos que se utilizan para representar porcentajes y proporciones. En efecto, el empleo de tonalidades o colores facilita la diferenciación de los porcentajes o proporciones. De acuerdo a todo lo expuesto, en la presente investigación se elaboraron gráficos estadísticos con respecto a cada una de las respuestas ofrecidas por la muestra seleccionada, y en base a ello, se clasificó la información para determinar categorías de análisis, que permitieron identificar los nexos entre las variables a estudiar, las cuales son compensación y satisfacción de patrono con respecto a la fuerza de trabajo.

3.6.2 Estadística Inferencial

Según Quezada (2010), la estadística inferencial "…estudia cómo sacar conclusiones generales para toda la población a partir del estudio de una muestra, y el grado de fiabilidad o significación de los resultados obtenidos" (p. 118). Tal y como lo indica el autor, la estadística inferencial está relacionada con los resultados que arroje la muestra, para ello, toma en cuenta el tipo de muestreo aplicado (valga la redundancia) con respecto al instrumento de medición, pues la confiabilidad dependerá de las técnicas aplicadas. Entendiendo esto, en la presente investigación se utilizó el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson y la Regresión Lineal, entendiendo por ello lo siguiente:

3.6.2.1 Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson

Quezada (2010), indica que el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson "está pensado para variables cuantitativas (escala mínima de intervalo), ya que es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente. Cabe señalar que el autor antes citado hace especial énfasis en la linealidad de las variables para poder aplicar ésta fórmula estadística, debido a que es posible la relación entre variables con multiplicidad de direcciones. En líneas generales, Quezada (2010) asegura que éste índice estadístico es de fácil ejecución e interpretación, por consiguiente, la fórmula aplicada es la siguiente:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^{N} Z_x Z_y}{N-1}$$

Dicha fórmula reúne algunas propiedades que la hacen preferible a otras. El resultado, oscila en un rango de -1 a 1. Existen correlaciones positivas y negativas, a las cuales Quezada (2010) las diferencia con las siguientes fórmulas:

$$r_{xy} = \frac{n\sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}\,\sqrt{n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

La anterior, es para la correlación positiva perfecta, es decir, el índice de dependencia entre las variables analizadas es de relación directa. Si una de ellas aumenta, la otra lo hace en la misma medida y en proporción constante. Los rangos de valor deben ubicarse en un índice mayor a cero e igual a 1. No obstante, cuando los rangos dan valores negativos, se dice que hay una correlación perfecta negativa, lo que se traduce en:

$$r_k = \frac{\sum_{i=1}^{N-k}(x_i - \bar{x}) \cdot (y_{i+k} - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{N-k}(x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=k+1}^{N}(y_i - \bar{y})^2}}$$

Esto indica que los valores van en el rango de -1, por lo tanto la dependencia total de las variables analizadas tienen una relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en una proporción constante y viceversa.

3.7.2.2 Regresión Lineal

Para Quezada (2010), la regresión lineal consiste en determinar variables dependientes e independientes, relacionadas entre sí. Por ello, a los fines de la presente investigación se empleó este método para establecer la dependencia e independencia, entre compensación laboral y satisfacción del patrono con respecto a la fuerza de trabajo. La fórmula empleada fue la siguiente:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

El parámetro B0, conocido como la “ordenada en el origen”, nos indica cuánto es Y cuando X=0. El parámetro B1, conocido como la “pendiente”, nos indica cuánto aumenta Y por cada aumento de una unidad en X.

3.7 VARIABLES: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL

De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2012) "variable es todo aquello que puede cambiar o adoptar distintos valores, calidad, cantidad o dimensión (...) En una investigación las variables son las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada" (p. 87). Por consiguiente, a los fines de la presente investigación se han identificado dos variables importantes las cuales se encuentran en los objetivos específicos, las mismas son: satisfacción del empleador y compensación laboral.

3.7.1 Definición Conceptual

3.7.1.1 Satisfacción del Patrono

Por satisfacción se entiende según González (2008), a un cúmulo de condicionantes psicológicos que se relacionan íntimamente con la motivación. En el campo laboral, Herzberg (1969) desarrolló la Teoría de los Dos Factores, la cual propone a grandes rasgos, que la satisfacción se produce cuando las condiciones físicas del trabajo y las relacionadas al desempeño de funciones, se conjugan positivamente, manifestándose en la conducta profesional del empleado. Por consiguiente, la satisfacción puede determinarse a partir de los siguientes elementos:

a) Ambiente físico y psicológico del trabajo: De acuerdo con Blum y Naylor (2008), "…el clima organizacional resume lo que es un ambiente físico favorable al trabajo" (p. 115). El patrono interpreta esta visión del clima organizacional como incremento de la productividad, pues en la medida en que sus trabajadores estés satisfechos con su trabajo, serán más proactivos a sus tareas, lo cual incrementará el nivel de satisfacción del patrono no sólo por los números económicos en ascenso, también por la convergencia de bienestares entre trabajadores.
b) Motivación en la ejecución de tareas: Levy (2007), indica que la motivación laboral "…indica la capacidad para ejecutar funciones de manera óptima y eficiente" (p. 62). De allí que el patrono traduzca la motivación laboral por parte de los trabajadores,

como mejores estrategias para completar más funciones de forma efectiva, esto se reflejará en un incremento del rendimiento.

Generalmente, tales lineamientos están adaptados a la dinámica del trabajador y nunca apuntan al empleador, no obstante, Alles (2006) propone que el empleador experimenta grados de satisfacción que se evidencian de forma efectiva en las compensaciones laborales, pues va más allá de un mero reconocimiento psicológico de retribución de labor, además de colaborar de forma tangible con la conducta motivada del empleado al otorgar ciertos beneficios. No obstante, para que el patrono se sienta satisfecho, Urquijo (2010) señala que hace falta que el empleado desarrolle una conducta profesional en los siguientes elementos:

Proactividad al Trabajo: Levy (2007) asegura que la proactividad en el trabajo "…se trata del control de la conducta motivada hacia un impulso común: el logro de objetivos" (p. 98). Para el patrono, la actitud del trabajador incidirá directamente en su desempeño, ya que puede asumir el control activo de sus acciones, y toma de iniciativas en el desarrollo de actividades creativas y audaces para generar mejoras de sus funciones. De allí se desprenden los siguientes sub-indicadores:

- **Actitud al Trabajo:** En el ámbito laboral, Blum y Naylor (2008) señalan que la actitud "…tiene que ver con la disposición del trabajador a comportarse dentro de la empresa y con respecto a sus funciones, es decir, el comportamiento que emplea para cumplir con sus tareas" (p. 88). Cabe señalar, que desde la perspectiva del empleador, los autores señalan que la actitud sirve como punto de partida para evaluar el desempeño del empleado, tanto para con el cargo que cumple, como con su aporte para crear un clima organizacional apto para realizar el trabajo.
- **Asume el Control:** Al respecto, Levy (2007), indica que la acción de asumir el control "se determina al momento de presentarse una situación que amerita respuestas rápidas, tomando en cuenta las capacidades del trabajador, y de éstas con respecto al desempeño de sus funciones…" (p. 145). En lo que respecta al empleador, el autor antes citado asegura que el control siempre lo mantiene el directivo, ya que indica la política a seguir para el cumplimiento de objetivos institucionales, por ello, éste

indicador sirve de evaluador de la capacidad de respuesta del trabajador ante ciertas eventualidades.

- **Toma de Iniciativas:** Blum y Naylor (2008), aseguran que la toma de iniciativas está muy ligada con la actitud al trabajo, pues "…en la medida que un trabajador tenga una actitud positiva para el desempeño de sus funciones, la toma de iniciativas surgirá como respuesta afirmativa para mejorar aún más su desempeño." (p. 91). En ese sentido, el empleador asume la toma de iniciativas como un fuerte factor de productividad, pues puede evidenciar la motivación del personal para realizar sus funciones.

Compromiso con el cumplimiento de objetivos: González (2008), asegura que el compromiso se desarrolla en la medida en que hay identificación entre el sujeto con sus metas, y en el ámbito laboral, dependerá del bienestar por el reconocimiento que genera el cubrimiento de necesidades. Por consiguiente, para el patrono compromiso se traduce en una responsabilidad que asume el trabajador para el logro de objetivos institucionales, por ende, dicho trabajador creará estrategias que permitan una ejecución de tareas eficiente y efectiva. En la medida en que exista una conexión entre empleados y organización y eso se traduzca en una mayor rentabilidad económica y laboral, los niveles de satisfacción patronal se elevarán propiciando mejores beneficios para sus empleados. Tomando en cuenta lo anterior, a continuación se explica:

- **Compromiso Racional:** González (2008), afirma que el compromiso racional "Es aquel que se hace consciente, es decir, el compromiso siempre está relacionado con una conducta evidente, no obstante, cuando se produce racionalmente, indica que las acciones son pensadas, pros y contras, para luego tomar una actitud" (p. 85). En efecto, el compromiso racional indica el análisis de cada toma de decisiones, y desde la perspectiva del trabajador, entra en juego lo que recibe el empleador con respecto a lo que ofrece dicho empleado.
- **Compromiso Emocional:** De acuerdo con Blum y Naylord (2008), el compromiso emocional está relacionado con el bienestar psicológico del trabajador, infiere más en su percepción de la empresa y los niveles de identificación con la cultura

organizacional. De allí que se sienta entusiasmado por regresar a su rutina laboral constantemente. Para el empleador, el compromiso emocional es una estrategia que surge en la directiva y es aplicada por los gerentes y coordinadores, con la intención de "sembrar" valores en el trabajador que creen vínculos emocionales con la organización.

- **Compromiso Motivacional:** Para Sanz (2009), el compromiso motivacional "…se basa en la reciprocidad, el respeto, la consideración de uno hacia el otro. El compromiso que surge de compartir el proyecto, de identificarse con y sentirse parte de la empresa, del orgullo por el servicio y los productos brindados" (p. 82). Para el autor antes citado, el empleador evidencia el compromiso emocional del trabajador cuando éste se muestra proactivo a sus funciones, se siente identificado con los valores de la empresa, y construye un clima organizacional propicio para la ejecución de tareas.

Rendimiento en el cumplimiento de sus funciones: Bennis (2010), asegura que el rendimiento tiene que ver con la conducta motivada. Para el patrono rendimiento es desempeño, ejecución de tareas, y esto está íntimamente relacionado con la eficiencia. Por lo tanto, a mayor eficiencia del trabajador, mayor grado de satisfacción para el patrono. Parte del rendimiento laboral son los siguientes ítems:

- **Objetivos y Metas***:* Para Robbins (2005), los objetivos y las metas "…son la razón de ser de la empresa, la direccionalidad, el sentido de la estrategia" (p. 45). Por consiguiente el empleador crea dichos objetivos de acuerdo a las necesidades de la organización, evaluando de esta forma el desempeño del empleado cuando se cumplen las mismas.
- **Tareas Alcanzadas:** Continuando con Robbins (2005), las tareas son las fases en las que se desprenden los objetivos, es decir, la sección del trabajo. En ese sentido, el empleador se vale de los jefes de área, para supervisar el cumplimiento de tareas, pues resulta más fácil evaluar por sector que a cada empleador.
- **Efectividad en los Tiempos:** Para ello, Valera (2013) señala que una de las estrategias del empleador es propiciar una competencia entre sectores para el cumplimiento de tiempos, es allí cuando el sistema compensatorio se vuelve permeable a varias formas

de ofrecer beneficios económicos, pues son éstos los más provechosos para elevar niveles de productividad rápidamente.

- **Calidad en el Cumplimiento de Tareas:** Valera (2013) asegura que "…la revisión por parte del gerente al evaluar la calidad del trabajo realizado, primeramente visibiliza al trabajador en micro o macro-escala, segundo, es el cliente se vuelve el termómetro más efectivo de evaluación empresarial" (p. 118).

Buena relación con sus similares y superiores dentro del clima organizacional: Para Bennis (2010), "las relaciones interpersonales están determinadas por niveles de liderazgo" (p. 95). En el ámbito laboral, la armonía del personal en todos los escalafones de la organización será la clave del éxito, ya que si subalternos y superiores consiguen un buen nivel de entendimiento, hay menos oportunidad para malos entendidos que luego puedan generar confusiones que afecten la productividad de la compañía. Los sub-indicadores que se desprenden de este ítem son los siguientes:

- **Comunicación:** Para Levy (2007), la comunicación en todas las direcciones de la empresa "Es la principal responsable del éxito o fracaso, pues dentro de los públicos internos, es el medio de enlace, y para los públicos externos, es el enlace entre el producto y el cliente". Por ello, a nivel de clima organizacional el empleador puede evaluar el nivel de comunicación aplicando estrategias efectivas entre empleados, y empleados con jefes.
- **Afabilidad:** González (2008), define afabilidad como "relaciones amables entre personas" (p. 151). Entendiendo esto, el patrono puede evaluar la afabilidad supervisando el trato entre empleados, y empleados con jefes.
- **Empatía:** González (2008), advierte que la empatía es uno de los indicadores más difíciles de medir dentro de las relaciones humanas, ya que se basan prioritariamente en un patrón de identificación de unos con otros en muchos aspectos. Tomando en cuenta lo anterior, Levy (2007) infiere con respecto a empleados y empleadores que "la relación es tensa porque entran en juego figuras de poder, sin embargo, el empleador es el único capaz de transformas realidades negativas, con estrategias psicológicas efectivas" (p.38).

- **Respeto:** Bennis (2010), indica con respecto al respeto que "…es una consideración que equilibra las historias de vida con patrones de identificación" (p. 47). En efecto, el respeto entre trabajadores y empleadores surge en la medida en que unos y otros se identifican fuera de los cargos que ejercen, que en la opinión de Levy (2007), se establece a nivel de personas y no entre jefes y subordinados.

Motivación a la superación personal con adiestramiento y capacitación en el área profesional donde desempeña sus funciones dentro de la organización empresarial: González (2008) afirma que la motivación "…es un impulso que conduce a una persona a elegir o realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación" (p. 85). Tomando en cuenta lo anterior, Pérez (1998) afirma que el patrono ofrece beneficios en la medida en que la productividad de la empresa se ve incrementada, pero no es obligatorio la implementación de este tipo de estrategias, ya que responden a un análisis concienzudo principalmente de la situación económica de la compañía, e intrínsecamente de los niveles de satisfacción del patrono por el logro de objetivos institucionales. Ahora bien, los sub-indicadores que surgen de este ítem son los siguientes:

- **Provoca:** Bennis (2010), asegura que el líder puede despertar actitudes positivas en sus liderados, de las cuales la primera resultante es la superación. Atendiendo a este planteamiento, Juárez (2014) asegura que los empleados que provocan el adiestramiento tienen como característica una conducta motivada para el mejor desempeño del trabajo, por ello, el empleador invierte en un recurso que le traerá beneficios económicos bajo la figura implícita del reconocimiento por sus logros.
- **Mantiene:** Levy (2007), señala que la actitud del empleado con respecto al adiestramiento puede se manifiesta desde la comodidad del puesto de trabajo, es decir, la principal motivación es percibir beneficios económicos.
- **Dirige:** Bennis (2010), afirma que el líder al ver la superación de sus liderados, propondrá nuevos métodos para no perder su posición, por ello, persigue la superación a toda costa. Si se traslada lo anterior a la perspectiva del empleado, es posible inferir que en efecto la figura que dirige persigue una posición de poder por encima de sus similares, por ello manifiesta una conducta motivada al logro desde ésta visión.

3.7.1.2 Compensación Laboral

Para Dressler y Valera (2013), la compensación:

> …se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan y que contribuyen a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (p. 58).

Entonces, se trata de la retribución por parte del patrono a la fuerza de trabajo, entendiendo que el talento humano es el primer escalafón del éxito empresarial, de allí la prioridad por mantener el recurso capaz de elevar no solo niveles de productividad, sino que a su vez dinamice su área de trabajo con una ejecución de tareas eficientemente. Por lo tanto, dicha compensación se hace efectiva a través de la remuneración, los incentivos y los beneficios, y que todo se reúne en un paquete que es ofrecido al trabajador desde el momento de la contratación, incluso, Chiavenato (2014) señala que la compensación puede ser más atractiva, pues el empleador puede ofrecer diferentes tipos de beneficios conforme vaya observando el cumplimiento del trabajador; por ejemplo, bonificaciones especiales por metas cumplidas en cortos plazos, o incentivos psicosociales por años de servicios, entre otras opciones.

