

**UNIVERSIDAD APEC**



**Escuela de Graduados**

Monografía para optar por el título de  
**Especialidad en Alta Gestión Empresarial**

***SISTEMA DE COMPENSACION BASADA EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS***

**SUSTENTANTE:**

**Lic. Susan Adams Uribe                      2010-1237**

**ASESORADA POR:**

Lic. Yvelisse Zorob Ávila

Santo Domingo, D. N

Agosto, 2011

## RESUMEN

La elaboración del sistema de compensación basada en el desempeño laboral en una empresa de servicio, a raíz de los problemas que presenta los colaboradores debido a que están devengando los mismos salarios aunque con diferentes niveles de desempeños laborales. La compensación son las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, tributa a la organización de obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. La administración del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. El sistema de compensación basada en el desempeño laboral se basa en tres pasos para su implantación: planificación de compensaciones, mediante el desarrollo de un plan general de compensaciones para la empresa, alineación de objetivos, estableciendo los objetivos de la organización a través de una misión clara; y la gestión del desempeño que dependerá de la capacidad de medir y gestionar continuamente el desempeño de los empleados de manera cuantificable.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios:** Por iluminarme siempre el camino a través de los años, y darme la fuerza de voluntad y paciencia necesaria para alcanzar un logro más en mi vida personal y profesional.

**A la Universidad APEC:** Por abrir sus puertas y permitiré crecer como ser humano y desarrollarme profesionalmente, para así poder competir en el exigente mundo de negocios.

**A la Asesora Ivelisse Zorob:** Por dedicar su tiempo a la enseñanza y transmitirlos a través de sus conocimientos todo lo concerniente a la elaboración de esta investigación.

**A todos los profesores:** Por su paciencia y dedicación durante el proceso de la Especialidad.

## DEDICATORIAS

**A mis padres**, por guiarme siempre por el buen camino, por enseñarme el valor de la vida, ser mi fortaleza ante cualquier situación y ser el ejemplo vivo de Amor, Comprensión y Perseverancia.

**A mis hermanos**, por ser mis mejores amigos y apoyarme en todo momento y por aceptarme con mis virtudes y defectos; pero sobre todo, nunca olviden *“que cuando se quiere se puede”*.

**A mis compañeros de Postgrado**, por brindarme su apoyo y su amistad, y por aportar su granito de arena en este importante paso de nuestras vidas.

# INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>I. LA COMPENSACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS</b>	
1.1 Caracterización de la compensación y el desempeño laboral.....	3
1.2 Desarrollo histórico de la compensación .....	5
1.3 Planeación estratégico de la compensación.....	11
1.4 Situación actual de la compensación y el desempeño laboral en la empresa de servicio ABC .....	15
1.4.1 Diagnóstico de la situación actual de la compensación y su relación con el desempeño en la empresa ABC .....	16
<b>II. SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU VALORACION EN LA EMPRESA DE SERVICIOS ABC</b>	
2.1 Pasos para construir un sistema de compensación basada en el desempeño .....	26
2.2 Propuesta del sistema de compensación basada en el desempeño ..	28
2.2.1 Diseño del plan de compensación.....	28
2.2.2 Alineación de Objetivos a través de una misión clara .....	32
2.2.3 Gestión de Desempeño .....	32
2.3 Elaboración del Modelo de la evaluación de desempeño aplicada a la empresa ABC .....	34
2.4 Valoración del sistema propuesto en la empresa ABC.....	36
2.5 Ventajas y desventajas del sistema propuesto.....	37
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>39</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS.-</b>	

Anteproyecto.

## LISTA DE TABLAS

Tabla No 1.	Modelo de Evaluación de Desempeño .....	35
-------------	---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura No 1.	La compensación por desempeño y la teoría de las expectativas.....	14
Figura No 2.	La oportunidad de crecimiento en una empresa .....	17
Figura No 3.	La oportunidad de aportar ideas para mejorar los procedimientos de su área de trabajo .....	18
Figura No 4.	La recompensa como factor que fomenta la motivación en el empleado .....	19
Figura No 5.	Las recompensas que reciben le motivan a continuar aportando ideas .....	20
Figura No 6.	La capacitación es una pieza fundamental para mantener al empleado actualizado sobre las normativas y procesos más reciente. ....	21
Figura No 7.	La aplicación de pruebas de desempeño que permiten medir la eficiencia del trabajo realizado por todo el personal. ....	22
Figura No 8.	El ambiente laboral como factor de motivación para el buen desempeño de los empleados. ....	23
Figura No 9.	La integración del personal debe ser fomentada por la empresa para el buen manejo de un ambiente laboral. ....	23
Figura No 10.	El salario es el factor más importante para mantener a un empleado contento. ....	24
Figura No 11.	Mejoras para motivar a continuar realizando una mejor labor .....	25

# INTRODUCCION

La compensación por desempeño se define como la retribución a los empleados en base a la medida de desempeño.

Los sistemas compensatorios basados en el trabajo han sido utilizado desde la época de Frederic Winslow Taylor (1856-1915), quien planteó que se debía crear una nueva teoría que permitiera que los ingresos de los trabajadores fueran más justos y su esfuerzo se viera realmente recompensado por unos ingresos equitativos.

La mayoría de empresas con el fin de mejorar la productividad y el compromiso de sus empleados han creado un sistema de compensación por desempeño en donde recompensan a sus trabajadores, según lo que hayan hecho; en este sentido es que surge la necesidad de implementar un sistema en nuestro caso de estudio.

En el capítulo I, se presenta la caracterización y relación de la compensación y el desempeño laboral, así como también la teoría de las expectativas de la motivación, luego se expresa la situación actual de la compensación y el desempeño en la empresa de servicios ABC.

El capítulo II, se trata sobre la elaboración del sistema de compensación basada en el desempeño laboral, fundamentos teóricos para la construcción del modelo propuesto, como son: diseño del plan de compensación, alineamiento de la misión de la empresa en la gestión del sistema de compensación basada en el desempeño.

En el capítulo III, se valora el sistema de compensación basada en el desempeño laboral y se plantea las ventajas y desventajas del sistema propuesto.

## **CAPITULO I.-**

# **LA COMPENSACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS**

# **I. LA COMPENSACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS**

Este capítulo explica la caracterización de la compensación y el desempeño laboral, el desarrollo histórico de la compensación, así como la planeación estratégica de la compensación; permitiendo de esta forma tener una idea clara del significado de la misma.

## **1.1 Caracterización de la compensación y el desempeño laboral**

La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales<sup>1</sup>.

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. (2008) **Administración de Recursos Humanos**. (14ª. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S. A. Pag. 396

<sup>2</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/compensaciondefinicion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/)

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, entre otros), es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva<sup>3</sup>. Sin una compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y será necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

El término compensación se refiere a todos los pagos monetarios y todos los bienes o satisfactores que se usen en lugar de dinero para compensar a los empleados. La estructura de compensación de una organización incluye los sueldos o salarios y prestaciones tales como seguros de salud, vacaciones pagadas o centros de acondicionamiento físico<sup>4</sup>. El desarrollo de un sistema eficiente de compensaciones es una parte de la administración de recursos humanos porque ayuda a atraer y retener trabajadores talentosos.

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados<sup>5</sup>.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un

---

<sup>3</sup> <http://html.rincondelvago.com/compensacion-en-incentivo-en-los-trabajadores.html>

<sup>4</sup> L. Daft, Richard y Marcic, Dorothy. (2006) **Introducción a la Administración** (4ta. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S. A. Pág. 329

<sup>5</sup> Wayne Mondy, R. y M. Noe, Robert. (2005) **Administración de Recursos Humanos** (9va. Ed.) México. Pearson Educación. Pág. 284

constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas<sup>6</sup>.

Se define desempeño como aquellos comportamientos de los empleados, las cuales son de gran importancia para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo<sup>7</sup>.

La administración del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones<sup>8</sup>.

## **1.2 Desarrollo histórico de la Compensación**

En la evolución del hombre y el trabajo, los instrumentos desempeñan un papel importante como herramienta de producción; abarcando la sociedad primitiva y la era de las herramientas, pasando luego por la esclavitud, el feudalismo, la era artesanal, la Revolución Industrial, para finalmente llegar a la revolución del conocimiento y las tendencias de la compensación del siglo XXI<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>

<sup>7</sup> Op. Cit

<sup>8</sup> Op. Cit.

<sup>9</sup> González Ariza, Ángel L. (2006) **Métodos de compensación basados en competencias**. Colombia: Ediciones Uninorte

### **a) Sociedad Primitiva**

La compensación se remota a la época en que los primitivos vivían de la recolección de alimentos y de la caza, labores que desarrollaron colectivamente con la ayuda de herramientas rudimentarias, y fue así como el hombre creó relaciones en torno al trabajo perfeccionado los instrumentos para mejorar sus posibilidades de supervivencia.