Bajo ésta perspectiva, la compensación se divide en directa e indirecta, ya que las retribuciones concernientes a la remuneración, tienen un poco más de peso que otro tipo de beneficios, aun y cuando son considerados iguales de necesarios conociendo las necesidades integrales del trabajador, pues Villegas (2011), afirma que estudios en el área sociológica pero aplicados al campo administrativo, han demostrado que la remuneración económica no es incentivo suficiente para anclar a un trabajador productivo, a los valores institucionales de cualquier organización empresarial. En ese sentido, la compensación directa según Juárez (2014), "…es aquella que se recibe exclusivamente como contra prestación del servicio en el cargo ocupado, constituida por el salario básico, fundamentado en la valoración del puesto; y el reconocimiento al mérito, según la evaluación de desempeño" (p. 98).

En efecto, la compensación directa de acuerdo con Chiavenato (2014), se traduce en:

- **Salarios:** Para Juárez (2014), el salario "Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador" (p. 48). Por consiguiente, se establecen los parámetros para su determinación basados en los siguientes aspectos: Cargo a desempeñar dentro de la organización, eficiencia, necesidades del empleado y capacidad económica de la organización empresarial.
- **Utilidades:** Según Juárez (2014), las utilidades son consideradas una participación que ganan los trabajadores en cuanto a la generación de ganancias de la empresa durante el ejercicio fiscal.
- **Bono Vacacional:** Para Chiavenato (2014), el bono vacacional se traduce en un importe que recibe el trabajador por un año ininterrumpido de trabajo por concepto de disfrute vacacional.

Por otra parte, la compensación indirecta según Juárez (2014):

> …es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicio y beneficios sociales ofrecidos por la organización, es decir, son de carácter no monetario que contribuyen en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. (p. 131)

De allí, que los principales elementos que definan la compensación indirecta sean los siguientes:

- **Bonificaciones:** Para Chiavenato (2014), las bonificaciones son pagos especiales concedidos a los trabajadores en determinadas circunstancias. La periodicidad las define la empresa, así como el importe económico de las mismas.
- **Beneficios Sociales:** Dentro de este grupo, Juárez (2014) indica que se encuentran cajas de ahorro, alimentación, guardería, seguros médicos con coberturas para familiares más allegados, juguetes y útiles escolares para niños, actividades recreacionales, entre otros.

- **Capacitación y Adiestramiento:** Villegas (2011), asegura que la capacitación es uno de los beneficios psicológicos más poderosos para el trabajador, ya que mejora extraordinariamente la ejecución de sus funciones, además de motivarse al logro y casarse con los objetivos institucionales de la organización.

3.7.2 Definición Operacional

A continuación se presentará la tabla de operacionalización de las variables que se utilizará para la elaboración del instrumento de medición:

Tabla 1. Operacionalización de las Variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
SATISFACCIÓN DEL PATRONO	PROACTIVIDAD	-Actitud	2a, 2b
		-Asume el control	2c, 2d
		-Toma de iniciativa	2e, 2f
	COMPROMISO	-Racional	2g, 2h
		-Emocional	2i, 2j
		-Motivacional	2k, 2l
	RENDIMIENTO LABORAL	-Objetivos y metas	2m, 2n
		-Tareas alcanzadas	2o, 2p
		-Efectividad en los tiempos	2q, 1e, 1f, 1g
		-Calidad en el cumplimiento de tareas	2r, 1d
	BUENAS RELACIONES LABORALES	-Comunicación	2s, 2t
		-Afabilidad	2u, 2v
		-Empatía	2w, 2x, 2y
		-Respeto	2z, 2.a1, 2.b1,
	MOTIVACIÓN A LA SUPERACIÓN PERSONAL	-Provoca	2.c1
		-Mantiene	2.d1, 2.e1
		-Dirige	2.f1
COMPENSACIÓN	COMPENSACIÓN DIRECTA	-Salario	3a, 1a, 1b, 4a
		-Utilidades	3b
		-Bono Vacacional	3c
	COMPENSACIÓN INDIRECTA	-Bonificaciones	3d
		-Beneficios Sociales	3e, 1c, 4b, 4c
		-Capacitación y Adiestramiento	3f, 3g

Fuente: Los Autores (2016)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La validación o anulación de la hipótesis, ocurre una vez que se conoce el objeto de estudio y la realidad que lo rodea. Para ello, se han desarrollado técnicas que corresponden con paradigmas investigativos bien definidos, y luego de la aplicación de estos procedimientos, es posible establecer patrones de análisis que permitan desenvolver nuevas teorías. Entendiendo esto, a continuación se presentan los siguientes resultados, los cuales son producto de la aplicación de instrumentos de validación, con respecto a la problemática planteada en el primer capítulo de esta investigación, relacionada con la satisfacción del patrono.

4.1 CUESTIONARIO

Tabla 2. Distribución de la Población por Edad y Género.

	Edades	**Edades**	**Edades**	**Edades**
	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 +
Femenino	6 - 30%	1 - 5%	3 - 15%	3 - 15%
Masculino	2 - 10%	1 - 5%	3 - 15%	1 - 5%
			TOTAL	**20 = 100%**

Fuente: Los Autores (2016).

Tabla 3. Distribución de la Población de Empresas.

Empresa	Nº de Sujetos Encuestados	100%
Zuider	1	5%
Helados EFE Distribuidora Solane	1	5%
Globovisión	5	25%
Siemens	4	20%
Cigarrera Bigott	6	30%
Suelaven	1	5%
Kampa Aventura e Idiomas	1	5%
Grupo Creativo Express	1	5%
	TOTAL: 20	**100%**

Fuente: Los Autores (2016).

Tabla 4. Cargos por Empresa de Sujetos Encuestados.

Cargo	Nº de Sujetos Encuestados	100%
Gerente de Ingeniería y Operaciones	1	5%%
Director	4	20%
Jefe	1	5%
Chief Comercial Controller	1	5%
Controller Jefe	1	5%
Coordinador de Recursos Humanos	1	5%
Gerente de Programación y Producción	1	5%
Subdirector	1	5%
Gerente de Relaciones Industriales	1	5%
Gerente de Infraestructura	1	5%
Gerente de Administración	1	5%
Coordinación de Nómina	1	5%
Coordinador	1	5%
Ejecutiva de Marcas	1	5%
Ejecutivo	1	5%
V.P de Operaciones	1	5%
Jefe de Cadena de Calidad	1	5%
	TOTAL: 20	**100%**

Fuente: Los Autores (2016).

4.1.1 Primera Parte

Ítem Nº 1. ¿Considera usted que su empresa se encuentra dentro del mercado salarial competitivo?

Tabla 5. Mercado Salarial Competitivo.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
SI	17	85%
NO	3	15%

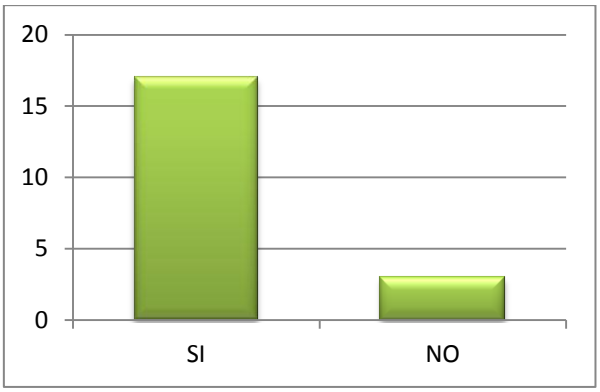

Gráfico Nº 1: Empresa y Mercado Salarial Competitivo.

Ítem Nº 2. ¿Considera usted que su empresa ofrece a sus trabajadores salarios equivalentes a las responsabilidades y roles de sus empleados?

Tabla 6. Salarios Equivalentes, Responsabilidades y Roles de Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
SI	19	90%
NO	1	10%

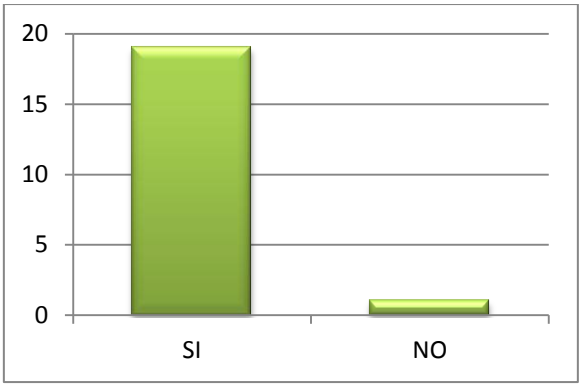

Gráfico Nº 2: Salarios Equivalentes con Roles y Responsabilidades.

Ítem Nº 3. ¿Considera usted que la empresa ofrece suficientes beneficios a sus trabajadores que equivalen a las responsabilidades y roles que ejecutan?

Tabla 7. Beneficios Suficientes con respecto a Roles y Responsabilidades.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
SI	18	80%
NO	2	20%

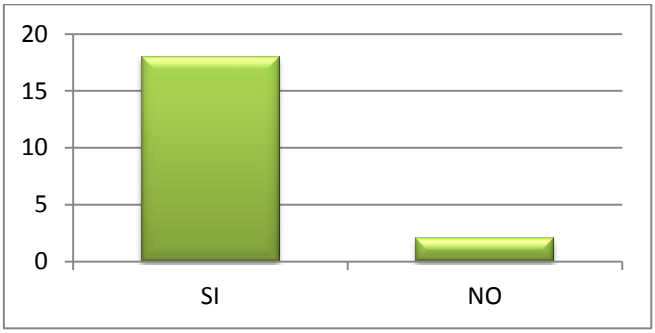

Gráfico Nº 3: Beneficios Suficientes con respecto a Roles y Responsabilidades.

Ítem Nº 4. ¿Se encuentra satisfecho con los resultados que ofrecen sus empleados a la empresa?

Tabla 8. Satisfacción con relación a Empleados y Empresa.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	6	30%
Satisfecho	8	40%
Muy Satisfecho	6	30%

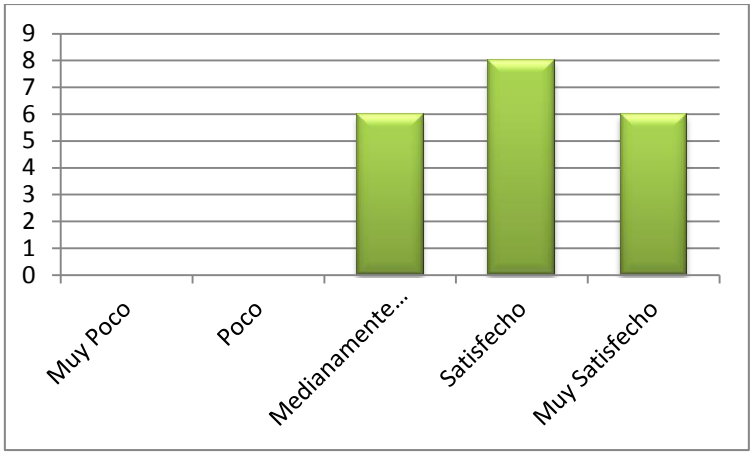

Gráfico Nº 4: Satisfacción con Relación a Empleados y Empresa.

Ítem Nº 5. ¿Se encuentra satisfecho con los objetivos alcanzados en el corto plazo por sus empleados?

Tabla 9. Satisfacción y Objetivos Alcanzados en Corto Plazo por los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	1	5%
Medianamente	3	15%
Satisfecho	12	60%
Muy Satisfecho	4	20%

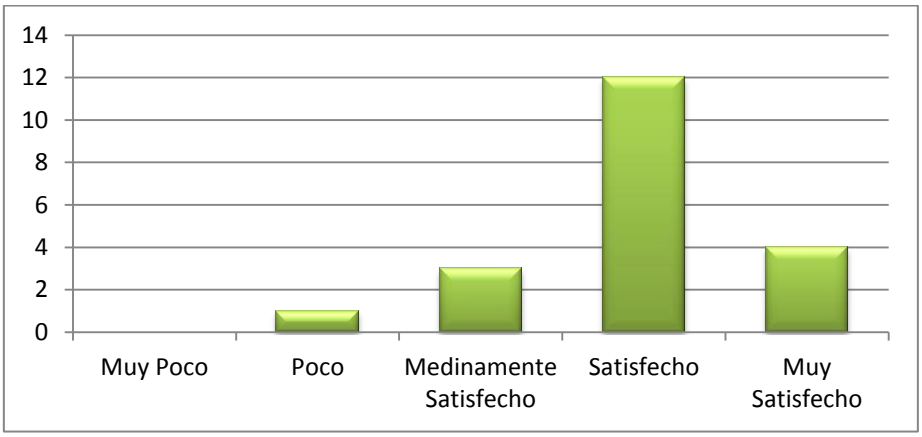

Gráfico Nº 5: Satisfacción y Objetivos Alcanzados en corto plazo por los Empleados.

Ítem Nº 6. ¿Se encuentra satisfecho con los objetivos alcanzados en el largo plazo por sus empleados?

Tabla 10. Satisfacción y Objetivos Alcanzados a Largo Plazo por los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	3	15%
Medianamente	5	25%
Satisfecho	12	60%
Muy Satisfecho	0	0%

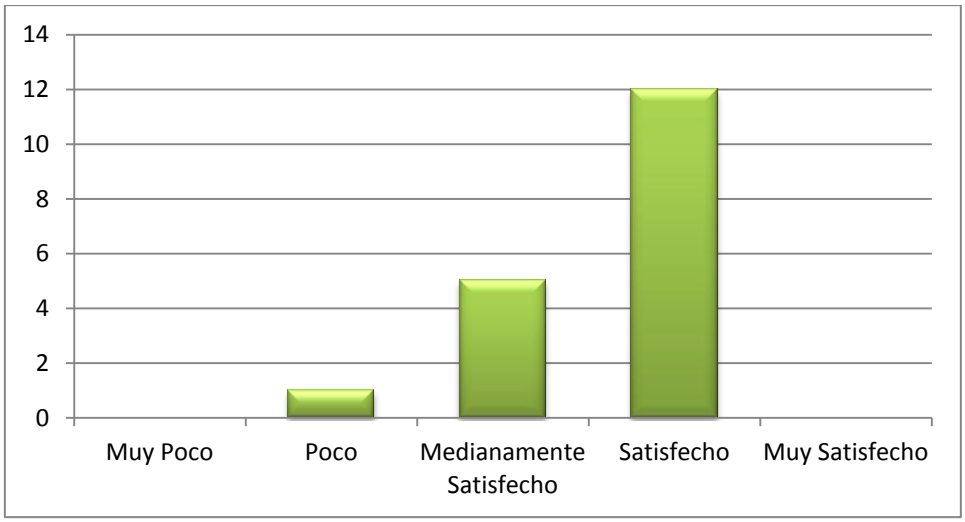

Gráfico Nº 6: Satisfacción y Objetivos Alcanzados a largo plazo por los Empleados.

Ítem Nº 7. ¿Se encuentra satisfecho con los objetivos alcanzados en el mediano plazo por sus empleados?

Tabla 11. Satisfacción y Objetivos Alcanzados a Mediano Plazo por los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	5	25%
Satisfecho	11	55%
Muy Satisfecho	4	20%

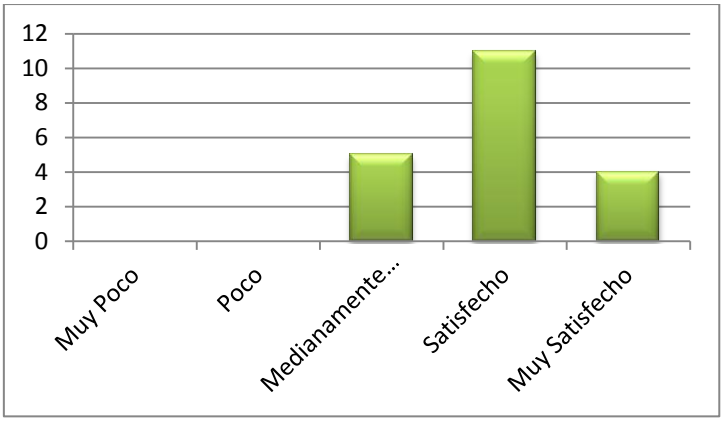

Gráfico Nº 7: Satisfacción y Objetivos Alcanzados a mediano plazo por los Empleados.

4.1.1.1 Análisis Cuestionario Primera Parte

Esta primera parte del instrumento estuvo concebida interrelacionando compensación laboral con satisfacción del patrono, pues en líneas generales, de los ítems 1 al 3 se realiza un diagnóstico con respecto al salario y los beneficios ofrecidos por las compañías, en una perspectiva de competitividad ligada al mercado laboral. Por otra parte, de los ítems 4 al 7 se indaga directamente en niveles de satisfacción del patrono al enlazar logros de objetivos empresariales, con el comportamiento del trabajador para alcanzar tales fines. Por consiguiente, se observa que las respuestas referentes a las expectativas salariales y su vinculación con el mercado laboral eran afirmativas, es decir, si hay correlación entre lo ofrecido por las empresas motivos de estudio, y lo que actualmente oferta el sector empresarial a la hora de realizar una oferta laboral, o mejorar las condiciones económicas de los trabajadores ya empleados. Asimismo, cuando se trata de evaluar la posición del patrono en referencia a los objetivos empresariales y la fuerza de trabajo, el nivel de respuesta estándar es satisfecho.

A pesar de que las respuestas son cerradas, es posible inferir que existe un punto de satisfacción cómodo para el patrono cuando se trata de evaluar los niveles de eficiencia del empleado, pues a corto, mediano o largo plazo, las metas son cumplidas y eso lo demuestra la rentabilidad de la empresa, por lo tanto, el nivel de compromiso del empleado para con la empresa se evidencia en el desempeño de sus funciones, de allí que el empleador se muestre complacido con los resultados generales. Además, se evidencia que existe una estructura

empresarial que evalúa roles y desempeños de sus empleados para establecer un paquete compensatorio, dejando claro que si bien el marco jurídico venezolano ha tomado ciertos beneficios como obligatorios, lo atractivo de una oferta laboral por parte de las empresas estudiadas depende de la rentabilidad económica, y ésta viene determinada directamente por el rendimiento positivo de la fuerza laboral.

4.1.2 Segunda Parte

Ítem Nº 8. ¿Los empleados presentan buena disposición en el desarrollo de sus funciones?

Tabla 12. Buena Disposición, Empleados y Funciones.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	10	50%
Satisfecho	10	50%
Muy Satisfecho	0	0%

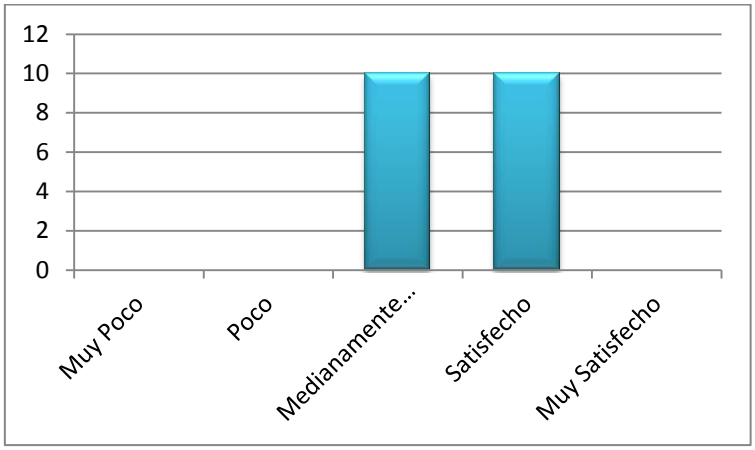

Gráfico Nº 8: Buena Disposición, empleados y funciones.

Ítem Nº 9. ¿Los empleados apoyan en los procesos de cambio que son inducidos por la organización?

Tabla 13. Apoyo, Procesos de Cambio y Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	3	15%
Medianamente	5	25%
Satisfecho	8	45%
Muy Satisfecho	3	15%

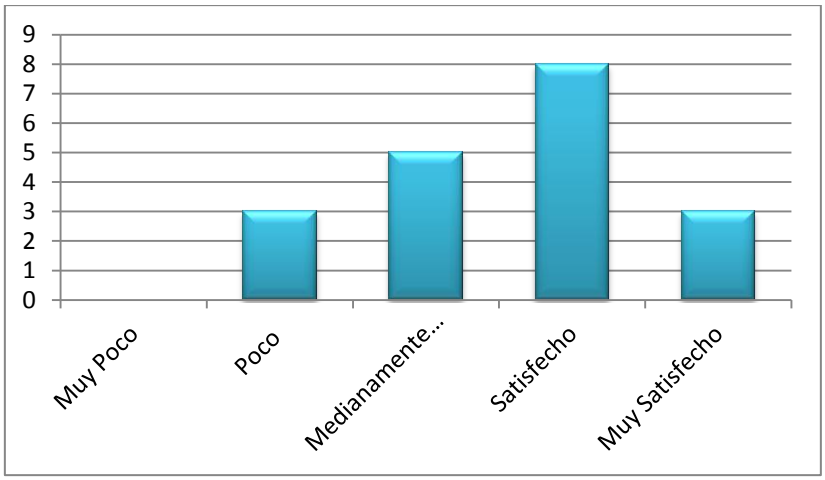

Gráfico Nº 9: Apoyo, Procesos de Cambio y Empleados.

Ítem Nº 10. ¿Los empleados asumen con buena disposición a la hora de realizar sus tareas en el trabajo?

Tabla 14. Empleados y Buena Disposición para la Realización de Tareas.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	0	0%
Satisfecho	15	75%
Muy Satisfecho	5	25%

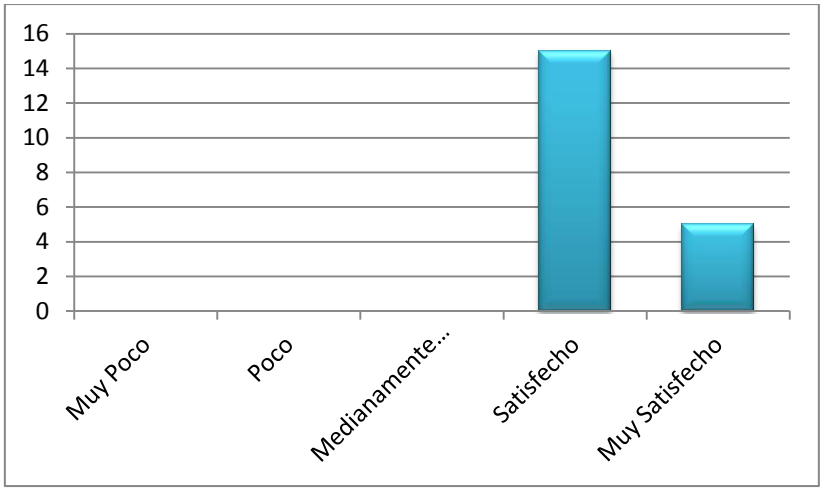

Gráfico Nº 10: Empleados y Buena Disposición para la Realización de Tareas.

Ítem Nº 11. ¿Ante una situación clave, los empleados toman decisiones oportunas y aportan soluciones?

Tabla 15. Situaciones Claves y Decisiones Oportunas de los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	1	5%
Medianamente	5	25%
Satisfecho	10	50%
Muy Satisfecho	4	20%

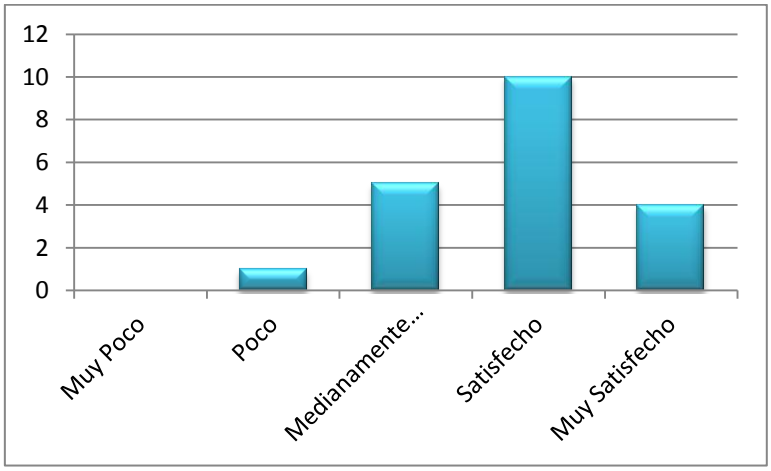

Gráfico Nº 11: Situaciones Claves y Decisiones Oportunas de los Empleados.

Ítem Nº 12. Dentro de su funcionamiento cotidiano, ¿Los empleados introducen mejoras y nuevas formas de hacer?

Tabla 16. Cotidianidad y Empleados con Nuevas Formas de Hacer.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	8	40%
Poco	0	0%
Medianamente	2	10%
Satisfecho	2	10%
Muy Satisfecho	8	40%

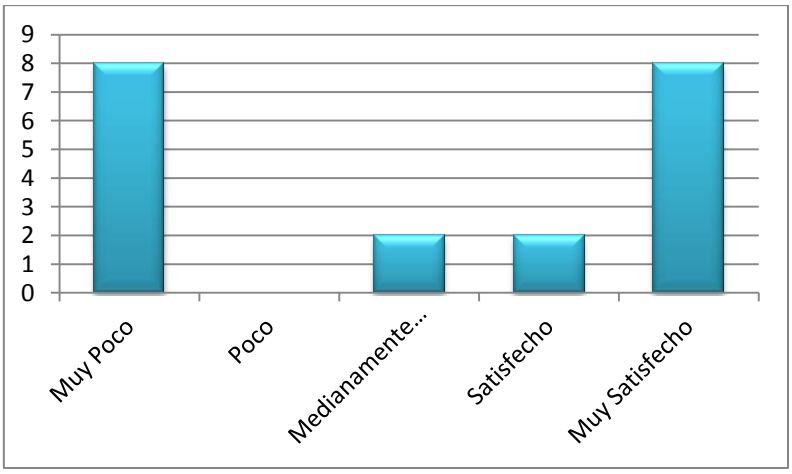

Gráfico Nº 12: Cotidianidad y Empleados con Nuevas Formas de Hacer.

Ítem Nº 13. ¿Los empleados son capaces de responder ante situaciones novedosas?

Tabla 17. Respuesta de los Empleados ante Situaciones Novedosas.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	2	10%
Medianamente	6	30%
Satisfecho	10	50%
Muy Satisfecho	2	10%

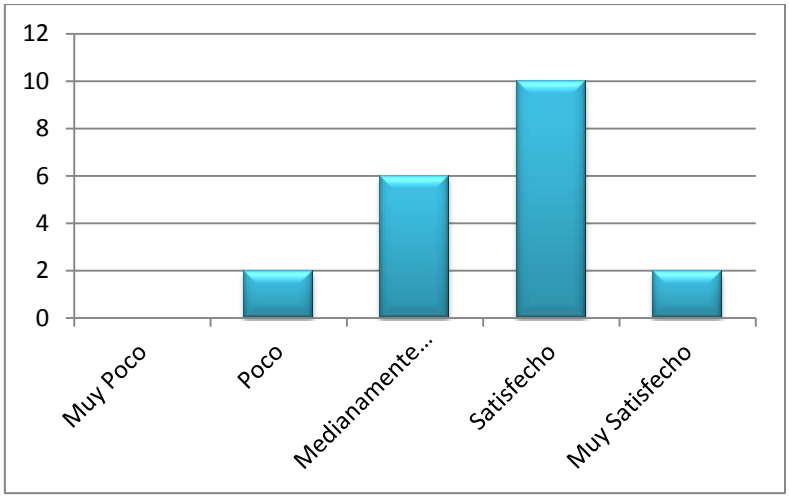

Gráfico Nº 13: Respuesta de los Empleados ante Situaciones Novedosas.

Ítem Nº 14. ¿Los empleados conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades?

Tabla 18. Empleados, Funciones y Responsabilidades.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	2	10%
Satisfecho	8	40%
Muy Satisfecho	10	50%

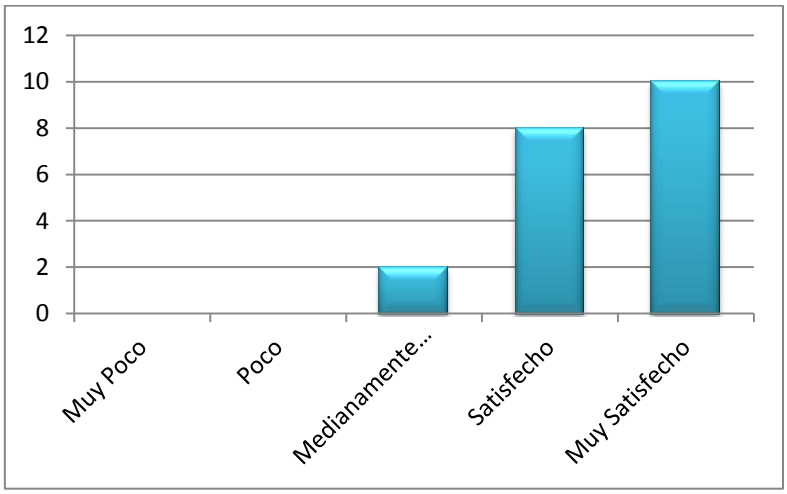

Gráfico Nº 14: Empleados, Funciones y Responsabilidades.

Ítem Nº 15. ¿Los empleados conocen la misión, visión y valores de la organización?

Tabla 19. Empleados, Misión, Visión y Valores de la Organización.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	4	20%
Medianamente	0	0%
Satisfecho	12	60%
Muy Satisfecho	4	20%

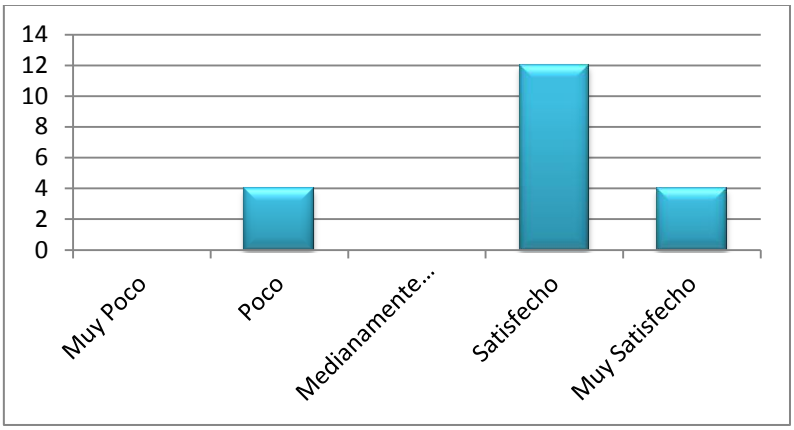

Gráfico Nº 15: Empleados, Misión, Visión y Valores de la Organización.

Ítem Nº 16. ¿Los empleados muestran satisfacción por los logros de la empresa?

Tabla 20. Satisfacción y Empleados por Logros en la Empresa.

Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	0	0%
Satisfecho	10	50%
Muy Satisfecho	10	50%

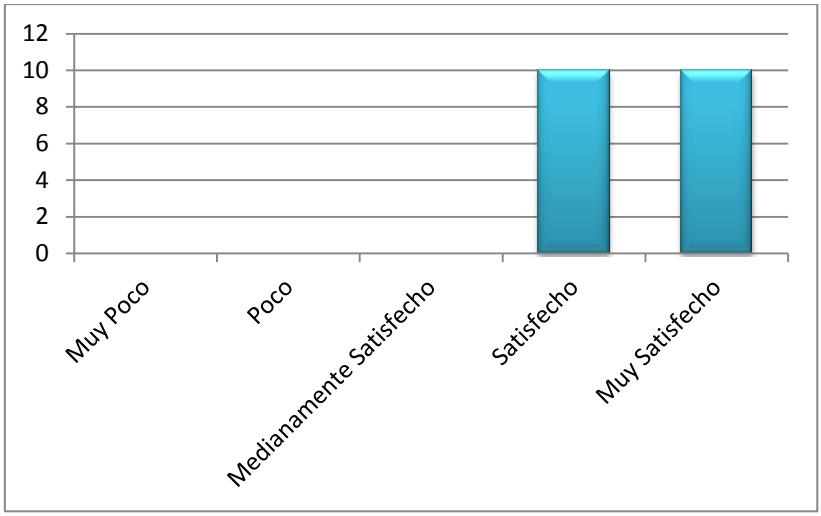

Gráfico Nº 16: Satisfacción y Empleados por Logros en la Empresa.