Después de muchos años el hombre descubre el fuego, y éste se convierte en el primer gran acontecimiento de la historia de la humanidad, dado que le permitió desarrollar actividades como la fundición para la fabricación de herramientas de metal, el pastoreo mediante la domesticación de animales y la agricultura con el trabajo de tierra, lo cual le ayudó a crear las condiciones y el ambiente necesarios para dejar de ser nómadas y convertirse en sedentario, lo que permitió ser más productivo y acumular conocimiento a través de experiencia empírica, el cual sería utilizado por las nuevas generaciones.

Cabe resaltar que en esta época surge un acontecimiento importante, *la primera división del trabajo*: pastores y agricultores. Los primeros se dedicaban exclusivamente a la domesticación y pastoreo de animales; los segundos, a las labores de agrícolas, utilizando algunos animales como fuerza de tracción, entre ellos el buey, que se convirtió en el animal predilecto por excelencia.

La acumulación de conocimientos en agricultura lleva al hombre a diversificar el trabajo, debido a lo cual aparecen, entre otros oficios, la hilandería, la alfarería, la herrería, lo cual dio origen a *la segunda división del trabajo*, que se caracteriza principalmente por los diferentes productos para el consumo de la unidad productiva (ser humano).

El hombre, en su afán natural de mejorar, desarrolla un sistema de economía natural que se caracterizaba por el intercambio de productos con otras tribus o comunidades, generando de esta forma el trueque como herramienta de pago por el trabajo realizado.

Cabe resaltar la intervención de los jefes de las tribus en la elaboración de las relaciones de trueque en la economía natural en representación de su comunidad, para administrar el patrimonio colectivo.

Por su parte, la división del trabajo permitió que unos pocos se adueñaran de los utensilios de trabajo, los animales domésticos y parte de las propiedades colectivas. Es así como los representantes de las comunidades se convirtieron en hombres libres y convirtieron a los más débiles en hombres dependientes, la cual tenían que trabajar duramente para recibir lo mínimo requerido para su subsistencia, lo que dio como resultado la era *de la esclavitud*.

#### **b) La esclavitud**

En esta época existen las grandes ciudades donde se concentraban todos los negocios, especialmente el comercio de esclavos por parte de los mercaderes, y fueron precisamente éstos los que le dan origen a la *tercera división del trabajo*.

La sociedad se divide en hombres libres y esclavos; los primeros son los terratenientes, que tienen grandes ganancias, y los campesinos, que disfrutaban de algunos derechos y beneficios de préstamos, pero el incumplimiento de algunas obligaciones podrían llevarlos a perder la libertad para convertirse en esclavos de sus patronos. Los segundos eran tratados como mercancía, pues eran comprados y vendidos al mejor pastor, quien les

daba lo estrictamente necesario para que pudieran realizar largas jornadas de trabajo forzoso.

Con el tiempo el comercio de esclavos dejó de ser atractivo para los patronos a dejar de ser rentable, lo que llevó a buscar otras formas más productivas de explorar al ser humano.

### **c) El feudalismo**

Los terratenientes comenzaron a tener grandes problemas con la rentabilidad que producía el negocio de esclavos, lo que los llevó a buscar nuevas alternativas que les permitieran seguir acumulando riquezas y mantener el poder.

Este proceso inició en Inglaterra al comienzo del siglo XVII, cuando los propietarios de la tierra la parcelaban y se la entregaban a los esclavos para que la trabajaran bajo condiciones favorables para los dueños de las mismas. El régimen feudal se caracterizó por la existencia de los siervos, el señor feudal, el Estado y la Iglesia.

El siervo trabajaba con su familia, de lo que ganaba debía guardar una mínima parte para el sustento de la misma, pagar los tributos para el mantenimiento del Estado y aportar la décima parte de su trabajo a la Iglesia. Así mismo, estaba obligado a trabajar un día a la semana al dueño de la tierra en forma gratuita. El señor feudal recibía rentas del trabajo, dos terceras partes de lo que cosecha y el trabajo físico del siervo. El Estado, que estaba al servicio de los dueños de la tierra y de la Iglesia, recibía los impuestos o tributos que debían pagar los siervos, los cuales eran maltratados cuando no cumplían oportunamente con sus obligaciones. La Iglesia recibía los diezmos, décima parte del trabajo de los siervos, por asegurar el temor a Dios y especialmente el respeto al sistema establecido.

#### **d) La era artesanal**

Esta etapa de la historia es llamada así debido a los trabajos realizados por personas que se negaron o dejaron de ser siervos y se dedicaron a elaborar herramientas y toda clase de obras artesanales, las cuales tuvieron una gran acogida entre los consumidores de la época.

Como característica importante se resalta la creatividad de las personas dedicadas a este trabajo, del cual hicieron toda una profesión, ya que integraba el conocimiento profundo de la materia prima, la producción de alta calidad, la comercialización de los productos y el alto grado de responsabilidad, así como la solidaridad con el equipo conformado por la familia del artesano, la estrategia fundamental de comercialización radicaba en ubicar la unidad productiva alrededor de aldeas y grandes ciudades que les permitiera un contacto rápido con sus clientes.

La profesión artesanal permitió a quienes se dedicaban a ella, asignarse su propio sistema de compensación y decidir respecto a su nivel de vida familiar, dado que la unidad productiva la componían el padre, la madre, los hijos y los hijos de éstos, y pasaba como herencia de generación en generación.

#### **e) La revolución industrial**

Esta época se caracterizó por la generación de riquezas desde las fábricas, debido a lo cual la agricultura pierde importancia. Esto permitió la producción en masa gracias a la invención de máquinas y equipos de todo tipo para el procesamiento mecánico; así como la búsqueda de mercados y la burocratización de las organizaciones, lo cual dio lugar a la administración vertical, que existe en muchas empresas de los países del Tercer Mundo. Estos cambios radicales dieron origen a lo que se denominó *la segunda ola*.

La revolución industrial desplazó de los mercados al artesano mediante el establecimiento de sistema atractivo de compensación, necesarios para que el personal requerido por las fábricas (obreros) se pudiera conseguir sin contratiempos.

La revolución francesa aportó nuevos conceptos de libertad para el hombre, y éste se apropió de ellos para exigir mejoras en el tratamiento, jornada laboral, salarios y condiciones de trabajo.

Hay que destacar de esta época la aparición del concepto de administración científica, que tenía por finalidad elevar el nivel de vida de la sociedad mediante una mejor explotación de los recursos naturales y humanos, lo cual propicio algunos beneficios, entre otros: La estabilidad del empleo, y especialmente el aporte de Henry Ford sobre su teoría de salarios altos, los estudios de los humanistas que buscaban mejorar las condiciones de trabajo como forma de mejorar la productividad de la mas trabajadora, entre los cuales se destacan los experimentos de Elton Mayo, quien hace hincapié en factores humanos que antes no se tomaban en cuenta.

#### **f) La revolución del conocimiento**

Esta era, llamada la tercera ola, se caracterizó por los cambios sociales, técnicos y económicos, que se enfocaban a unos conceptos del futuro (repensando el futuro), ésta dio origen a la subcontratación (outsourcing), la minimización de escala y los centros de beneficios. La riqueza se creó con el conocimiento, que se convirtió en la materia prima para generar crecimiento sostenido y única forma de permanecer en los mercados altamente competitivos.

Los sistemas de compensación han evolucionado notablemente, aunque no con la velocidad y la importancia que se le ha dado a otras áreas de la empresa.

Las habilidades técnicas, gerenciales, las relaciones humanas, la capacidad de resolver problemas individual o colectivamente y los aportes de impacto para la organización, son los que obtienen una mayor ponderación a la hora de valorar factores de importancia para lograr un crecimiento sostenible y asegurar la permanencia en el mercado de características universales.

La forma de pago también ha evolucionado. Se establecen los pagos en efectivos y otras formas de compensar que van desde reconocimientos personales hasta convertir, parcial o totalmente, al personal en accionista de la compañía, pasando por innumerables formas de gratificar, tanto en dinero como en especie, el desempeño sobresaliente del personal.

Cabe señalar las tendencias de la tecnología de la información, de la comunicación y las altas tecnologías; reconociéndolas como poderosas herramientas para diseñar y desarrollar sistemas de compensación, lo que exige el conocimiento y dominio de éstas.

### **1.3 Planeación estratégica de la compensación**

Según Bohlander, la planeación estratégica de compensaciones se define como la compensación que se les da a los empleados en las formas que aumenten la motivación y el crecimiento, al mismo tiempo que alinean sus esfuerzos con los objetivos, filosofías y cultura de la organización<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Bohlander, George y Snell, Scott. (2008) **Administración de Recursos Humanos**. (14ª. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S. A Pág. 396 - 399

Este plan estratégico va mas allá de determinar los niveles compensatorios de mercado que se pagaran a los empleados, aunque las tasas de mercado son un elemento de la planeación para vincular de manera determinante la compensación con la misión y los objetivos generales de negocios de la organización.