Ítem 17. ¿Los empleados realizan esfuerzos adicionales a los necesarios para cumplir con las tareas asignadas?

Tabla 21. Esfuerzo Adicionales para el Cumplimiento de Actividades.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	10	50%
Poco	10	50%
Medianamente	0	0%
Satisfecho	0	0%
Muy Satisfecho	0	0%

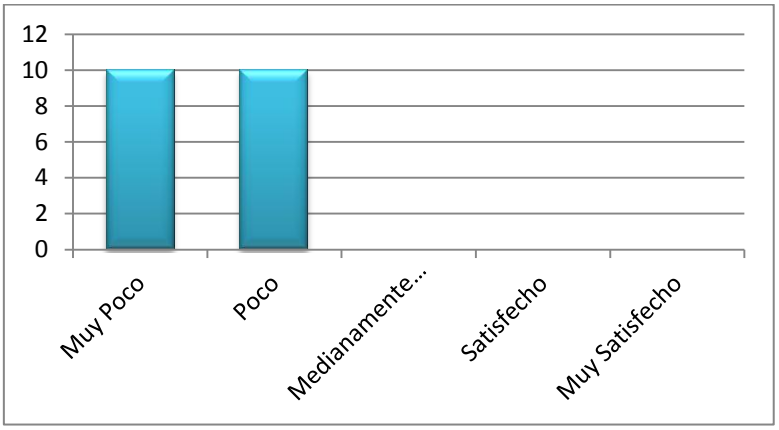

Gráfico Nº 17: Esfuerzo Adicionales para el Cumplimiento de Actividades.

Ítem 18. ¿Los empleados cumplen con las funciones que le corresponden y exceden las expectativas?

Tabla 22. Cumplimiento de Funciones de los Empleados y Expectativas.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	2	10%
Medianamente	12	60%
Satisfecho	4	20%
Muy Satisfecho	2	10%

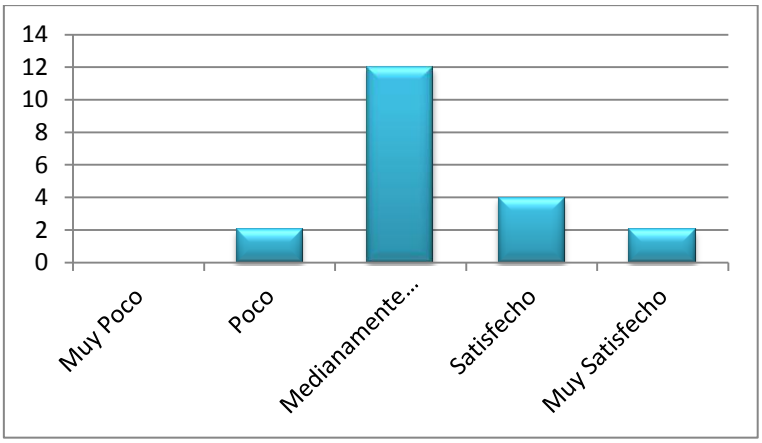

Gráfico Nº 18: Cumplimiento de Funciones de los Empleados y Expectativas.

Ítem Nº 19. ¿Los empleados cumplen con las políticas y normas de la organización?

Tabla 23. Cumplimiento de Políticas y Normas por parte de los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	2	10%
Satisfecho	13	65%
Muy Satisfecho	5	25%

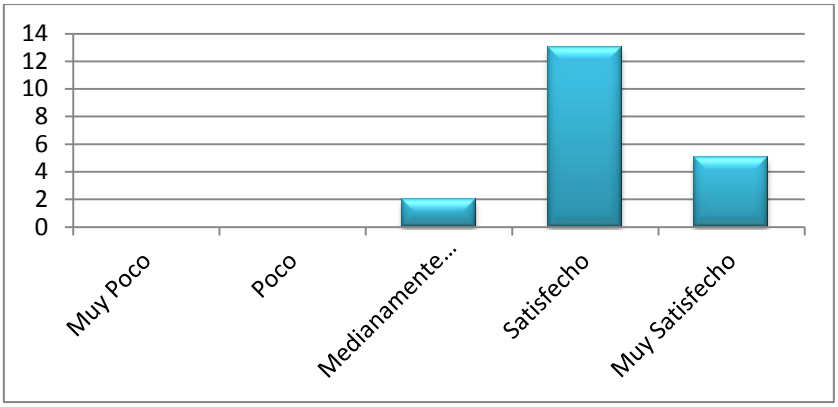

Gráfico Nº 19: Cumplimiento de Políticas y Normas por parte de los Empleados.

Ítem Nº 20. ¿Los empleados tienen conocimiento de sus objetivos y metas de cumplimiento?

Tabla 24. Conocimiento de los Objetivos y Metas de Cumplimiento por parte de los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	1	5%
Medianamente	6	30%
Satisfecho	12	60%
Muy Satisfecho	1	5%

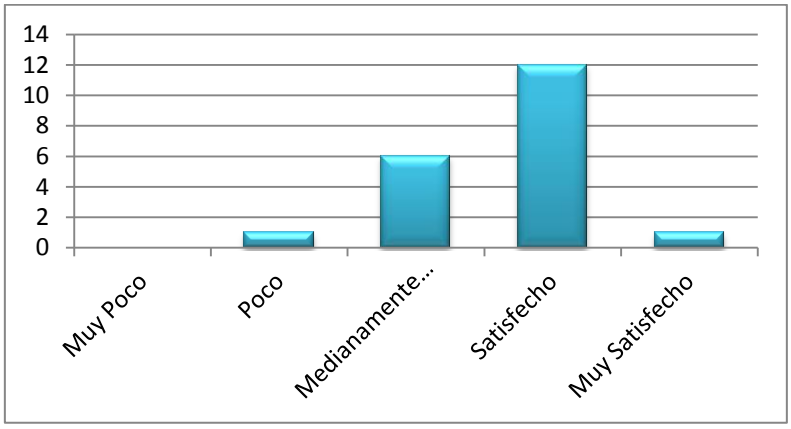

Gráfico Nº 20: Conocimiento de los Objetivos y Metas de Cumplimiento por parte de los Empleados.

Ítem Nº 21. ¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos organizacionales?

Tabla 25. Conocimiento de los Objetivos Organizacionales por parte de los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	1	5%
Medianamente	12	60%
Satisfecho	6	30%
Muy Satisfecho	1	5%

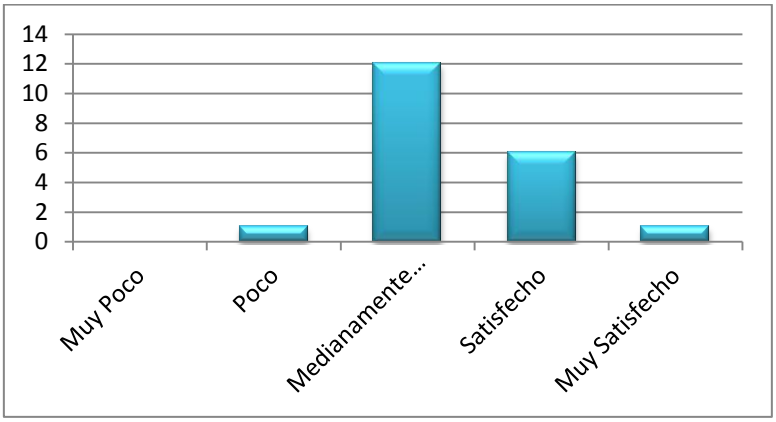

Gráfico Nº 21: Conocimiento de los Objetivos Organizacionales por parte de los Empleados.

Ítem Nº 22. ¿Los empleados cumplen con las tareas establecidas en sus funciones?

Tabla 26. Cumplimiento de Tareas con respecto a las Funciones de los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	2	10%
Satisfecho	14	70%
Muy Satisfecho	4	20%

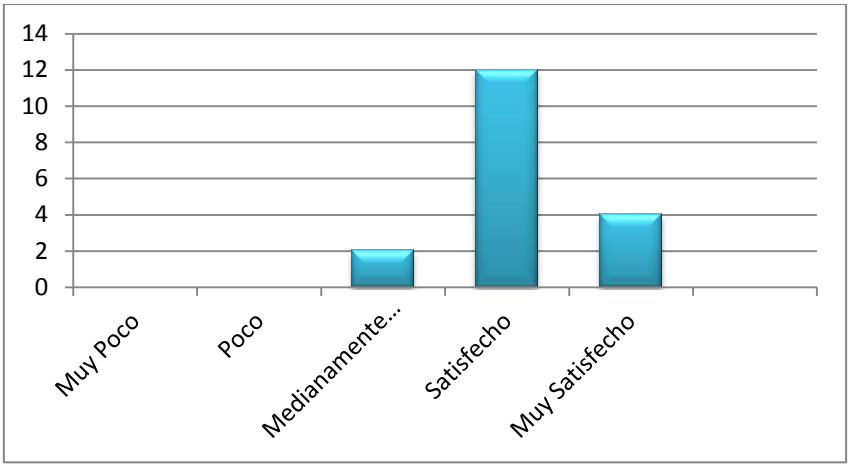

Gráfico Nº 22: Cumplimiento de Tareas con respecto a las Funciones de los Empleados.

Ítem 23. ¿Los empleados realizan las tareas necesarias para el cumplimiento de sus metas?

Tabla 27. Tareas Necesarias con respecto a las Funciones de los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	6	30%
Satisfecho	12	60%
Muy Satisfecho	2	10%

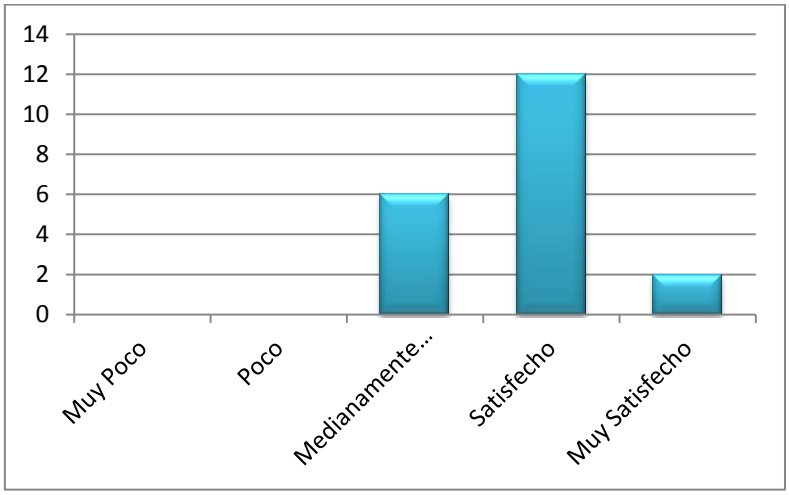

Gráfico Nº 23: Tareas Necesarias con respecto a las Funciones de los Empleados.

Ítem 24. ¿Los empleados cumplen con sus asignaciones en el tiempo correspondiente?

Tabla 28. Empleados, Asignaciones Vs. Tiempo.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	1	5%
Poco	1	5%
Medianamente	8	40%
Satisfecho	8	40%
Muy Satisfecho	2	10%

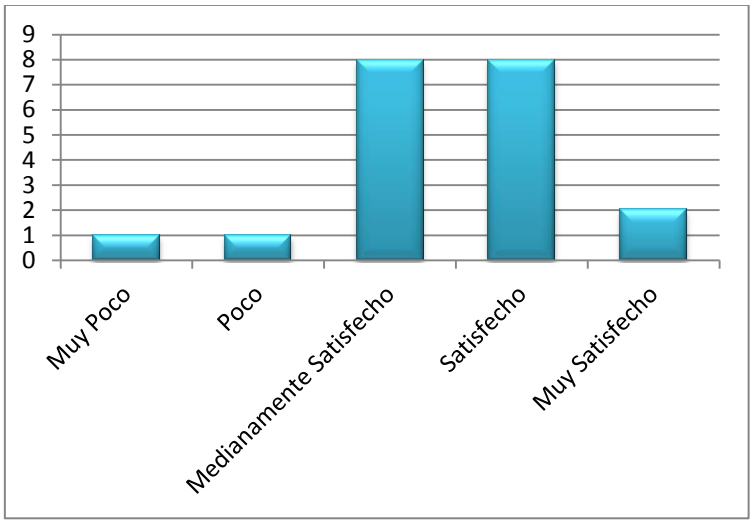

Gráfico Nº 24: Empleados, Asignaciones vs Tiempo.

Ítem Nº 25. ¿Las tareas se ejecutan cumpliendo con los estándares de calidad establecidos?

Tabla 29. Tareas, Ejecución y Estándares de Calidad.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	1	5%
Medianamente	7	35%
Satisfecho	11	55%
Muy Satisfecho	1	5%

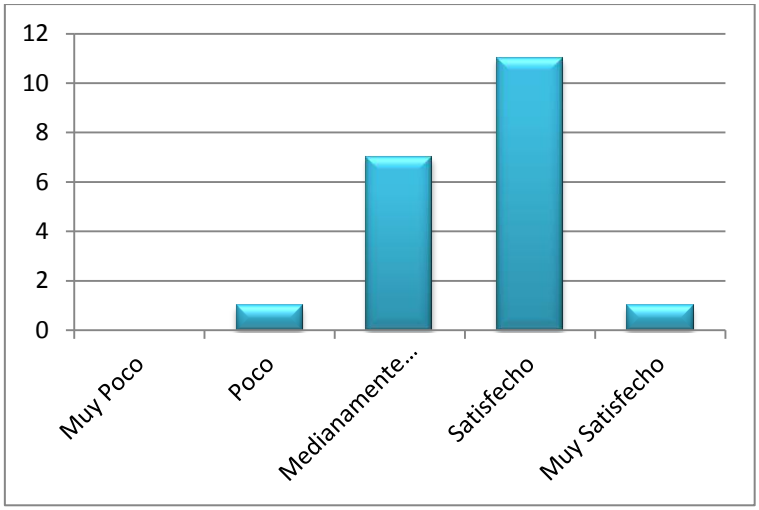

Gráfico Nº 25: Tareas, Ejecución y Estándares de Calidad.

Ítem Nº 26. ¿Los empleados tienen buena comunicación entre sus pares?

Tabla 30. Buena Comunicación entre Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	1	5%
Satisfecho	18	90%
Muy Satisfecho	1	5%

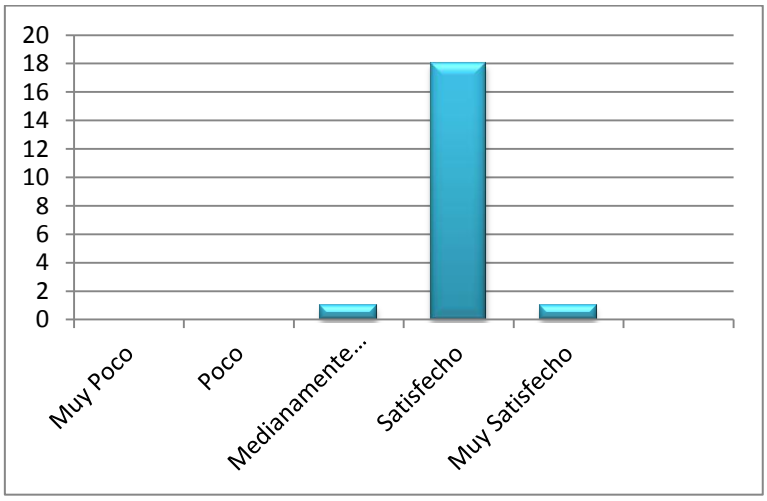

Gráfico Nº 26: Buena Comunicación entre Empleados.

Ítem Nº 27. ¿Los empleados tienen buena comunicación con su supervisor?