A continuación se analiza los tres aspectos importantes de la planeación estratégica de la compensación, que son: vinculación de la compensación con los objetivos de la organización, el estándar de pago por desempeño, y la motivación de los empleados por medio de la compensación.

➤ **Vinculación de la compensación con los objetivos de la organización**

Una alta competencia local, la globalización, el aumento de los requisitos de habilidades de los empleados y la nueva tecnología han revolucionado la compensación. El resultado del actual ambiente de negocios dinámico es que los gerentes han tenido que cambiar sus filosofías de pago y pasar de pagar por una posición específica o título de puesto, a recompensar a los empleados con base en sus competencias individuales o en sus contribuciones laborales al éxito de la organización.

Estudios recientes muestran que el 91 por ciento de las organizaciones que respondieron tenían una filosofía de compensación de la empresa que vincula sus estrategias de pagos con el desempeño de la organización.

➤ **Estándar de pago por desempeño**

Esta estrategia sirve para aumentar la productividad y reducir los costos de personal en el ambiente económico competitivo de hoy. Se puede definir como el estándar mediante el cual los gerentes vinculan las compensaciones con el esfuerzo y desempeño de los empleados.

El término de pago por desempeño se refiere a una amplia gama de opciones de compensación, que incluye el pago basado en el mérito, bonos, comisiones de salarios, las bandas de puestos y sueldos, los incentivos de grupo/equipo y varios programas de gainsharing.

➤ **Motivación de los empleados por medio de la compensación**

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo no solo en su nivel de vida, sino también en el status y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo.

Como el sueldo representa una recompensa que se recibe a cambio de las contribuciones de un empleado, es esencial, según la **teoría de la equidad**, que el pago sea equitativo en términos de esas contribuciones. También es imprescindible que el pago de un empleado sea equitativo en términos de lo que reciben otros empleados por sus contribuciones.

**Equidad de pago**

La teoría de la equidad, también llamada justicia distributiva, es una teoría de la motivación que explica cómo responden las personas a las situaciones en las cuales sienten que han recibido menos (o más) de lo que merecen.

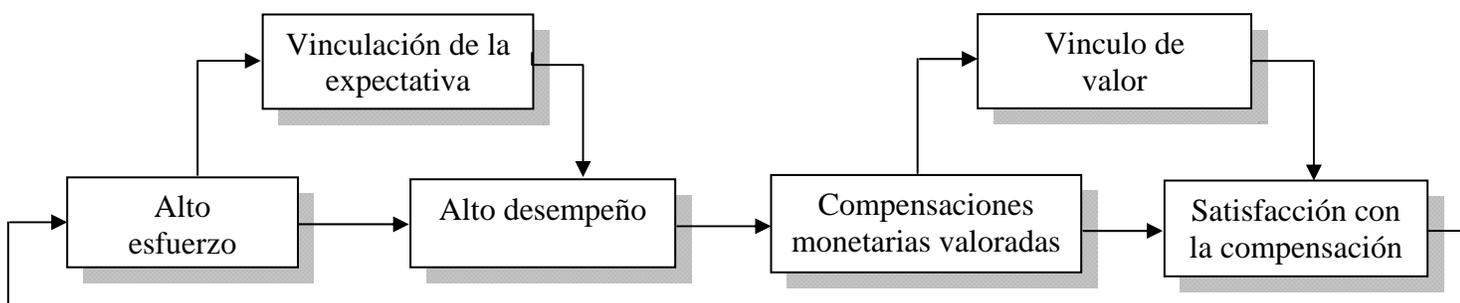
Para los empleados, la equidad de pago se logra cuando la compensación recibida es igual valor del trabajo que se realiza. Investigaciones demuestran con claridad que las percepciones de los empleados acerca de la equidad o la inequidad pueden tener fuertes efectos en su motivación para el comportamiento y la productividad en el trabajo.

## Teoría de las Expectativas y la compensación

La teoría de las expectativas de motivación señala que el nivel de motivación depende de lo atractivo de las compensaciones que se buscan y de la probabilidad de obtenerlas. Esta teoría se desarrolló a partir del trabajo de psicólogos, que consideran a los seres humanos como pensantes y con razonamiento y con creencias y expectativas que se refieren a los acontecimientos de vida futuros.

La teoría de las expectativas sostiene que los empleados realizarán un esfuerzo mayor en el trabajo si tuvieran razones para esperar que el resultado sea una compensación de valor para ellos. Para motivar este esfuerzo, el valor de cualquier compensación monetaria debe ser atractivo. Los empleados también deben creer que la empresa valora el buen desempeño y que como resultado recibirá la compensación esperada.

**Figura 1. La compensación por desempeño y la teoría de las expectativas**



**Fuente:** Bohlander, George y Snell, Scott. (2008) **Administración de Recursos Humanos**. (14ª. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S. A Pág. 401

En la figura anterior se expresa la relación existente entre la compensación por desempeño y la teoría de las expectativas de la motivación.

Este modelo señala, primero, que un gran esfuerzo conducirá como consecuencia un alto desempeño o sea expectativa. Segundo, el alto desempeño producirá premios que son apreciados o valorados. Se dice que los elementos del paquete de compensación tienen funcionalidad cuando el alto desempeño de un empleado lleva en términos monetarios que son valorados.

La compensación por desempeño genera un sentimiento de satisfacción producido por el pago, este sentimiento permitirá reforzar el alto grado de esfuerzo de la persona.

#### **1.4 Situación actual de la compensación y el desempeño laboral en la empresa de servicio ABC**

La empresa ABC es una empresa perteneciente al sector de servicios de consultoría, fundada hace más de 15 años. Ofrece los servicios de asesoría financiera y gerencial, y más tarde de auditoría e impuestos tanto a nivel local como internacional, con una trayectoria de éxito y crecimiento.

Los colaboradores de la empresa están devengando los mismos salarios que otros que poseen un menor desempeño laboral. El sistema de remuneración de la empresa tiene como política otorgar aumentos de sueldos a los promovidos de puestos y los que no, se les aumentan un tanto por ciento de menor proporción que a los demás.

Los ejecutivos de la empresa pensaba que la única forma que podía recompensar a sus mejores colaboradores era ofreciendo un bono extra o promoviéndoles otro puesto, pero esta decisión era un tanto injusta y hasta contraproducente.

De continuar dicha problemática se podría crear un ambiente de descontento generalizado entre los empleados, y por consiguiente la fuga del talento humano e incertidumbre dentro de la empresa, así como también generaría el aumento en los costos debido al proceso de selección, reclutamiento y entrenamiento de los nuevos colaboradores. Es por ello, que se requiere desarrollar un sistema de compensación basada en el desempeño laboral.

#### **1.4.1 Diagnóstico de la situación actual de la compensación y su relación con el desempeño en la empresa ABC.**

Con el fin de tener una visión más clara del ambiente laboral actual en la empresa de estudio, procederemos hacer un estudio dentro de la organización, para medir el grado de motivación y satisfacción de los empleados dentro de la misma. Para ello, se utiliza la herramienta del cuestionario mediante el cual se cuantifica y cualifica de acuerdo a lo contestado por los empleados en la organización.

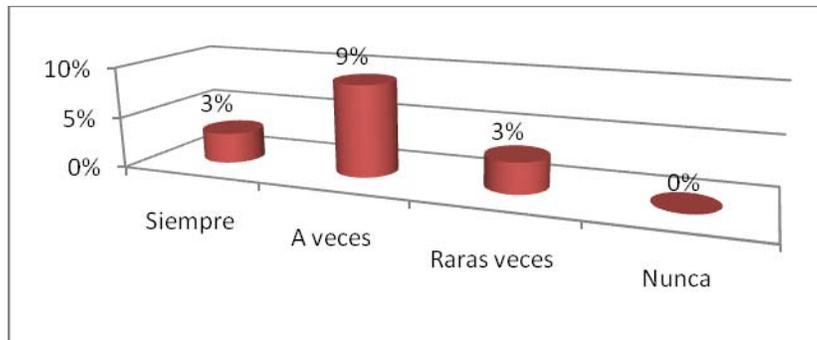
Esta encuesta sirve para verificar cómo es valorado el empleado dentro de la empresa, los factores que la empresa toma en cuenta para motivarlos, y cómo es aceptado o rechazado por el empleado.

Los resultados por preguntas de la encuesta aplicada, con el fin de obtener los datos necesarios para desarrollar un plan de compensación basada en el desempeño.

1. ¿Existen oportunidades de crecimiento en la empresa?

Siempre	A veces	Raras veces	Nunca
3%	9%	3%	0%

**Figura No. 2**



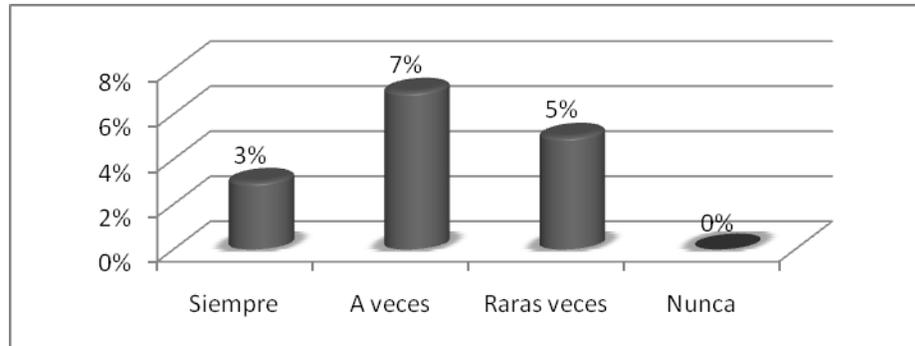
La oportunidad de crecimiento en una empresa es vital importante para mantener la permanencia de un empleado durante varios años, está demostrado que cuando un empleado tiene la oportunidad de crecer le motiva a continuar su labor, pero en el caso contrario cuando un empleado está estancado en una posición por varios años, sin oportunidad de crecimiento, tienden a desmotivarse y en su defecto a buscar otro empleo.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento, existen varias respuestas al respecto. Un 9% afirman que a veces existen oportunidades de desarrollo dentro de la misma, mientras que el 3% considera que siempre y otro 3% manifiestan que raras veces existe la oportunidad de crecimiento en la empresa.

2. ¿Tienes oportunidad de poner en práctica tus ideas para el desarrollo de tu labor?

Siempre	A veces	Raras veces	Nunca
3%	7%	5%	0%

**Figura No. 3**



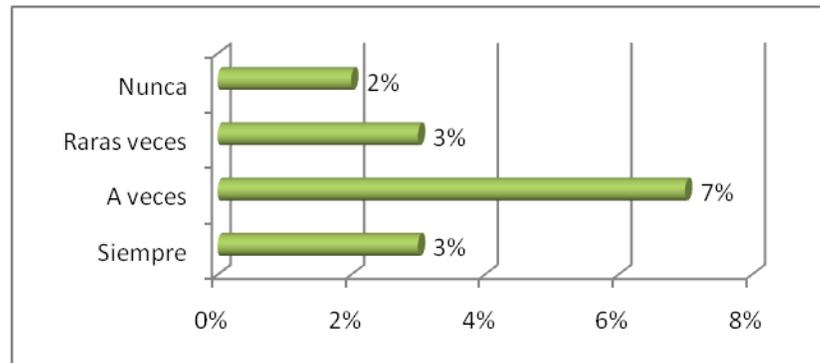
Cuando un empleado tiene la oportunidad de aportar ideas tiene un sentir importante ya que sus ideas son tomadas en cuenta; y la vez le incentiva a seguir generando más ideas.

Un 7% afirma que a veces pueden hacerlo, sin embargo un 5% explica que raras veces lo hace pueden hacerlo y un 3% que siempre pueden aportar ideas.

3. Al momento de sugerir mejoras en la empresa, ¿es usted recompensado?

Siempre	A veces	Raras veces	Nunca
3%	7%	3%	2%

**Figura No. 4**



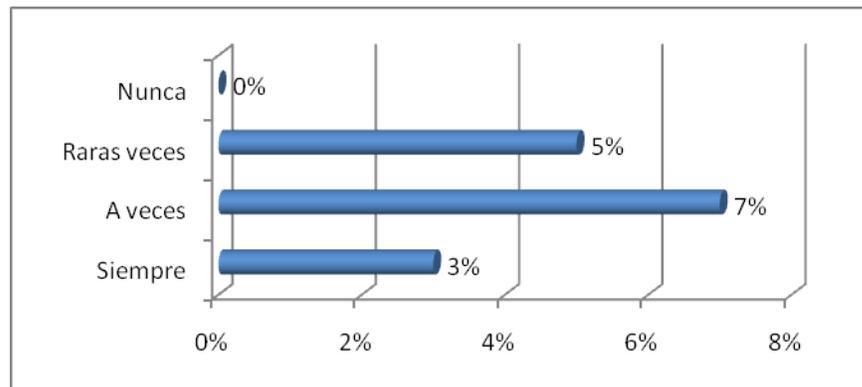
La recompensa es uno de los factores que fomentan la motivación en el empleado, sin importar que ésta sea monetaria o no. Un empleado que no sea recompensado por sus aportes en la empresa tiende a desmotivarse y a no aportar más ideas, incluso tienden con el tiempo a descuidar sus labores.

Un 7% afirman haber sido recompensado algunas veces, mientras que un 3% explica que siempre, otro 3% explicaron que raras veces han sido recompensados, y un 2% manifestaron que nunca han sido recompensados.

4. Las recompensas que recibe por sus sugerencias, ¿le motivan a continuar aportando ideas?

Siempre	A veces	Raras veces	Nunca
3%	7%	5%	0%

**Figura No. 5**



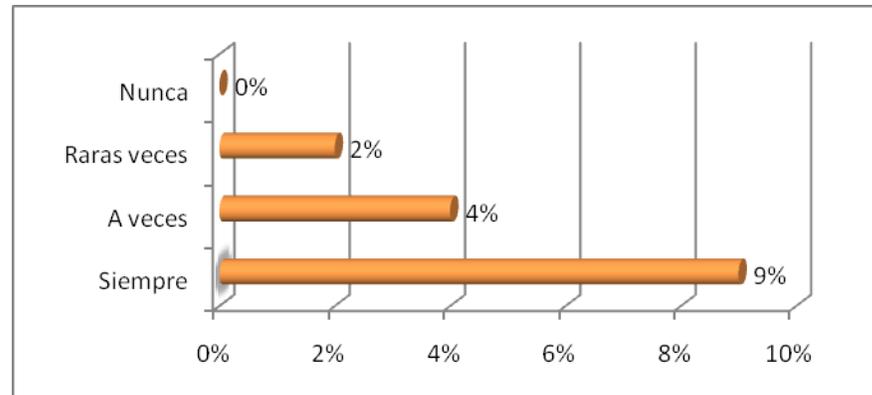
Cuando las ideas aportadas no son recompensadas surge una desmotivación. Pocas veces los empleados son recompensados por sus aportes a la empresa.

Un 7% afirman que algunas veces las recompensas que reciben le motivan a continuar aportando ideas, mientras que un 5% explica que raras veces, otro 3% explicaron que siempre.

5. ¿Existen programas de capacitación o entrenamiento en la empresa?

Siempre	A veces	Raras veces	Nunca
9%	4%	2%	0%

**Figura No. 6**



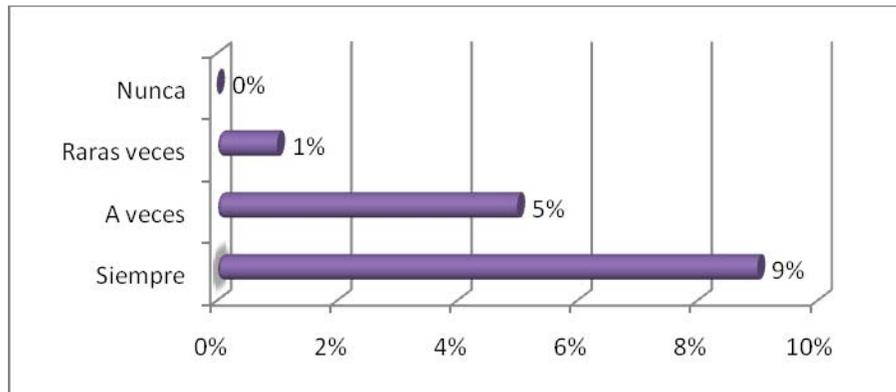
La capacitación es una pieza fundamental para mantener al empleado actualizado sobre las normativas y procesos más reciente. En la era digital, en donde las innovaciones tecnológicas cambian constantemente, propician variaciones sobre las áreas en las que son utilizadas. Solo las empresas que sepan manejar a su favor estos cambios, podrán fortalecer sus competencias.

El 9% de los empleados de esta empresa afirman que reciben capacitaciones dentro de la misma constantemente. Mientras, un 4% y un 2% consideran que las capacitaciones no son muy frecuentes, pero que si se hacen en algunas ocasiones.

6. ¿Anualmente, se realizan evaluación del desempeño laboral de los empleados?

Siempre	A veces	Raras veces	Nunca
9%	5%	1%	0%

**Figura No. 7**



La empresa tiene como política la aplicación de pruebas de desempeño que permiten medir la eficiencia del trabajo realizado por todo el personal. La prueba como tal está diseñada para indicar las debilidades que presenta cada individuo en su gestión laboral.