Tabla 31. Buena Comunicación entre Empleados y Supervisores.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	2	10%
Poco	2	10%
Medianamente	6	30%
Satisfecho	8	40%
Muy Satisfecho	2	10%

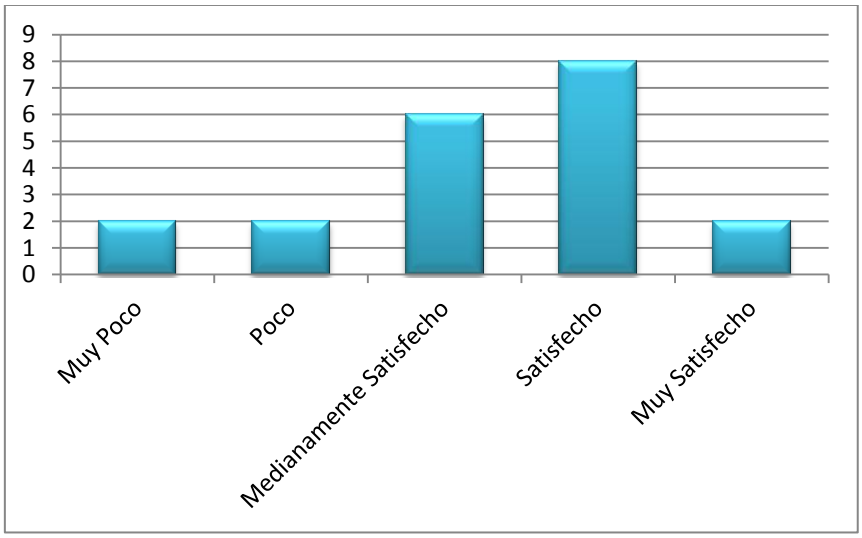

Gráfico Nº 27: Buena Comunicación entre Empleados y Supervisores.

Ítem Nº 28. ¿Los empleados son siempre cordiales entre ellos?

Tabla 32. Empleados y Cordialidad.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	1	5%
Satisfecho	10	50%
Muy Satisfecho	9	45%

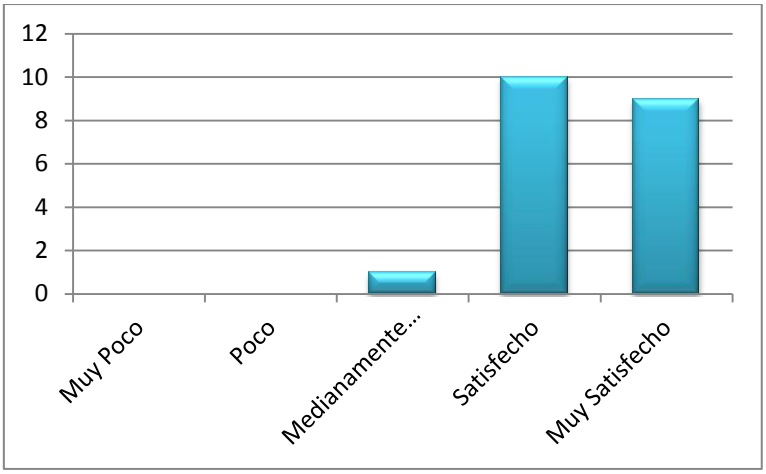

Gráfico Nº 28: Empleados y Cordialidad.

Ítem Nº 29. ¿Se perciben relaciones saludables entre los integrantes de los equipos de trabajo?

Tabla 33. Buenas Relaciones y Equipos de Trabajo.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	5	25%
Medianamente	5	25%
Satisfecho	5	25%
Muy Satisfecho	5	25%

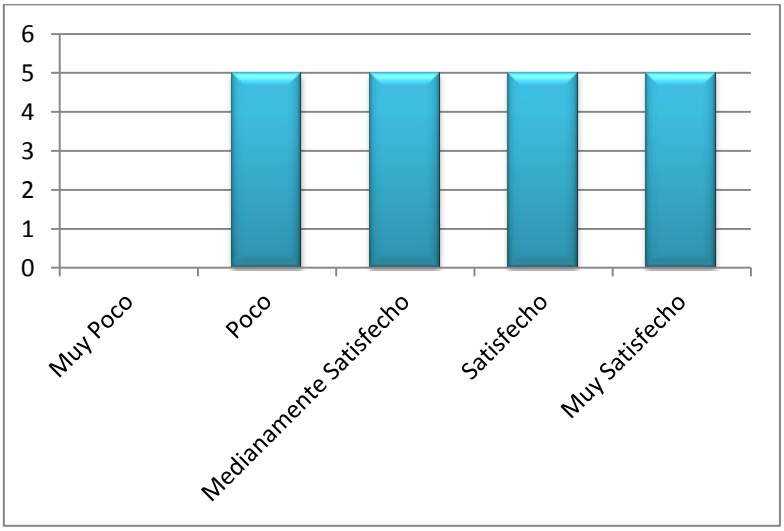

Gráfico Nº 29: Buenas Relaciones y Equipos de Trabajo.

Ítem Nº 30. ¿Ante una situación de conflicto, considera que los empleados se colocan en la posición de sus pares y/o colaboradores?

Tabla 34. Conflictos y Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	1	5%
Poco	6	30%
Medianamente	12	60%
Satisfecho	1	5%
Muy Satisfecho	0	25%

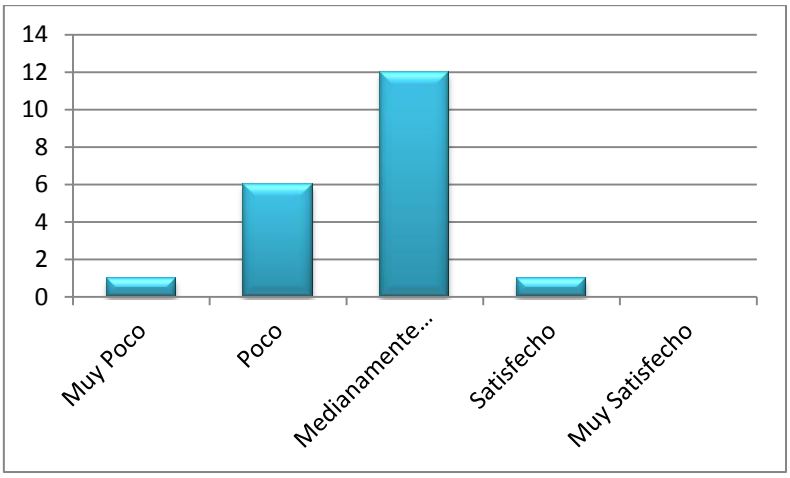

Gráfico Nº 30: Conflictos y Empleados.

Ítem Nº 31. ¿Ante una crisis o conflicto, considera que los empleados se colocan en la posición del patrono?

Tabla 35. Conflictos, Empleados y Patronos.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	14	70%
Poco	6	30%
Medianamente	0	0%
Satisfecho	0	0%
Muy Satisfecho	0	0%

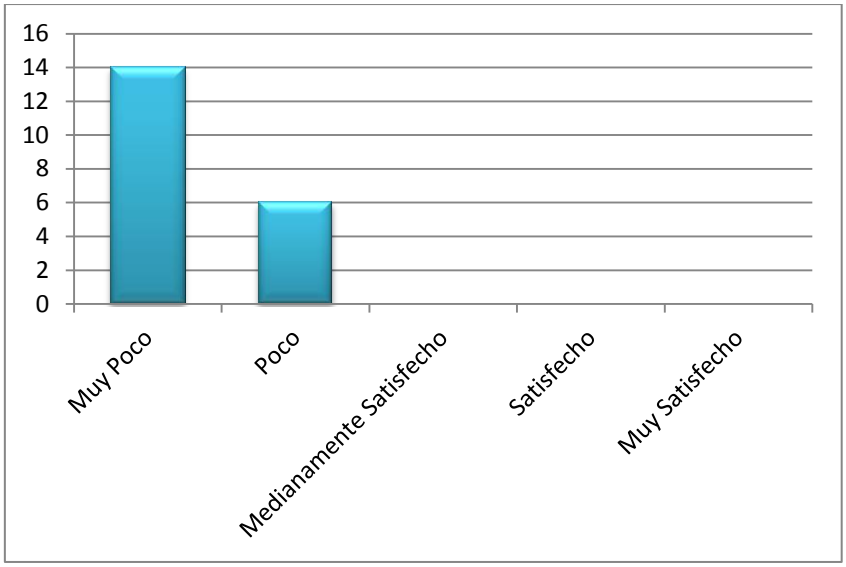

Gráfico Nº 31: Conflictos, Empleados y Patronos.

Ítem Nº 32. ¿Los empleados muestran interés genuino entre ellos?

Tabla 36. Interés entre Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	6	30%
Poco	6	30%
Medianamente	8	40%
Satisfecho	0	0%
Muy Satisfecho	0	0%

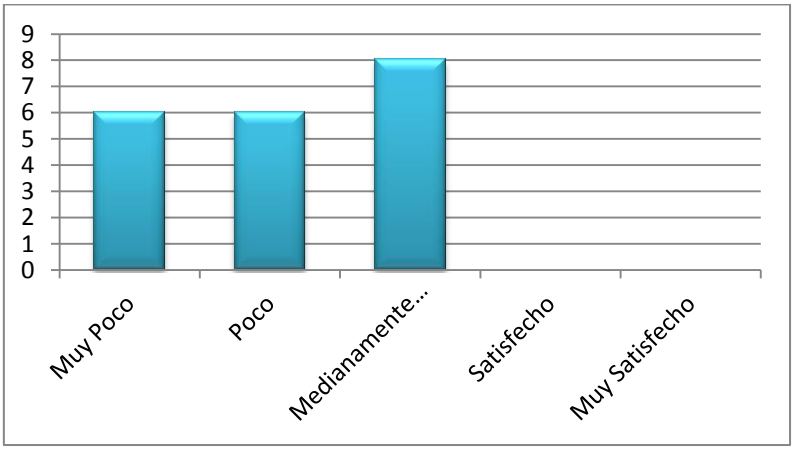

Gráfico Nº 32: Interés entre Empleados.

Ítem Nº 33. ¿Los empleados ofrecen trato cortés y/o educadamente entre ellos?

Tabla 37. Trato Cortés entre Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	30%
Poco	0	30%
Medianamente	2	10%
Satisfecho	12	60%
Muy Satisfecho	6	30%

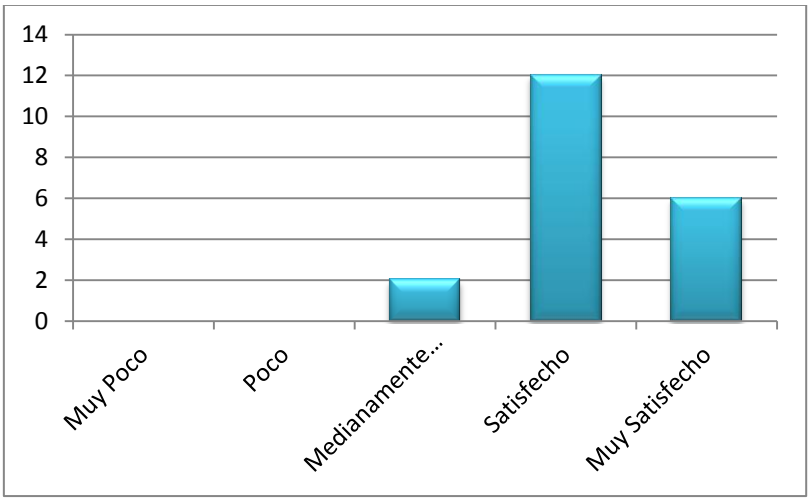

Gráfico Nº 33: Trato Cortés entre Empleados.

Ítem Nº 34. ¿Los empleados respetan el derecho de palabra y/u opinión del otro?

Tabla 38. Respeto de Opinión y Palabra entre Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	4	20%
Medianamente	10	50%
Satisfecho	5	25%
Muy Satisfecho	1	5%

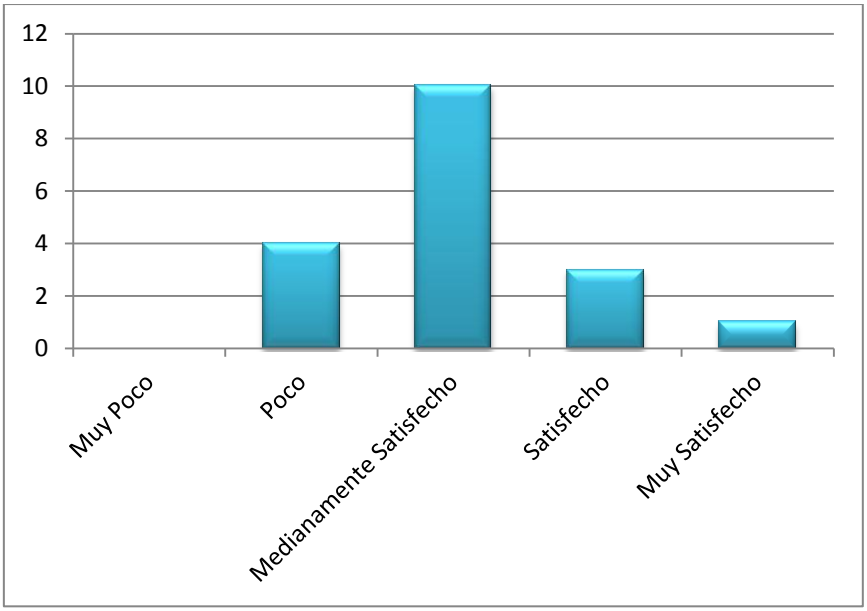

Gráfico Nº 34: Respeto de Opinión y Palabra entre Empleados.

Ítem Nº 35. ¿Se ha observado en ocasiones entre los empleados situaciones malintencionadas?

Tabla 39. Intenciones Malintencionadas entre Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	8	40%
Poco	6	30%
Medianamente	3	15%
Satisfecho	3	15%
Muy Satisfecho	0	0%

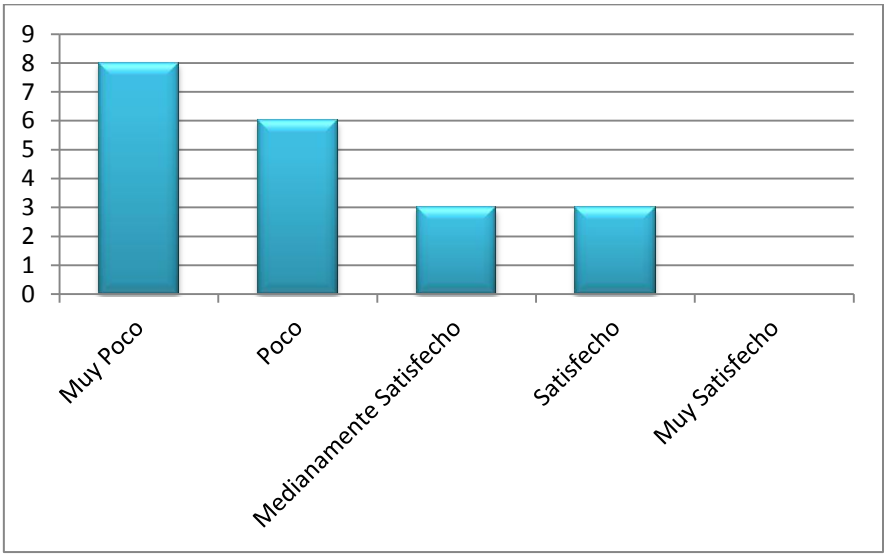

Gráfico Nº 35: Intenciones Malintencionadas entre Empleados.

Ítem Nº 36. ¿Los empleados se animan entre ellos para alcanzar el logro de los objetivos de la organización?

Tabla 40. Apoyo entre Empleados por el Logro de Objetivos Organizacionales.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	6	30%
Satisfecho	14	70%
Muy Satisfecho	0	0%

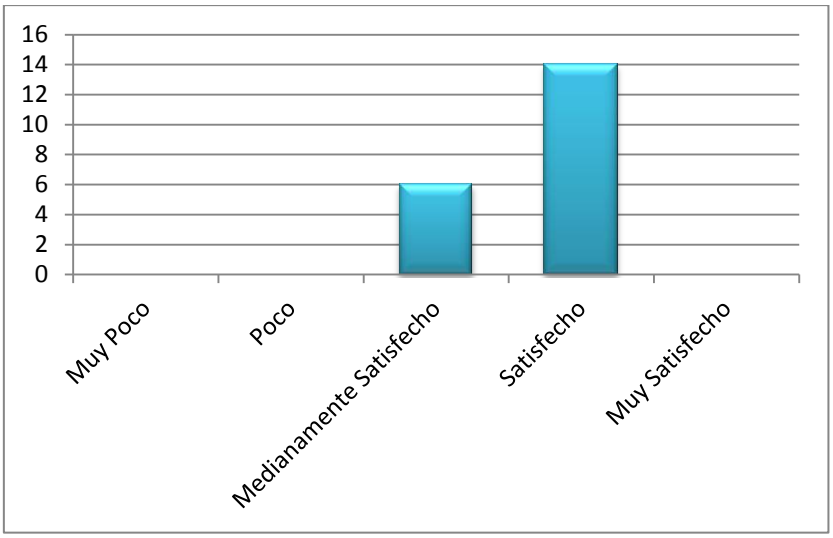

Gráfico Nº 36: Apoyo entre Empleados por el Logro de Objetivos Organizacionales.