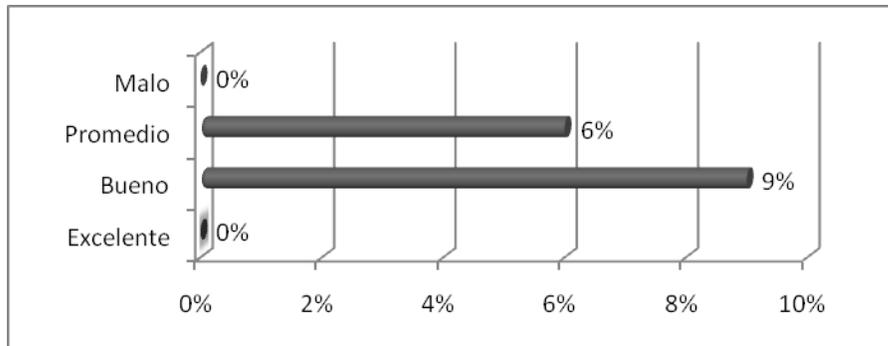
Enfocado en esto, el 9% afirma que siempre realizan las evaluaciones de desempeño, un 4% contestó que a veces realizan las evaluaciones, mientras que el 1% explica que raras veces, y esto es porque no han participado de frecuentes evaluaciones por el poco tiempo en la empresa.

Las evaluaciones anuales del desempeño sirven como base para el establecimiento de ciertos objetivos para el departamento de recursos humanos y para la empresa de reconocer a sus empleados y el valor que éstos tienen dentro de la misma.

7. ¿Cómo es el ambiente laboral?

Excelente	Bueno	Promedio	Malo
0%	9%	6%	0%

Figura No. 8

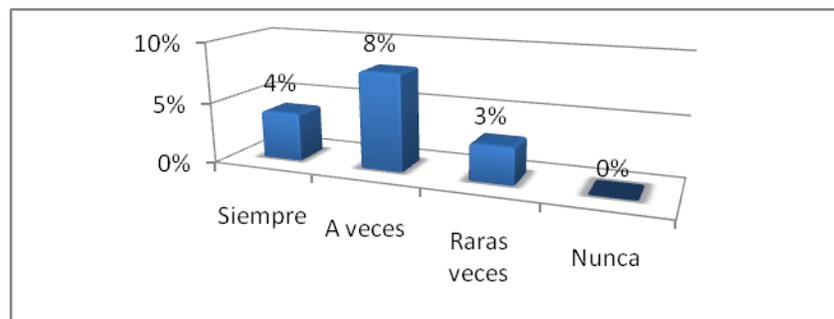


El ambiente laboral es otro de los factores de motivación para el buen desempeño de los empleados. En este sentido los empleados afirman que existe un ambiente de trabajo bueno (9%), mientras que 6% explican que el ambiente laboral es regular.

8. ¿La empresa, fomenta la integración entre los empleados?

Siempre	A veces	Raras veces	Nunca
4%	8%	3%	0%

Figura No. 9

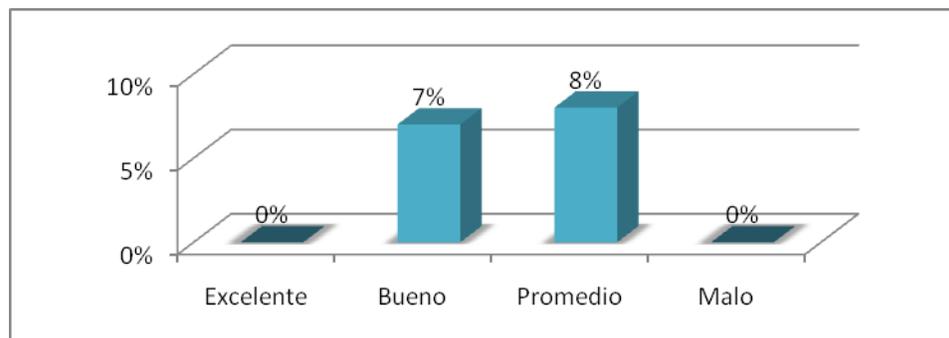


Un factor importante es la integración de personal, la cual debe ser fomentada por la empresa para el buen manejo de un ambiente laboral. Se enfoca en ese sentido, el 8% de los empleados de la empresa en estudio afirman que a veces la empresa fomenta la integración entre los empleados. Mientras, que un 3% y un 4% consideran que no hay una fomentación constante por parte de la empresa. El Departamento de Recursos Humanos debe establecer programas en donde involucre actividades de integración y participación de los empleados.

**9. A nivel del mercado, ¿Cómo está tu salario?**

Excelente	Bueno	Promedio	Malo
0%	7%	8%	0%

**Figura No. 10**



El salario es uno de los factores más importantes para mantener a un empleado contento. Realizar una labor que no sea equivalente a tus tareas es bastante desmotivador y más aun cuando las tareas aumentan y el sueldo se mantiene igual. A veces el salario puede ser sustituido por otros beneficios como seguro médico, bonificaciones, recompensas, entre otras.

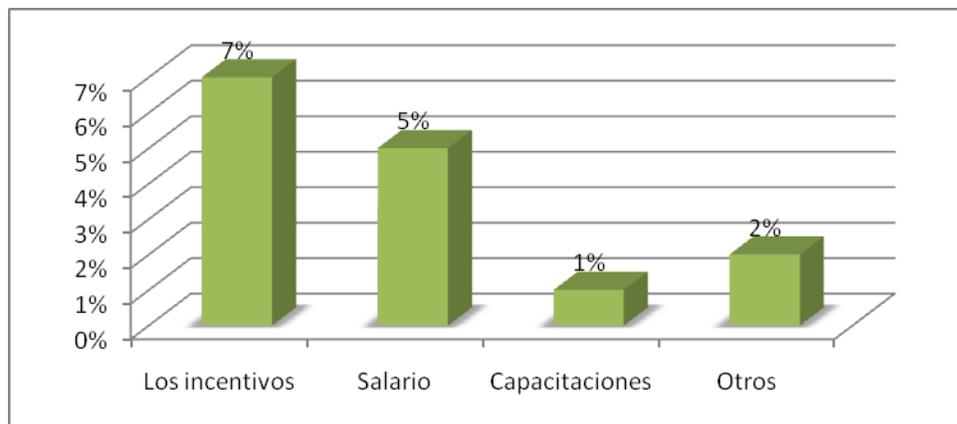
Según los resultados de esta pregunta un 8% recibe un salario promedio, mientras que un 7% manifiesta recibir un salario bueno. La empresa debe

monitorear los salarios del mercado y actualizarlos para mantener un personal motivado.

**10. ¿Qué mejoras sugiere para incentivar la motivación de los empleados?**

Los incentivos	Salario	Capacitaciones	Otros
7%	5%	1%	2%

**Figura No. 11**



Muchas empresas tienden a evaluar el ambiente laboral de la empresa con el fin de mejorar ciertos aspectos que puedan volverse positivos para los empleados.

Son notorios los altos índices de mejoras que los empleados sugieren para motivarlos a continuar realizando una mejor labor, denotando un alto porcentaje en los aspectos mencionados como los incentivos laborales, el salario que reciben, reclaman más capacitaciones, entre otros.

## **CAPITULO II.-**

# **SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU VALORACION EN LA EMPRESA DE SERVICIOS ABC**

## **II. SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU VALORACION EN LA EMPRESA ABC**

### **2.1 Pasos para construir un sistema de compensación por desempeño**

La compensación por desempeño es un "arte" que requiere de la disciplina e integración de tres áreas claves de la Gestión de Recursos Humanos: Planificación de compensaciones, alineación de objetivos y gestión del desempeño<sup>11</sup>.

#### **✓ Planificación de compensaciones**

El primer paso para implementar un verdadero sistema de compensación por desempeño es desarrollar un plan general de compensaciones para la empresa. Existen varios enfoques que se pueden utilizar para crear un plan de compensaciones. Se puede recompensar a los empleados mediante: sueldo, gratificaciones, opción de compra de acciones, o regalos (viajes, artículos de lujo).

#### **✓ Alineación de objetivos**

Después de establecer la estrategia de compensaciones, los miembros líderes de la empresa deberán establecer los objetivos de la organización a través de una misión clara.

---

<sup>11</sup>[http://www.hrshopper.com/successfactors/campaign\\_pdfs/spanish/sf\\_guide\\_MissingLink\\_Enterprise\\_LAS\\_LR.pdf](http://www.hrshopper.com/successfactors/campaign_pdfs/spanish/sf_guide_MissingLink_Enterprise_LAS_LR.pdf)

El área de alineación de objetivos ha sido uno de los adelantos más importantes en las prácticas de RR. HH. Determinar un proceso de revisión formal para crear relevantes para cada empleado y alinearlos con los objetivos corporativos es fundamental para establecer una verdadera política de compensación por desempeño. Cuando los gerentes y los empleados ven el plan de objetivos y comprenden que sus objetivos individuales se adaptan a los objetivos comerciales de la empresa, el sistema de compensación por desempeño prospera y contribuye directamente a los resultados finales.

### ✓ **Gestión del desempeño**

El paso final para desarrollar un sistema de compensación por desempeño depende de la capacidad de medir y gestionar continuamente el desempeño de los empleados de manera cuantificable.