Ítem Nº 37. ¿Los empleados se mantienen en constante aprendizaje para obtener desempeños superiores de sus funciones?

Tabla 41. Aprendizaje, Desempeño y Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	5	25%
Medianamente	10	50%
Satisfecho	5	25%
Muy Satisfecho	0	0%

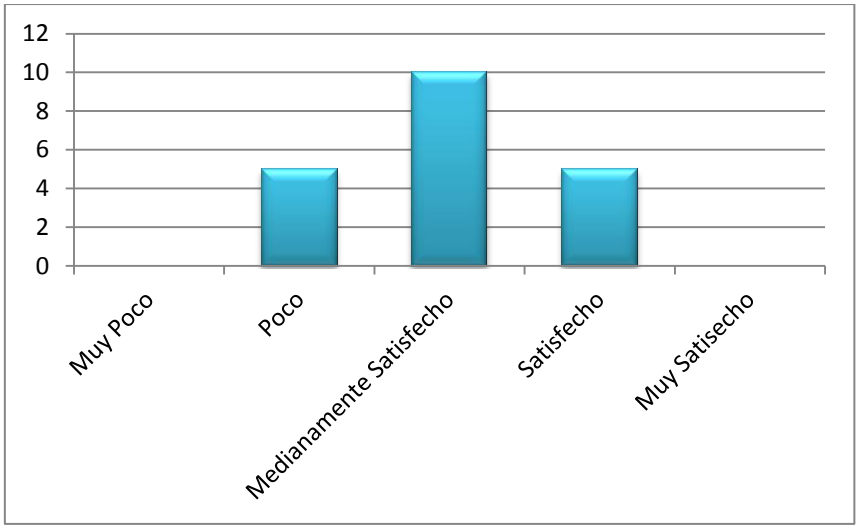

Gráfico Nº 37: Aprendizaje, Desempeño y Empleados.

Ítem Nº 38. ¿Los empleados están enfocados y orientados en el cumplimiento de sus metas?

Tabla 42. Foco, Orientación y Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	1	5%
Medianamente	6	30%
Satisfecho	5	25%
Muy Satisfecho	8	40%

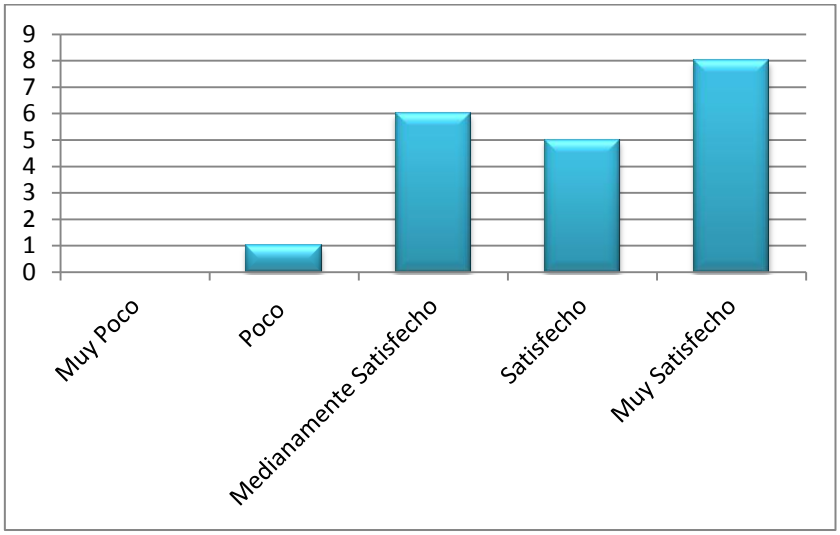

Gráfico Nº 38: Foco, Orientación y Empleados.

Ítem Nº 39. ¿Las acciones de los empleados se orientan al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Tabla 43. Acciones Orientadas al Cumplimiento de Objetivos Institucionales por parte de los Empleados.

CRITERIOS	POBLACIÓN	100 %
Muy Poco	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente	6	30%
Satisfecho	6	30%
Muy Satisfecho	8	40%

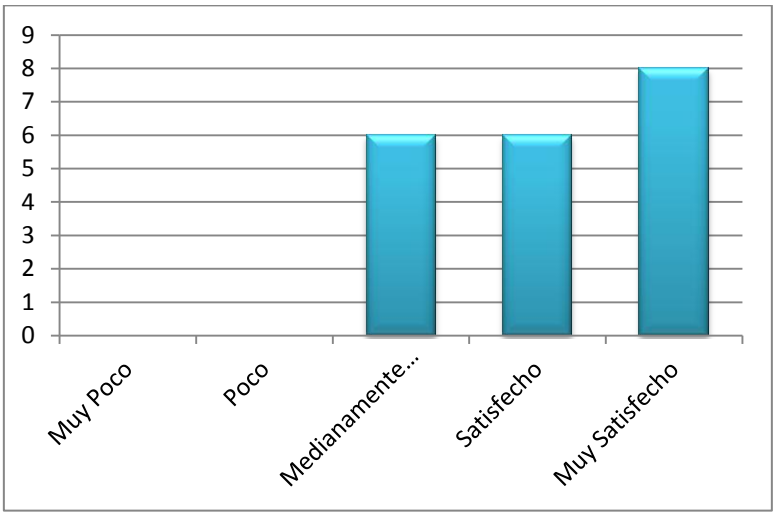

Gráfico Nº 39: Acciones Orientadas al Cumplimiento de Objetivos Institucionales por parte de los Empleados.

4.1.2.1 Análisis Cuestionario Segunda Parte

Esta segunda parte del instrumento corresponde con la medición de la variable satisfacción del patrono, para ello, se determinó que los indicadores que la componían eran los siguientes: Proactividad, compromiso, rendimiento laboral, relación laboral y motivación a la superación. Con respecto a la proactividad, cabe señalar que la población encuestada manifestó en una media general estar "satisfecho" con el comportamiento del trabajador en cuanto a la actitud y la toma de iniciativas, sin embargo cuando se trata de asumir el control, se observan más bajas hacia el "medianamente satisfecho", demostrando con ello inconformidad del directivo para con el empleado por faltas de iniciativas, que permitan

mejorar el desempeño de sus funciones y del área de trabajo de forma global. Por otra parte, el nivel de compromiso tuvo una tendencia de “satisfecho” a “muy satisfecho”, dejando claro de racional, emocional y motivacionalmente la frecuencia media es la disposición de un empleado comprometido con la organización, que conoce su estructura organizativa y está casado con la misión, visión y valores de la empresa que representa.

Enlazándolo con la proactividad, el compromiso tiene una valoración muy positiva, a lo que cabe inferir que la proactividad puede verse cortada por la cadena de mando, pues si bien el trabajador puede tener la iniciativa de mejorar procesos dentro de su puesto de trabajo, al proponer ciertas directrices, la cadena de mando es finalmente la que toma decisiones más concretas con respecto a organización, planificación y ejecución del trabajo. Este condicionante puede coartar un poco la actitud del trabajador, sin embargo está comprometido con los objetivos de la empresa y manifiesta buena disposición para el logro de los mismos. Por otra parte, el rendimiento laboral igualmente se establece en una media de “satisfecho” según las respuestas de los directivos y gerentes encuestados en representación del patrono, pues aunque algunos ítems tuvieron una valoración casi pareja entre “medianamente satisfecho” y “satisfecho”, la media es una conformidad positiva con el desempeño del empleado en cuanto a la calidad de su trabajo.

Bajo ésta perspectiva, se perfila un empleado comprometido y proactivo con su puesto de trabajo, y en ese sentido se esfuerza por el logro de los objetivos institucionales entendiendo que trabaja en equipo por el cumplimiento de metas, entonces evalúa de acuerdo a su rol dentro de la empresa, decisiones que pueden modificar el trabajo, bien sea para bien o para mal y por ello respeta una cadena de mando. El resultado es una ponderación positiva de su calidad de trabajo, pues finalmente los objetivos institucionales se cumplen como se evidenció en la primera parte de la encuesta, e igualmente la calificación es “satisfecho” según las necesidades de los directivos y gerentes encuestados como representación de la figura del patrono.

Ahora bien, lo que corresponde con relación laboral entre empleados la ponderación en una frecuencia media es “muy satisfecho”, es decir, entre pares se colaboran, mantienen un

trato cordial, se apoyan entre ellos y muestran apoyo ante situaciones de conflicto, no obstante, con el patrono la actitud es más distante y no se evidenció una relación tan estrecha como entre colegas, aunque existe un respeto cordial entre todos los escalafones de la organización. Finalmente la motivación a la superación también tuvo una ponderación positiva, pues la población encuestada declara "satisfecho" ante los ítems donde se demuestra, que los empleados son cónsonos con el aprendizaje constante para el mejor desempeño de sus funciones, e igualmente se poyan mutuamente para lograr los objetivos institucionales.

4.1.3 Tercera Parte

Ítem Nº 40. ¿Cuántos días de utilidades se pagan?

Tabla 44. Cantidad de Días de Utilidades.

Días de Utilidades	Nº de Empresas
30 días	14
90 días	4
120 días	2

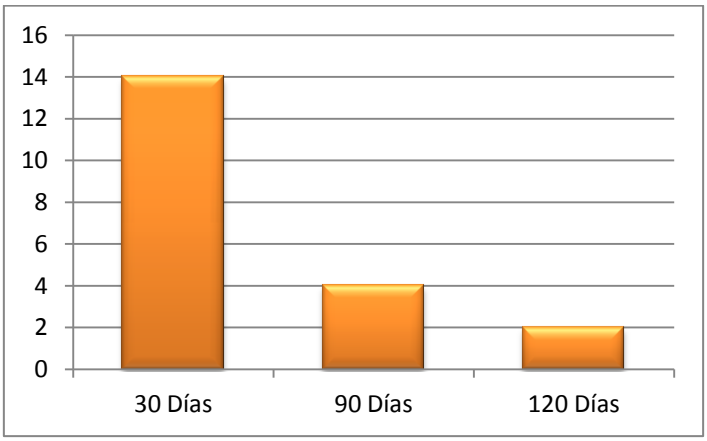

Gráfico Nº 40: Días Pagados por Concepto de Utilidades.

Ítem Nº 41. ¿Cuántos días de bono vacacional se pagan?

Tabla 45. Cantidad de Días de Utilidades.

Días de Bono Vacacional	Nº de Empresas
15 días	8
35 días	6
40 días	6

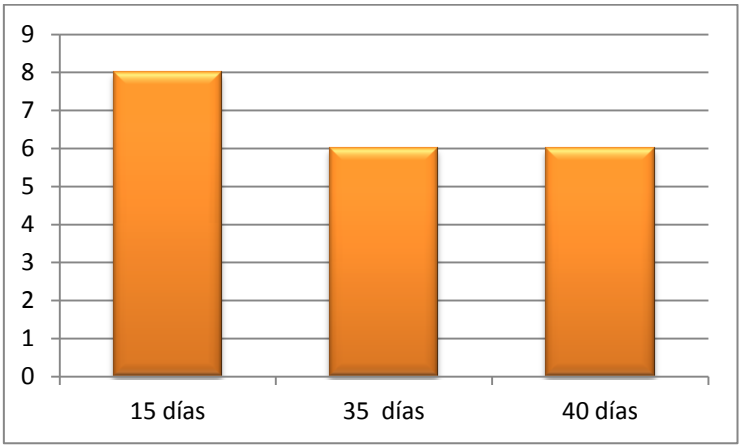

Gráfico Nº 41: Días Pagados por Concepto de Bono Vacacional.

Ítem Nº 42. Indicar si es posible, ¿Qué porcentaje es variable dentro de la remuneración salarial de los empleados?

Tabla 46. Cantidad de Días de Utilidades.

Porcentajes	Nº de Empresas
No Aplica	15
Entre de 25% y 75%	5
Más de 75%	0

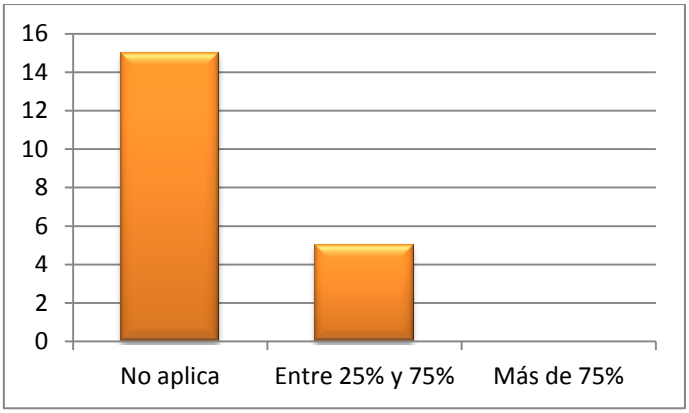

Gráfico Nº 42: Porcentajes de variabilidad de la Remuneración del Empleado.

Ítem Nº 43. Señale los beneficios que se disfrutan dentro la organización (puede marcar varias opciones):

Tabla 47. Beneficios en la Organización.

Beneficios	Empresas
Actividades Recreacionales	20
Becas	14
Bono Juguete	17
Caja de Ahorros	20
Estacionamiento	15
Feria Escolar	10
Guardería	12
HCM	20
Préstamos	16
Tickets de Alimentación	20
Transporte	10
Útiles Escolares	18

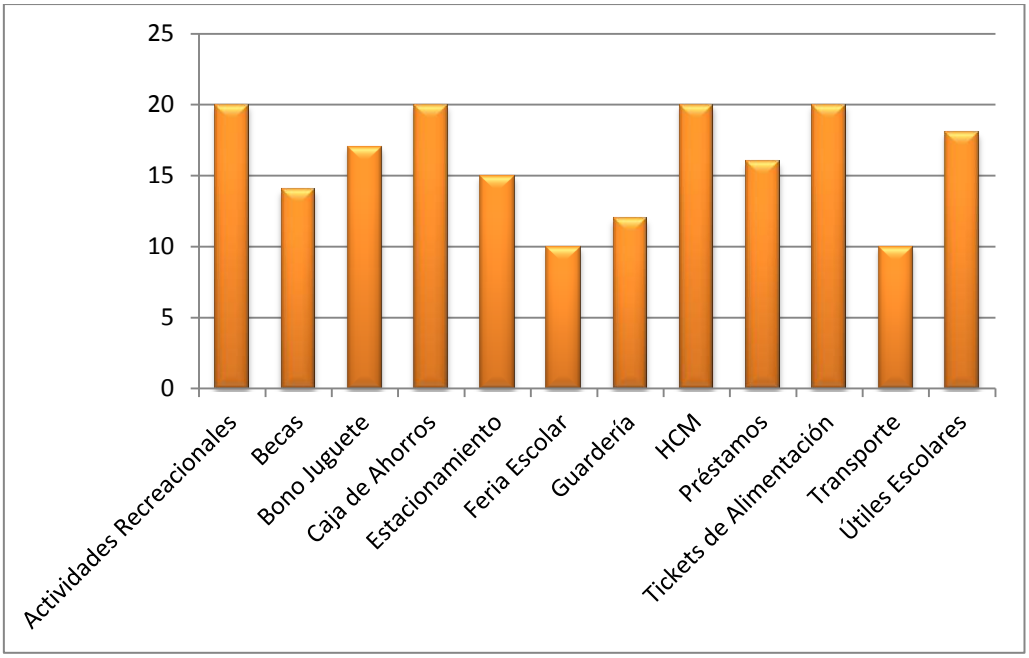

Gráfico Nº 43: Beneficios en la Organización.