Las revisiones del desempeño son importantes para mantener un nivel de gestión del desempeño que respalde una próspera política de compensación por desempeño. Las revisiones deben ser consideradas mucho más que solo un evento anual; esto se logra mediante la formalización de un proceso de revisión del desempeño mensual, trimestral o según cada proyecto.

Las revisiones son la base fundamental para las compensaciones y la construcción de la carrera en general. Al evaluar los objetivos individuales vinculados a los objetivos de mayor nivel de la organización, las revisiones de desempeño son un pilar de la gestión de desempeño.

## **2.2 Propuesta del sistema de compensación basada en el desempeño**

La mayoría de empresas con el fin de mejorar la productividad y el compromiso de sus empleados han creado un sistema de compensación por desempeño en donde recompensan a sus trabajadores, según lo que hayan hecho; en este sentido es que surge la necesidad de implementar el sistema en la empresa ABC.

El sistema de compensación basada en el desempeño laboral se centra en tres pasos para su implantación: planificación de compensaciones, alineación de objetivos y la gestión del desempeño, la cual se tratara cada una a continuación:

### **2.2.1 Diseño del plan de compensación**

Para que un plan de compensación sea eficaz, los colaboradores deben desear que se implemente. Integrar a los empleados a participar en el desarrollo y administración del plan puede aumentar su disposición al aceptarlo.

### **Cumplimiento de los planes de compensación**

Lograr el cumplimiento de los planes de compensaciones en una institución u organización es el reto que día a día enfrenta la gerencia, en donde se trabaja en base a leyes y normativas establecida por el país.

El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones legales y provisiones establecidas por la misma institución.

El objetivo del plan de compensación está basado en estrategia y cultura organizacional con el fin de mejorar los resultados a través de las personas y aumentar el valor para quien lo recibe.

El plan de compensación se basa en los principios de:

- Individualización
- Ligado a aportación
- Competitivo con el mercado

La compensación se estructura en:

Salario Fijo: Establecido para cada puesto teniendo en cuenta datos de mercado para que sean competitivo.

Retribución Variable: Aplicada a todos los empleados de la empresa y su función es:

- ✓ Incentivar y reconocer de manera objetiva la contribución de los empleados a la consecución de los objetivos de la Compañía.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo y la creación del valor agregado al negocio.
- ✓ Atraer, retener y motivar a los empleados.
- ✓ Premiar el desempeño excelente.

### **Beneficios Personales:**

- ✓ Regalía Pascual

En el mes de diciembre el empleado recibe un bono navideño correspondiente a la división entre doce del total de sueldos percibidos durante el año.

✓ Bonificación de Ley

En el mes de abril de cada año, y de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo, se concede un bono de Participación de Beneficios hasta un 10% de las ganancias obtenidas al cierre de las operaciones del año.

La participación individual de cada trabajador no podrá exceder del equivalente a cuarenta y cinco días de salario ordinario para aquellos que hayan prestado servicios por menos de tres años y de sesenta días de salario ordinario para los que hayan prestado servicio durante tres o más años.

✓ Vacaciones y Bono Vacacional

Todos los empleados fijos que cumplen un año de servicio interrumpido tienen el disfrute de un periodo de vacaciones obligatorio.

Después de un trabajo continuo no menor de un año ni mayor de cinco, catorce días de salario ordinario y después de un trabajo continuo no menor de cinco años, dieciocho días de salario ordinario.

Junto las vacaciones y como beneficio adicional, se ofrecerá un bono vacacional para que pueda disponer de fondos para gastos adicionales durante el periodo.

✓ Incentivos

Con el fin de premiar el esfuerzo extraordinario realizado por los empleados, al incrementar la productividad y mantener una excelente calidad de servicio, otorgaremos planes de incentivos para los diferentes grupos de puestos.

### **Beneficios Sociales:**

- ✓ Plan de Pensiones

De acuerdo al plan de pensiones estipulado por la ley 87-01, cada mes se hará un deducible del salario para ser ingresado como aporte al plan. A esta parte se le agregara otra partida la cual será aportada por la empresa. Ambos porcentajes se calcularan en base a los ingresos mensuales.

### **Beneficios profesionales:**

- ✓ Capacitaciones

La política de capacitaciones consiste en:

- ✓ Cursos de Entrenamiento impartidos por ejecutivos de la empresa.
  - ✓ Cursos locales impartidos por organismos reconocidos.
  - ✓ Especialización y Maestrías a nivel nacionales e internacionales impartidos por universidades.
  - ✓ Cursos – Talleres sobre la marcha del trabajo: Con el propósito de que el individuo conozca y comprenda mejor su trabajo y en un futuro, lo realice con mayor eficiencia.
- 
- ✓ Becas Universitarias

Con el fin de fomentar el desarrollo profesional y personal, la empresa ha creado planes de becas universitarias para aquellos empleados que han desempeñado a cabalidad sus funciones en la empresa. Esto incluye facilidades de licenciaturas, postgrados, maestrías, así como estudios técnicos y especializados relacionados con los puestos de trabajo.

### **2.2.2 Alineación de objetivos a través de una misión clara.**

La misión de la empresa, no es más que la razón de existir de la empresa, ello requiere que se analice de una forma muy concreta por qué y para qué debe ejercer la empresa su actividad o actividades.<sup>12</sup> Es considerada como un importante eslabón de la cadena estratégica de toda empresa que permite conocer el concepto de la misma, su razón de ser, propósito, finalidad u objetivo de negocio a realizar.

La definición de la misión de la empresa en estudio se define como: “Ofrecer un excelente servicio mediante la metodología más avanzada, gestión humana y recursos técnicos orientados a la calidad y al constante perfeccionamiento<sup>13</sup>”.

### **2.2.3 Gestión de desempeño**

La gestión de desempeño se puede definir como los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada persona en la organización, su objetivo establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Cabe destacar que no es una evaluación de la persona, lo que se evalúa es la actuación de ésta y sus resultados en un período definido.

El proceso de gestión de desempeño:

---

<sup>12</sup> Muñiz González, Luis. (2003) **Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica**. España: Ediciones Gestión 2000, S. A. Pág. 52

<sup>13</sup> Manual de política elaborado por y para la empresa

- ✓ Evaluación del desempeño  
Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, a elaborar planes de mejora. Esta evaluación es realizada anualmente, por más de un evaluador.
- ✓ Retroalimentación  
Todas las personas evaluadas obtienen por parte de su jefe directo una retroalimentación de su desempeño observado.
- ✓ Plan de acción  
La retroalimentación debe culminar con el acuerdo de un plan de acción para mejorar. Este plan de acción contiene objetivos a lograr, actividades a realizar y plazos; su avance se revisa periódicamente.
- ✓ Seguimiento de planes de acción  
Revisiones periódicas del estado de avance de los planes acordados para mejorar el desempeño.
- ✓ Acciones de desarrollo  
Definición y ejecución de acciones específicas de desarrollo para las personas.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

- ✓ Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- ✓ Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.
- ✓ Permite revisar el grado de cumplimiento que un colaborador alcanza respecto de los objetivos de desempeño propuestos para el cargo.

- ✓ Facilitar el mejoramiento continuo del desempeño individual y organizacional.
- ✓ Transmitir metas y alinear los objetivos organizacionales con los de cada miembro de la empresa.
- ✓ Producir comunicación (diálogo del desempeño)

### **2.3 Elaboración del modelo de la evaluación de desempeño aplicada a la empresa ABC**

El desarrollo del talento humano representa el activo fundamental para el éxito de cualquier empresa, esto es posible si se cuenta con un personal eficiente y eficaz mediante el continuo mejoramiento de sus habilidades y capacidades con el fin de proveer servicios de calidad.

Para ello, se elabora el Modelo de Evaluación de Desempeño, tabla no.1 adjunta, como herramienta que contribuya a mejorar el desempeño del personal y así lograr alcanzar los objetivos de la organización.

**Tabla No. 1**  
**MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ Sección \_\_\_\_\_

A continuación aparecerá una lista de 31 frases. En cada una debe darle una puntuación de 1 a 5 según el siguiente criterio:

5	Describe el desempeño <b>excepcional</b> .
4	Describe el desempeño <b>destacado</b> .
3	Cumple con su labor a cabalidad. <b>(Bueno)</b>
2	Su desempeño presenta limitaciones ligeras. <b>(Necesita mejorar)</b>
1	El desempeño está muy por debajo de lo esperado.

<b>I</b>	<b>EN EL TRABAJO</b>	<b>P</b>
1	Conoce las funciones y responsabilidades del puesto que desempeña	
2	Planifica bien sus trabajos: evalúe si establece prioridades, el uso de los recursos disponibles, viabilidad, etc.	
3	Es responsable en el cumplimiento a tiempo de las tareas asignadas: trabaja rápido y con cuidado.	
4	Se esfuerza por la calidad de su trabajo: Evalúe precisión, exactitud, presentación y la presencia o ausencia de errores	
5	Tiene dedicación a su trabajo: evalúe el tiempo que utiliza en llamadas, asuntos personales y horario de almuerzo	
6	Tiene disciplina de trabajo, sin necesidad de que le presionen	
7	Tiene iniciativa para aportar ideas útiles y oportunas para alcanzar objetivos propuestos.	
8	Capacidad para lograr eficiencia en su labor haciendo uso adecuado de medios y tiempo.	
9	Maneja equipos y materiales con cuidado y eficiencia	
10	Está actualizado sobre desarrollos recientes y nuevos conceptos, normas, leyes, etc.	
11	Proyecta una apropiada imagen institucional: cumple con las normas y procedimientos establecidos.	
<b>II</b>	<b>EN SUS RELACIONES</b>	<b>P</b>
12	Se distingue por la solidaridad y cooperación con sus compañeros de trabajo	
13	Es respetuoso/a en el trato con los demás	
14	Promueve el trabajo en equipo y establece una relación de trabajo cooperativo y positivo	
15	Respetar los canales establecidos en el ejercicio de su trabajo	
16	Tiene comportamiento social adecuado con el trato a supervisores, compañeros, visitantes, etc.	
17	Tiene capacidad para recibir y aprovechar la crítica, así como aprender de los errores cometidos.	
18	Tiene orientación hacia el servicio al cliente	
<b>III</b>	<b>EN SU PERSONA</b>	<b>P</b>
19	Muestra interés por aprender.	
20	Se maneja con destreza bajo mucha presión considere la habilidad para mantener su rendimiento, eficacia y su estabilidad emocional.	
21	Tiene el cuidado adecuado de su apariencia física y de su entorno	
22	Tiene el respeto adecuado de las normas y procedimientos	
23	Es una persona organizada	

24	Tiene flexibilidad para adaptarse a cambios e imprevistos	
25	Mantiene la concentración en el trabajo, procurando eliminar el error y la duplicidad.	
26	Responsabilidad: cumplimiento puntual de sus deberes laborales	
27	Tiene discreción: sentido ético para guardar o preservar las informaciones y no extralimitarse en sus opiniones verbales.	
28	Honestidad y sinceridad: capacidad de decir la verdad, sin importar las consecuencias de sus acciones	
29	Se muestra disponible para asumir tareas, incluso fuera de horario	
30	Es puntual en la llegada al trabajo	

EVALUADOR (A) \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES**


**2.4 Valoración del modelo y sistema de evaluación de desempeño en la empresa ABC**

Luego de aplicar la evaluación del personal correspondiente al periodo Diciembre 2011, mediante el formulario de evaluación de desempeño expuesto anteriormente y en vista a los resultados arrojados, la empresa ABC estableció 4 categorías denominada A, B, C, D, con el fin de premiar el buen desempeño de los empleados.

A continuación presentaremos los diferentes tipos de categorías:

**Categoría A:** Se le otorga al empleado que obtenga un promedio general en su evaluación superior a 4.00 puntos, se le promoverá de puesto y ½ beca universitaria para un programa de estudio (Licenciatura, postgrado, maestría).

**Categoría B:** Se le otorga al empleado que obtenga un promedio general en su evaluación de 4.00 – 3.50 puntos, un bono equivalente a un (1) sueldo

adicional y cobertura completa de estudios técnicos relacionado con el puesto de trabajo.

**Categoría C:** Se le otorga al empleado que obtenga un promedio general en su evaluación de 3.50 – 3.00 puntos, una cobertura completa de estudios técnicos relacionado con el puesto de trabajo.

**Categoría D:** El empleado que obtenga un promedio general en su evaluación por debajo de 3.00 puntos será puesto en observación para futuras evaluaciones y será transferido a otro departamento. Si en la próxima evaluación, este no cumple los objetivos establecidos; la empresa dará terminación a su contrato laboral.

## **2.5 Ventajas y desventajas del sistema propuesto**

Algunas ventajas del modelo y el sistema propuesto podemos señalar:

- ✓ Aumenta la productividad laboral.
- ✓ Promueve el sentido de pertenencia a la empresa actuando como un fuerte elemento de retención de los mejores empleados.
- ✓ Reconoce el esfuerzo y logro de resultados superiores/colaboradores.
- ✓ Genera reconocimiento y motivación.
- ✓ Disminuye los índices de rotación de personal.
- ✓ Contribuye al crecimiento personal.
- ✓ Promueve la participación de los empleados y el trabajo en equipo.
- ✓ Fomentar una mejora del desempeño grupal e individual.

- ✓ Minimiza los niveles de riesgo de las empresas en tiempos de recesión.
- ✓ Alinea a las personas a los objetivos organizacionales

Entre las desventajas se observan los siguientes puntos, que aparecen a continuación:

- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ El tiempo de implementación requiere de capacitación para que los empleados tengan conocimiento del mismo, por lo que dicho proceso suele ser largo.
- ✓ Elevados costos debido al proceso de capacitación de los empleados producto de la implementación del sistema propuesto.
- ✓ Cuando se piensa en un esquema grupal, no todas las personas valoran o aceptan el pago a través de una valoración grupal, especialmente cuando consideran que su resultado individual es superior al promedio del grupo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo general la implantación del sistema de compensación basada en el desempeño laboral, fue la de demostrar que realmente contribuye a alcanzar mejores resultados financieros. Por tales razones, podemos concluir que:

- La implantación del sistema propuesto permite incrementar la productividad de los empleados.
- Este sistema tiene por objetivo reconocer a los buenos trabajadores, ya que premia el buen desempeño laboral.
- Crear programas de capacitación para concientizar y motivar a los empleados para que entienda la importancia que representa dicho sistema en su puesto de trabajo.

Se concluye que al integrar las compensaciones, alineación de objetivos y gestión del desempeño en los procesos de gestión del talento humano, la empresa establece un sistema de compensación por desempeño teniendo como resultado una fuerza laboral más motivada y comprometida que comprende claramente cómo su contribución afecta el éxito general de la empresa y sabe que será justamente recompensada por sus esfuerzos. Los resultados comerciales generales cómo, retención de los mejores talentos, obtención de mayores niveles de desempeño en toda la empresa y el logro de mayores ingresos y beneficios; pueden ser enormes.

Se recomienda utilizar el modelo y sistema de evaluación del desempeño en una empresa de servicios porque mejora el procedimiento diseñado con las experiencias de otras Empresas y generalizar su aplicación.

## BIBLIOGRAFIA

- Bohlander, George y Snell, Scott. (2008) Administración de Recursos Humanos. (14ª. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. (2001) 8va Ed. México. Pearson Educación.
- González Ariza, Ángel León. (2006) Métodos de compensación basados en competencias. Colombia. Ediciones Uninorte.
- Muñiz González, Luis. (2003) Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. España: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Varela Juárez, Ricardo A. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México. Pearson Educación.
- L. Daft, Richard y Marcic, Dorothy. (2006) Introducción a la Administración (4ta. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S. A.
- Wayne Mondy, R. y M. Noe, Robert. (2005) Administración de Recursos Humanos (9va. Ed.) México. Pearson Educación.
- Real Academia Española. (2001) Diccionario de la Lengua Española (22va. ed.) Madrid
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_servicios](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios)
- Compensación - Sistema de Administración de la Compensación [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/compensaciondefinicion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_\(organizaci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(organizaci%C3%B3n))
- <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/190-compensaciones-y-beneficios-definicion.html>
- <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>

- [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_servicios](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios)  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
- <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911948024>
- <http://lamdiconsultores.bligoo.com/content/view/496805/GESTION-DEL-DESEMPENO.html>
- <http://html.rincondelvago.com/compensacion-en-incentivo-en-los-trabajadores.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>
- [http://www.hrshopper.com/successfactors/campaign\\_pdfs/spanish/sf\\_guide\\_MissingLink\\_Enterprise\\_LAS\\_LR.pdf](http://www.hrshopper.com/successfactors/campaign_pdfs/spanish/sf_guide_MissingLink_Enterprise_LAS_LR.pdf)

**ANEXOS.-**

ANEXO #1: ANTEPROYECTO

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

***SISTEMA DE COMPENSACION BASADA EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS***

Anteproyecto de la monografía para optar por el título de:  
**Especialidad en Alta Gestión Empresarial**

**SUSTENTANTE:**

LIC. SUSAN ADAMS URIBE

2010-1237

**Asesora:**

Sención Raquel Ivelise Zorob

Santo Domingo, D. N.

Junio 2011

# INDICE GENERAL

Pág. No.