Ítem Nº 44. ¿La empresa le facilita cursos para mejorar su rendimiento laboral?

Tabla 48. Cursos y Rendimiento Laboral.

SI	NO
19	1

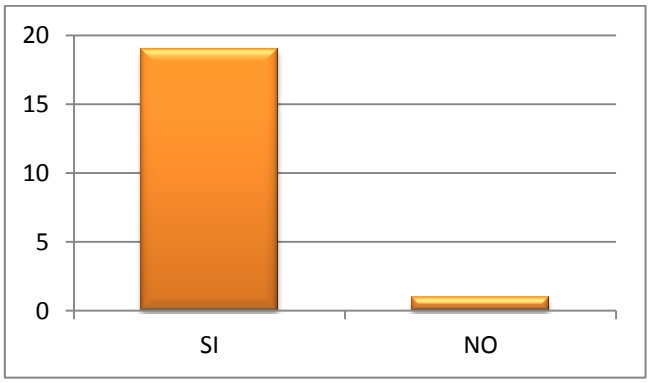

Gráfico Nº 44: Cursos y Rendimientos Laboral.

Ítem Nº 45. ¿Considera que la empresa busca el crecimiento profesional de sus trabajadores?

Tabla 49. Empresa y Capacitación del Personal.

SI	NO
19	1

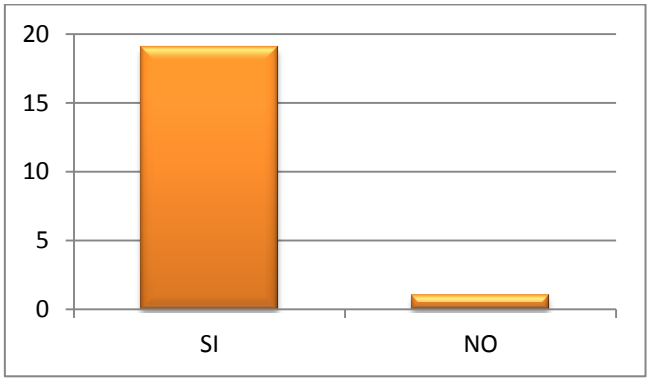

Gráfico Nº 45: Empresa y Capacitación del Personal.

4.1.3.1 Análisis Cuestionario Tercera Parte

En lo que corresponde con la medición de la variable compensación, es importante señalar que en cuanto a la variable salario, no se pudo medir debido a que hubo ausencia de respuesta por parte de los directivos en representación del patrono; en cuanto a los beneficios de utilidades y bonos vacacionales son los que rige la ley, es decir 30 días y 15 días respectivamente. Ahora bien, dentro de los beneficios ofrecidos por las empresas en el paquete compensatorio, los que más tuvieron puntuación por la población encuestada son los siguientes: Caja de ahorros, HCM, tickets de alimentación y actividades recreacionales, en otra escala, las menos ponderadas son guardería, transporte y feria escolar. Asimismo, todos los encuestados declararon que las empresas están a favor de la preparación constante del trabajador, por ello impulsa planes de capacitación.

4.1.4 Cuarta Parte

Ítem Nº 46. ¿Cuánto consideraría la empresa aumentar los salarios de sus empleados dependiendo de la satisfacción con los mismos?

Tabla 50. Aumento del Salario con base al Desempeño de los Empleados.

Porcentajes	Nº de Empresas
Menos de 5%	0
Entre 5% y 20%	4
Entre 20% y 40%	10
Entre 40% y 50%	4
Más del 50%	2

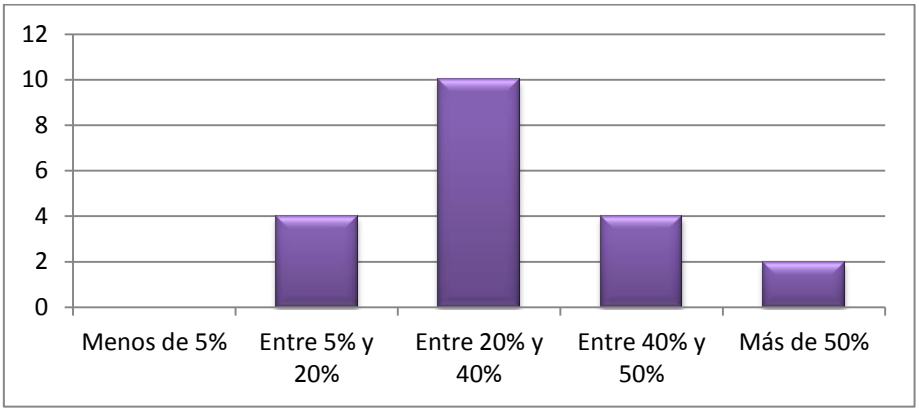

Gráfico Nº 46: Aumento de Salarios con base al Desempeño de Empleados.

Ítem Nº 47. ¿Cuáles beneficios estaría dispuesta la empresa implementar para sus empleados? (puede marcar varias opciones)

Tabla 51. Beneficios Dispuestos a Emplear en la Organización.

Beneficios	Empresas
Actividades Recreacionales	0
Becas	6
Bono Juguete	3
Caja de Ahorros	0
Estacionamiento	0
Feria Escolar	10
Guardería	8
HCM	0
Préstamos	0
Tickets de Alimentación	0
Transporte	10
Útiles Escolares	2

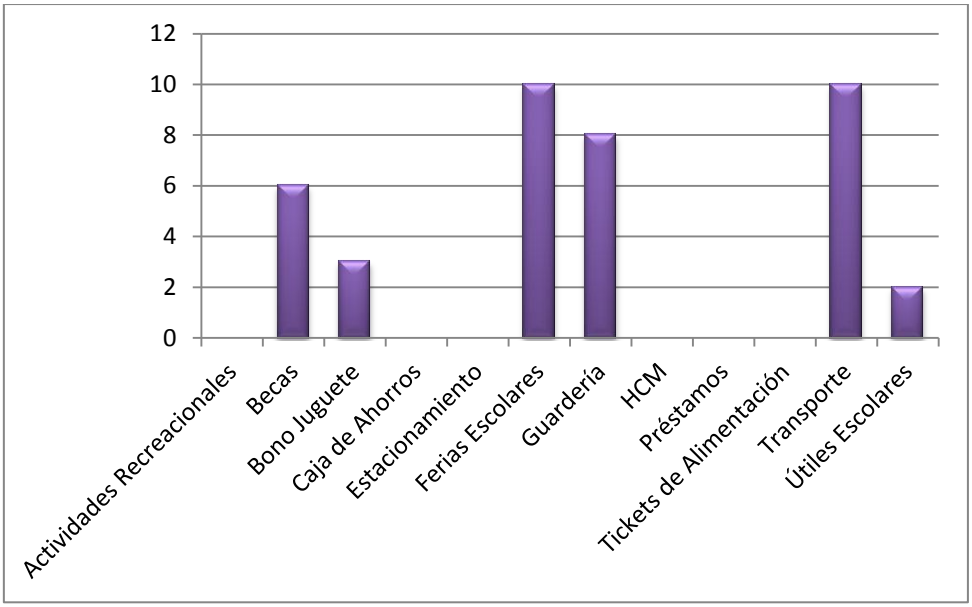

Gráfico Nº 47: Beneficios a Implementar por la Empresa.

4.1.4.1 Análisis Cuestionario Cuarta Parte

Finalmente, la satisfacción del patrono en torno a la compensación laboral, se unen en esta última parte del cuestionario en tres ítems, a los que la población encuestada respondió que de acuerdo a os niveles de satisfacción los salarios pueden ser aumentados de un 20% a un 40% sin contar con que pueden ser implementados más beneficios, tales como guardería, feria escolar y transporte.

4.2 Correlación de Pearson y Regresión Lineal Variables Satisfacción del Patrono y Compensación Laboral

Tabla 52. Valores Estadísticos de la Dimensión Satisfacción el Patrono

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Varianza	Coeficiente de Varianza
Proactividad	3,25	5,00	4,5874	0,44325	0,255	13,8%
Compromiso	3,98	5,00	4,3876	0,49851	0,241	13%
Rendimiento	3,00	5,00	4,2976	0,48765	0,237	12,5%
Buenas Relaciones Laborales	3,97	5,00	4,1652	0,46289	0,211	11,89%
Motivación a la Superación Personal	4,01	5,00	4,9895	4,95421	0,3	14%

Ahora bien, en lo que respecta a la proactividad, cabe mencionar que los rangos de respuestas estuvieron ubicados en 3,25 de un máximo de 5,00, por lo tanto el puntaje que obtuvo este indicador fue de satisfecho. Asimismo, compromiso se ubicó entre el 3,98 de un máximo de 5,00 por lo tanto el puntaje de este indicador se ubicó en satisfecho. Por otra parte rendimiento tuvo un rango de 3,00 de 5,00, y el puntaje de la población encuestada a este ítem fue medianamente satisfecho. Con respecto a buenas relaciones laborales, el rango se ubicó en 3,97 de un máximo de 5,00, de allí que la valoración haya sido satisfecha. Por último motivación a la superación personal obtuvo un 4,01 de rango, por lo tanto el puntaje fue de muy satisfecho.

Tabla 53. Valores Estadísticos de la Dimensión Compensación Directa.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Varianza	Coeficiente de Varianza
Salario	4,65	6,00	4,9875	0,50023	0,310	15%
Utilidades	4,0	6,00	4,6231	0,49985	0,289	14,01%
Bonos Vacacionales	4,12	6,00	4,8523	0,5	0,300	14,84%

Sobre la Compensación directa, se indica que el indicador salario obtuvo un 4,65 de rango sobre un máximo de 6,00, de allí que el puntaje otorgado por la población encuestada sea de muy satisfecho. Utilidades obtuvo un rango de 4,0 sobre un máximo de 6,00, por ello el

puntaje es satisfecho, y por último bonos vacacionales obtuvo un rango de 4,12, igualmente el puntaje es satisfecho.

Tabla 54. Valores Estadísticos de la Dimensión Compensación Indirecta.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Varianza	Coeficiente de Varianza
Bonificaciones	5,00	6,00	4,6321	0,51126	0,320	15,5%
Beneficios Sociales	4,75	6,00	4,8413	0,46257	0,289	14,59%
Capacitación y Adiestramiento	4,98	6,00	4,9673	0,47654	0,297	14,12%

En cuanto a la compensación indirecta, es pertinente mencionar que el indicador bonificaciones obtuvo un rango de 5,00 sobre un máximo de 6,00, de allí que el puntaje se haya mantenido en muy satisfecho. Con respecto a beneficios sociales el rango fue de 4,75, de allí que el puntaje de la población encuestada sea satisfecho, no obstante, capacitación y adiestramiento obtuvo un 4,98 sobre un máximo de 6,00, por ello el puntaje se ubica en muy satisfecho.

Tabla 55. Coeficiente de Correlación y Determinación de las Variables

Variables	Correlación de Pearson	Sig. Bilateral
Satisfacción del Patrono	**r 0.886**	**0.01**
Compromiso Organizacional	**r2 0.886**	**0.01**

Se correlacionaron las medias de respuesta de las preguntas relacionadas con Satisfacción del Patrono y Compensaciones Laborales, obteniendo un coeficiente de 0,886 con un nivel de significancia de 0,01, bivariado, lo cual resulta ser estadísticamente significativo porque determina una relación directa y positiva alta. Todo esto es de acuerdo a la escala del coeficiente de correlación de Pearson la cual establece que todo aquellos valores entre 0 y 1 que sean positivos, tendrá una correlación positiva, es decir, que hay relación entre las variables cruzadas, y si se acercan al número 1, su relación será muy fuerte.

Ahora bien, luego de demostrar que estadísticamente existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables satisfacción del empleador y compensaciones laborales, es posible inferir luego del análisis inductivo de los ítems antes citados, que en efecto por medio de la satisfacción es posible establecer un sistema de compensaciones laborales, ya que influye en el trabajador para impulsarlo a realizar sus funciones de manera eficiente, pero actúa de forma muy poderosa en el empleador, y es éste quien finalmente decide este tipo de beneficios. Como se puede observar, la primera parte del instrumento fue un diagnóstico entre ambas variables, ya que primeramente el empleador se ubicó en la oferta del campo laboral demostrando que va cónsono con las necesidades empresariales, y remunera a sus empleados tanto económicamente como con beneficios, e inmediatamente evalúa lo ofrecido por el trabajador en base al logro de los objetivos institucionales y manifiesta estar satisfecho con los resultados obtenidos.

Este es el primer indicio de la correlación de variables, pues el nivel de respuestas conllevó a un diagnóstico positivo en donde el empleador manifestó estar conforme con el enlace entre trabajador y empresa, y la determinación de las compensaciones hasta este punto es positiva para el trabajador, porque el patrono se encuentra satisfecho con su rendimiento. En la segunda parte del instrumento, es evidente que se indaga sobre los indicadores de la satisfacción del patrono, por ello, se estableció un margen de preguntas que evaluaban el nivel de compromiso, actitud, relaciones laborales, relaciones entre compañeros y principalmente proactividad en el desempeño de funciones. En ese sentido, las respuestas rondaron en el margen de satisfecho y muy satisfecho, por lo que es posible establecer una conexión entre el trabajador y sus funciones, demostrando nivel de compromiso, proactividad, buenas relaciones de trabajo y actitud positiva para el logro de objetivos institucionales, a lo que la empresa responde con beneficios socio-económicos que se evidencian en la tercera parte, debido a que los directivos y gerentes encuestados como representación de la figura del patrono, manifestaron que las empresas objetos de estudio, ofrecen un paquete compensatorio que incluye hasta actividades recreacionales para sus empleados.

Cuando la rentabilidad empresarial está en constante aumento, quiere decir que hay una conducta motivada tanto del trabajador como del empleador, pues si bien aumenta la

calidad del trabajo desempeñado, se ejecutan bien las funciones y el empleado responde positivamente al cumplimiento de metas empresariales, el patrono no sólo ve incrementada la productividad del negocio, es éste el impulso principal para ofrecer aumentos, bonos de producción, entre otros incentivos que mantengan el nivel de trabajo, e incluso supere diariamente su propio desempeño. Esto genera niveles de satisfacción que hacen del trabajador un sujeto comprometido con la empresa, por ello contribuye con la cultura organizativa manteniendo un buen clima laboral, siendo proactivo en sus funciones y recibiendo con entusiasmo la capacitación necesaria para escalar nuevas posiciones en su ámbito laboral, mientras que el patrono, se ve comprometido con un empleado al que gratifica por buena labor no sólo con beneficios económicos, también plantea una estructura que lo haga sentir cómodo psico-socialmente.

Es evidente lo estrecho entre compensación y satisfacción, pues en la cuarta parte del instrumento, los directivos y gerentes indicaron como representación de la figura del patrono, que podrían aumentar los salarios de un 20% a un 40%, sin contar con que agregarían más beneficios al paquete compensatorio, pues la respuesta del trabajador es satisfactoria con las expectativas del empleador. Por consiguiente, la tesis de Nuriaki Kano queda demostrada como modelo para explicar la satisfacción del patrono, ya que cabe recordar que esta variable no ha sido analizada con amplitud por expertos en el área de las relaciones industriales, sin embargo, dejan sujeta la relación a la satisfacción del empleado cuando se evalúan los beneficios ofrecidos por el empleador. En este caso, es justo el patrono el motivo de estudio, por ello sus niveles de satisfacción deben ser cubiertos para poder ofrecer en base a la rentabilidad económica de la empresa un paquete compensatorio, que no sea insostenible ante bajas en la productividad sino todo lo contrario. Por ello, se toma como ejemplo el modelo de satisfacción del cliente sólo que en este caso, son evaluados una serie de requisitos que forman el perfil del trabajador, y quedó demostrado con el instrumento antes presentado que para la población encuestada los trabajadores a su cargo cumplen satisfactoriamente con las necesidades del patrono, y en respuesta está la disposición de los directivos y gerentes encuestados como representación de la figura del patrono, de aumentar el paquete compensatorio actual.

CAPITULO V
CONCLUSIONES

La competencia de las empresas por reclutar y mantener el talento humano, es clave para el buen desenvolvimiento de los procesos internos de las empresas, por ello se ofertan diferentes paquetes compensatorios que hagan difícil al trabajador aceptar nuevas oportunidades laborales. Por consiguiente, las relaciones industriales comenzaron a transformar su visión para actuar en pro de un equipo humano, de allí que el mediar con el patrono para establecer un sistema compensatorio justo evaluando la situación económica de la empresa, sea prioridad.