<b>1. LA SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA</b>	
1.1 Selección del Tema .....	1
1.2 Definición del Tema de Investigación.....	2
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	
3.1 Generales.....	4
3.2 Específicos.....	4
<b>4. JUSTIFICACION.....</b>	<b>5</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>6</b>
<b>6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>8</b>
<b>7. INDICE DE LA MONOGRAFIA .....</b>	<b>9</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>10</b>

## 1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Sistema de compensación basada en el desempeño laboral en una empresa de servicio

### DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

#### **SISTEMA DE COMPENSACION:**

Incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.), es decir, son todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

#### **DESEMPEÑO LABORAL:**

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

#### **EMPRESA DE SERVICIO:**

Es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los colaboradores de la empresa están devengando los mismos salarios aunque con diferentes niveles de desempeños laborales. El sistema de remuneración de la empresa tiene como política otorgar aumentos de sueldos a los promovidos de puestos y a los demás se les aumenta un porcentaje sobre la base de sueldo.

Los ejecutivos de la empresa pensaba que la única forma que podía recompensar a sus mejores colaboradores era ofreciendo un bono extra o promoviéndoles otro puesto, pero esta decisión era un tanto injusta y hasta contraproducente.

De continuar dicha problemática se podría crear un ambiente de descontento generalizado entre los empleados, y por consiguiente la fuga del talento humano e incertidumbre dentro de la empresa, así como también generaría el aumento en los costos debido al proceso de selección, reclutamiento y entrenamiento de los nuevos colaboradores. Es por esto, que se requiere desarrollar un sistema de compensación basada en el desempeño laboral.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 GENERAL:**

- Desarrollar sistema de compensación eficaz y adecuada basada en el desempeño laboral en una empresa de servicio, con el fin de mejorar el nivel de productividad de los colaboradores.

#### **3.2 ESPECÍFICOS:**

- Caracterizar los conceptos de la compensación y el desempeño laboral en las empresas.
- Elaborar un sistema de compensación basado en el desempeño laboral aplicado a la empresa de servicios
- Valorar el sistema propuesto en la empresa de servicios objeto de estudio.

## 4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

### **Justificación Teórica.**

Según Bohlander y Snell en su libro Administración de Recursos Humanos define la compensación como todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales.

El término compensación se refiere a todos los pagos monetarios y todos los bienes que se usan en lugar de dinero para compensar a los empleados. La estructura de compensación de una organización incluye los sueldos o salarios y prestaciones tales como seguros de salud, vacaciones pagadas o centros de acondicionamiento físico. Extracto del libro Introducción a la Administración (4ta. Ed.) L. Daft, Richard y Marcic, Dorothy. (2006)

El desempeño se puede definir como el proceso de mejora continua de los empleados, que facilita la ejecución de la estrategia del negocio. Extracto del libro Manual de Recursos Humanos (Esic Editorial) Patricio Jiménez, Daniel.

El desempeño laboral se define a la manera como un empleado realiza sus tareas y el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtenga a nivel interno o global, o con aquellos que se tenga pensado obtener.

### **Justificación Metodológica**

El desarrollo de esta investigación se realiza mediante la elaboración e implementación de los pasos para construir un sistema de compensación basada en el desempeño: diseño del plan de compensación, alineamiento de la misión de la empresa y la gestión de desempeño.

### **Justificación Práctica**

El uso de este sistema permitirá la solución del problema antes expuesto, aumentando así el rendimiento de los colaboradores y reduciendo los costos, y logrando una mayor retención de los verdaderos talentos de la empresa, así como también mejorando el nivel de productividad.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### Marco Teórico

Los sistemas compensatorios basados en el trabajo han sido utilizados desde la época de Frederic Winslow Taylor (1856-1915), quien planteó que se debía crear una nueva teoría que permitiera que los ingresos de los trabajadores fueran más justos y su esfuerzo se viera realmente recompensado por unos ingresos equitativos, es por eso que Taylor planteó un estudio del trabajo que permitió determinar el grado de esfuerzo de cada uno de los cargos de una empresa en particular, de allí surgió el movimiento de la administración científica.

Durante las tres primeras décadas del siglo pasado, estuvo vigente esta teoría de compensación salarial, y sólo hasta el año de 1937 Joseph Scanlon desarrolló un nuevo programa de incentivos llamado "Plan Scanlon" muy usado en empresas siderúrgicas<sup>1</sup>.

Este tipo de plan presenta como características fundamentales:

- ✓ Filosofía de cooperación. Los colaboradores deben desarrollar un sentimiento de propiedad por la empresa, aumentando su espíritu de cooperación.
- ✓ Identidad. Formar parte de la misión y propósitos propios de la empresa, además de conocer la forma cómo funciona el negocio.
- ✓ Capacidad. Los empleados de la empresa tienen la capacidad y el entrenamiento necesario para obtener un rendimiento óptimo en un periodo determinado.
- ✓ Sistema de participación. Los trabajadores podían formar parte de los equipos de calidad, sugiriendo mejoras e innovaciones en los procesos y productos de la empresa.

---

<sup>1</sup> Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911948024>

El éxito de este tipo de sistema radica en la reducción de costos, el aumento de la participación y cooperación del personal.

### **Marco Conceptual**

Para la interpretación de la investigación presentamos los siguientes términos:

✓ **Compensación:**

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa<sup>2</sup>.

✓ **Desempeño Laboral:**

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa<sup>3</sup>.

✓ **Gerente:**

Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.<sup>4</sup>

✓ **Empleado:**

Persona que desempeña un destino o empleo.<sup>5</sup>

✓ **Productividad:**

Según Stephen P. Robbins (2004), Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia.

✓ **Competitividad:**

---

<sup>2</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/compensaciondefinicion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/)

<sup>3</sup> <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>

<sup>4</sup> Real Academia Española. (2001) Diccionario de la Lengua Española - (22va. ed.) Madrid

<sup>5</sup> Op. Cit.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país<sup>6</sup>.

✓ **Organización:**

Según Stephen P. Robbins (2004), Unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas que funciona más o menos continuamente para alcanzar una o varias metas en comunes.

✓ **Motivación:**

Según Stephen P. Robbins, Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

**Marco Espacial**

La investigación será realizada en una empresa de servicios, la cual está ubicada en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

**Marco Temporal**

La investigación está enfocada en un periodo de tiempo que va desde junio a octubre 2011.

---

<sup>6</sup> <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

## **6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **a. Tipo de Estudio**

Para la realización de esta investigación se utilizará la investigación documental, donde se presentará las informaciones escritas sobre el tema de investigación, también se empleará la investigación exploratoria para que el investigador se familiarice con la investigación y sirva de punto de partida para la formulación de otras investigaciones de mayor nivel de profundidad.

### **b. Métodos de Investigación**

Nuestro método a utilizar es el inductivo – deductivo, ya que la misma aporta soluciones partiendo de lo general hasta llegar a lo particular, se partió de una situación en específico a partir de la cual se pudieron establecer ideas generales para la implementación de nuevos sistemas y estrategias.

### **c. Técnicas de Recolección de Información**

- **Fuentes Primarias:**

Para el desarrollo de la investigación nos basamos en observaciones directas y mediante encuestas realizadas a empleados de nuestro objeto de estudio.

- **Fuentes Secundarias:**

En el caso de las fuentes secundarias, la mayor cantidad de información de referencia ha sido recopilada de libros especializados. También utilizamos diccionarios, revistas especializadas tanto de portales de Internet como de emisión física.

# INDICE PRELIMINAR

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>XX</b>
<b>DEDICATORIAS</b>	<b>XX</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XX</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>XX</b>
<b>I. LA COMPENSACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS</b>	<b>XX</b>
1.1 Caracterización de la compensación y el desempeño laboral	
1.2 Desarrollo histórico de la compensación	
1.3 Planeación estratégico de la Compensación	
1.4 Situación actual de la compensación y el desempeño laboral en la empresa de servicio objeto de estudio	
<b>II. ELABORACION DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS: ESTUDIO CASO</b>	<b>XX</b>
2.1 Pasos para construir un sistema de compensación basada en el desempeño	
2.2 Propuesta del sistema de compensación basada en el desempeño	
<b>III. VALORACION DEL SISTEMA PROPUESTO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS: ESTUDIO CASO</b>	<b>XX</b>
3.1 Evaluación y seguimiento del sistema propuesto en la empresa de servicios	
3.2 Ventajas y desventajas del sistema propuesto	
<b>CONCLUSION</b>	<b>XX</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>XX</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>XX</b>

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Bohlander, George y Snell, Scott. (2008) Administración de Recursos Humanos. (14ª. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A.
- ✓ Dessler, Gary. Administración de Personal. (2001) 8va Ed. México. Pearson Educación.
- ✓ González Ariza, Ángel León. (2006) Métodos de compensación basados en competencias. Colombia. Ediciones Uninorte.
- ✓ Varela Juárez, Ricardo A. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México. Pearson Educación.
- ✓ Real Academia Española. (2001) Diccionario de la Lengua Española - (22va. ed.) Madrid
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_servicios](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios)
- ✓ Compensación - Sistema de Administración de la Compensación  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/compensaciondefinicion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/)
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_\(organizaci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(organizaci%C3%B3n))
- ✓ <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- ✓ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/190-compensaciones-y-beneficios-definicion.html>
- ✓ <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_servicios](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios)  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
- ✓ <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911948024>