Ante esta situación, resulta pertinente mencionar que la generalidad del paquete compensatorio impide una evaluación directa de cada trabajador con respecto a sus tareas, y esto dificulta medir el nivel de motivación al logro, compromiso con los objetivos institucionales, buena actitud para crear un clima organizacional apto al trabajo, entre otros indicadores; haciendo más difícil la tarea al patrono para determinar beneficios a partir de sus propios criterios de satisfacción. He allí la inquietud principal de la presente investigación, pues no se trató sobre la satisfacción del trabajador sino del empleador. En ese sentido se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas con varios tipos de selección, dirigido exclusivamente a directivos y gerentes de empresas como figuras de representación del patrono, que participan en el mercado comercial venezolano, con la intención de descubrir sus inquietudes a la hora de establecer compensaciones laborales.

Por consiguiente, las respuestas a los ítems que medían la dimensión de satisfacción del patrono se centraron en las siguientes opciones: muy poco, poco, medianamente satisfecho, satisfecho y muy satisfecho. Para la dimensión de compensaciones laborales, el rango de respuestas era si - no y selección de criterios a partir de escalas de valoración. Ahora bien, se tabularon y codificaron todas las respuestas estableciendo análisis inductivos en cada ítem, a fin de generar una plantilla que luego fue correlacionada estadísticamente. Sobre este aspecto, cabe indicar que se aplicó la fórmula de Correlación de Pearson y Regresión Lineal,

la cual determinó según las dimensiones estudiadas tanto para la satisfacción del patrono como en compensaciones laborales, que había una correlación positiva alta entre ambas, validando entonces que si bien el patrono ofrece compensaciones laborales para retener el recurso humano que considera valioso para impulsar comercialmente su empresa, eso también depende de unos criterios signados por la satisfacción, ya que se evalúa el cumplimiento de tareas de acuerdo a cada puesto de trabajo, bajo parámetros de productividad y clima organizacional en función de la rentabilidad económica y actuación comercial.

Se demostró que efectivamente existe una dependencia entre el establecimiento de beneficios a los trabajadores y el nivel de satisfacción del patrono, ya que si bien deben evaluarse parámetros financieros para poder ofrecer un sistema compensatorio que no arriesgue el capital de la empresa, sin contar con la influencia de un marco jurídico que en el caso venezolano ha sido progresivo para el trabajador, obligando al patrono a brindar mejores condiciones laborales en un ambiente psico-ambiental apto para el trabajo, las dimensiones de dicha compensación son definidas por los directivos y gerentes como figuras de representación del patrono en la organización, basados en sus criterios de satisfacción ante el rendimiento de cada área de trabajo, de allí que la motivación principal de los mismos sea palpar beneficios dentro de la dinámica interna de la empresa, que la impulsen comercialmente para ganar la preferencia del público consumidor.

CAPITULO VI
RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta lo planteado en el modelo Kano, el cual establece una serie de parámetros que le permiten al cliente evaluar el servicio prestado, es posible recomendar a los fines de la presente investigación criterios eficientes que permitan evaluar los índices de satisfacción del patrono, e igualmente se priorice este planteamiento en conjunto con la satisfacción del empleado. Una de las limitaciones más fuertes del proceso investigativo hasta este punto ejercido, fue la falta de teorías que trabajaran con la satisfacción del empleador, ya que la prioridad en la dinámica empresarial es el empleado, y con base en esto se construyen estrategias en función de generar motivación para ejercer sus funciones, y satisfacción por el reconocimiento de las labores cumplidas, de allí que lo más común sea ofrecer bonos especiales por producción teniendo como meta un número mensual de productos terminados, por citar un ejemplo.

Pero ¿Cuáles son realmente los parámetros para evaluar la satisfacción del trabajador? Según las conjeturas a través de las teorías que sobre el trabajador existen, el patrono se ve retribuido con el aumento del rendimiento empresarial, proactividad del trabajador con respecto a sus funciones, disposición de éste para la mejora de procesos internos, y todo ello reflejado en el comportamiento comercial de la organización. No obstante, es necesario indicar que es inexistente una metodología que permita un análisis más concienzudo del empleado con respecto a su puesto de trabajo, para medir realmente la fuerza laboral y su contribución con los objetivos organizacionales, es invisibilizado el patrono hasta jurídicamente, pues en el caso venezolano solo se le describe como el que propone la relación laboral y más que tener derechos, son deberes los que cumple.

Para finalizar, se recomienda a partir de las variables analizadas en el este documento, que el campo de las relaciones industriales abra el paradigma hacia el empleador, proponga estrategias efectivas que lo ayuden a establecer mejores relaciones con su recurso humano

desde su perspectiva y atendiendo sus necesidades, de forma que sea equitativo tanto el bienestar del trabajador como del patrono.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias. Evaluación en 360º*. Buenos Aires. Ed. Granica.

Arias, F. (2010). *El Proyecto de investigación, Guía para su Elaboración* 3ra. Edición. Caracas. Ed. Espíteme.

Balestrini, M. (2010). *¿Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación?* Caracas. Ed. B2 Consultores Asociados.

Baron, Y. y Byrne, D. (2011). *Psicología Social*. Buenos Aires. Ed. Prentice Hall.

Bennis, W. (2010). *Cómo llegar a Ser Líder*. Madrid. Ed. Norma.

Blum, M. y Naylor, J. (2008). *Psicología Industrial.* México: Ed. Trillas.

Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos, 3ra. Edición*. Caracas. Ed. Atlas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.453 (Extraordinaria). Marzo 2000.

Cuesta, A. (2000). *Gestión de Competencias y Compensación Laboral*. Cuba. Ed. Universidad Tecnológica de La Habana.

Da Silva, R. (2002). *Teorías de La Administración.* Buenos Aires. Ed. Paraninfo.

Dressler, G. y Valera, R. (2013). *Administración de Recursos Humanos.* México. Ed. Perason.

Enrique, A. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial.* España, Barcelona. Editor Universidad Autónoma de Barcelona.

González, D. (2008). *Psicología de la Motivación.* La Habana. Ed. ECMED.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2012). *Metodología de la Investigación.* México. Ed. Mc Graw-Hill.

Herzberg, F. (1969). *Teoría de los Dos Factores*. New York. Ed. Universidad de New York.

Juárez, O. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones.* México. Ed. Patria.

Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales.* (1era. ed.) México. Editorial Pearson Educación.

Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 6.076 (Extraordinaria). Mayo 2012.

Levy, C. (2007). *La Motivación en La Empresa.* México. Ed. Gestión 2000.

Palella, S. y Martins F. (2010). *El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración.* Caracas. Ed. Uyapar.

Pérez, E. (1998). *Política de Compensación y Protección de los Recursos Humanos*. Buenos ires. Ed. Pirámide.

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Buenos Aires. Ed. Díaz de Santos.

Pujol, F. (2013). *Motivación Laboral. Psicología de las Organizaciones.* Madrid. Ed. Bubok.

Quezada, L. (2010). *Metodología de la Investigación: Estadística Aplicada a la Investigación.* Buenos Aires. Ed. Macro.

Real Academia de la Lengua Española (2013). *Diccionario de la Lengua Española.* Madrid. Ed. Real Academia de la Lengua Española.

Robbins, S. (2005). *Administración.* (8va. Edición). México. Ed. Pearson Educación.

Sabino, C. (2000). *Proceso de Investigación*. Caracas. Ed. Panapo.

Sanz, M. (2009). *Psicología de la Motivación (Teoría).* Barcelona. Ed. Sanz y Torres.

Urquijo, J. (2010). *Teoría de las Relaciones Industriales: De Cara al Siglo XXI.* Caracas. Ed. Universidad Católica Andrés Bello.

Tamayo y Tamayo. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Ed. LIMUSA.

Valera, R. (2013). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones 2da. Edición*. México. Ed. Pearson.

Villegas, J. (2011). *Administración de Personal 5ta. Edición*. México: Vega.

ANEXOS

Anexo A: Encuesta de Nivel de Satisfacción y Compensación.

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Especialidad de Relaciones Industriales

Trabajo de Grado

La encuesta presentada a continuación forma parte de una investigación cuyo objetivo único y primordial es evaluar la satisfacción del empleador sobre la fuerza de trabajo con relación a la elasticidad de la compensación laboral. La misma será presentada en la Escuela de Ciencia Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. La información obtenida por este instrumento será utilizada únicamente con fines académicos, siendo total y completamente confidencial.

PRIMERA PARTE

A continuación se le presentará un conjunto de ítems que darán a conocer como considera usted que se encuentra la empresa en relación al mercado laboral. Por favor marque con una "X" la respuesta que considere adecuada para usted, sin dejar ningún reactivo sin responder.

Nombre y Apellido:	
Edad:	Sexo:
Empresa:	Cargo:

	SI	NO
1a. Considera Usted que su empresa se encuentra dentro del mercado salarial competitivo.		
1b. Considera Usted que su empresa ofrece a sus trabajadores salarios equivalentes a las responsabilidades y roles de sus empleados.		
1c. Considera usted que la empresa ofrece suficientes beneficios a sus trabajadores que equivalen a las responsabilidades y roles que ejecutan.		

	1 Muy Poco	2 Poco	3 Medianamente	4 Satisfecho	5 Muy Satisfecho
1d. Se encuentra satisfecho con los resultados que ofrecen sus empleados a la empresa	1	2	3	4	5
1e. Se encuentra satisfecho con los objetivos alcanzados en el corto plazo por sus empleados	1	2	3	4	5
1f. Se encuentra satisfecho con los objetivos alcanzados en el largo plazo por sus empelados	1	2	3	4	5
1g. Se encuentra satisfecho con los objetivos alcanzados en el mediano plazo por sus empleados	1	2	3	4	5

SEGUNDA PARTE

A continuación se le presentará un conjunto de ítems correspondientes al ***NIVEL DE SATISFACCIÓN*** que posea con sus empleados. Por favor marque con una "X" la respuesta que considere adecuada para usted, sin dejar ningún reactivo sin responder.

	1 Muy Poco	2 Poco	3 Medianamente	4 Satisfecho	5 Muy Satisfecho
2a. Los empleados presentan buena disposición en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
2b. Los empleados apoyan en los procesos de cambio que son inducidos por la organización.	1	2	3	4	5
2c. Los empleados asumen con buena disposición a la hora de realizar sus tareas en el trabajo	1	2	3	4	5
2d. Ante una situación clave, los empleados toman decisiones oportunas y aportan soluciones.	1	2	3	4	5
2e. Dentro de su funcionamiento cotidiano los empleados introducen mejoras y nuevas formas de hacer.	1	2	3	4	5
2f. Los empleados son capaces de responder ante situaciones novedosas.	1	2	3	4	5
2g. Los empleados conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades.	1	2	3	4	5
2h. Los empleados conocen la misión, visión y valores de la organización.	1	2	3	4	5
2i. Los empleados muestran satisfacción por los logos de la empresa.	1	2	3	4	5
2j. Los empleados realizan esfuerzos adicionales a los necesarios para cumplir con las tareas asignadas.	1	2	3	4	5
2k. Los empleados cumplen con las funciones que le corresponden y exceden las expectativas.	1	2	3	4	5
2l. Los empleados cumplen con las políticas y normas de la organización.	1	2	3	4	5
2m. Los empleados tienen conocimiento de sus objetivos y metas de cumplimiento.	1	2	3	4	5
2n. Los empleados tienen conocimiento de los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
2o. Los empleados cumplen con las tareas establecidas en sus funciones	1	2	3	4	5

2p. Los empleados realizan las tareas necesarias para el cumplimiento de sus metas	1	2	3	4	5
2q. Los empleados cumplen con sus asignaciones en el tiempo correspondiente	1	2	3	4	5
2r .Las tareas se ejecutan cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.	1	2	3	4	5
2s. Los empleados tienen buena comunicación entre sus pares	1	2	3	4	5
2t. Los empleados tienen buena comunicación con su supervisor	1	2	3	4	5
2u. Los empleados son siempre cordiales entre ellos	1	2	3	4	5
2v. Se perciben relaciones saludables entre los integrantes de los equipos de trabajo	1	2	3	4	5
2w. Ante una situación de conflicto, considera que los empleados se colocan en la posición de sus pares y/o colaboradores.	1	2	3	4	5
2x. Ante una crisis o conflicto, considera que los empleados se colocan en la posición del patrono	1	2	3	4	5
2y. Los empleados muestran interés genuino entre ellos	1	2	3	4	5
2z. Los empleados ofrecen trato cortés y/o educadamente entre ellos	1	2	3	4	5
2.a1. Los empleados respetan el derecho de palabra y/u opinión del otro	1	2	3	4	5
2.b1. Se ha observado en ocasiones entre los empleados situaciones malintencionadas	1	2	3	4	5
2.c1. Los empleados se animan entre ellos para alcanzar el logro de los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
2.d1. Los empleados se mantienen en constante aprendizaje para obtener desempeños superiores de sus funciones	1	2	3	4	5
2.e1. Los empleados estan enfocados y orientados en el cumplimiento de sus metas.	1	2	3	4	5
2.f1. Las acciones de los empleados se orientan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5

TERCERA PARTE

A continuación se le presenta una serie de ítems asociados a su ***NIVEL DE REMUNERACIÓN EN LA EMPRESA***, marque con una "X" su respuesta. Le recordamos que la información que usted nos pueda proporcionar es de suma importancia para los objetivos de este estudio, serán tratados con exclusivamente para fines académicos, y serán estrictamente confidenciales

3a. Salario Actual	
a. 20.000-30.000	
b. 30.000-50.000	
c. 50.000-80.000	
d. 80.000-100.000	
e. Más de 100.000	

3b. ¿Cuántos días de utilidades se pagan?	
a. Los 30 días previstos por la LOTTT	
b. Más de los previstos por la LOTTT, cuántos?_____	

3c. ¿Cuántos días de bono vacacional se pagan?	
a. Los 15 días previstos por la LOTTT	
b. Más de los previstos por la LOTTT, cuántos?_____	

3d. Indicar si es posible qué porcentajes es variable dentro de la remuneración salarial de los empleados	
a. No aplica	
b. Menos de 25%	
c. Entre 25% y 75%	
d. Más de 75%	

3e. Señale los beneficios que se disfrutan dentro la organización (puede marcar varias opciones):	
a. Guardería	
b. Caja de ahorro	
c. HCM	
d. Ticket de alimentación	
e. Préstamos	
f. Estacionamiento	
g. Transporte	
i. Bono juguete	
j. Feria escolar	
k. Útiles escolares	
l. Becas	
m. Actividades recreacionales	
n. Otro (s) (especifique):	

3f. La empresa le facilita cursos para mejorar su rendimiento laboral	
a. SI	
b. NO	

3g. Considera que la empresa busca el crecimiento profesional de sus trabajadores	
a. SI	
b. NO	

CUARTA PARTE

A continuación se le presentará un conjunto de ítems. Por favor marque con una "X" la respuesta que considere adecuada para usted dependiendo del ***NIVEL DE SATISFACCIÓN y COMPENSACIÓN*** que posea con sus empleados, sin dejar ningún reactivo sin responder.

4a. Cuánto consideraria la empresa aumentar los salarios de sus empleados dependiendo de la satisfaccion con los mismos	
a. Menos de 5%	
b. Entre 5% y 20%	
c. Entre 20% y 40%	
d. Entre 40% y 50%	
e. Mas de 50%	

4b. Cuánto estaria dispuesta la empresa aumentar los beneficios no momentarios de los empleados	
a. Menos de 5%	
b. Entre 5% y 20%	
c. Entre 20% y 40%	
d. Entre 40% y 50%	
e. Mas de 50%	

4c. Cuáles beneficios estaría dispuesta la empresa implementar para sus empleados (puede marcar varias opciones)	
a. Guarderia	
b. Caja de ahorro	
c. HCM	
d. Ticket de alimentación	
e. Prestamos	
f. Estacionamiento	
g. Transporte	
h. Bono juguete	
i. Feria escolar	
j. Utiles escolares	
l. Becas	
m. Actividades recreacionales	
n. Otro (s) (especifique):	

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!