

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**SISTEMA DE COMPENSACIONES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

(Estudio realizado con colaboradores en Cooperativas de Ahorro y Crédito, del departamento de Totonicapán)

**TESIS DE GRADO**

**MARTHA GUADALUPE DE LEÓN DE LEÓN**  
CARNET 15313-11

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2020  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**SISTEMA DE COMPENSACIONES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

(Estudio realizado con colaboradores en Cooperativas de Ahorro y Crédito, del departamento de Totonicapán)

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

**POR**

**MARTHA GUADALUPE DE LEÓN DE LEÓN**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2020**

**CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTÍNEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. LUIS CARLOS TORO HILTON, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ DR.  
SECRETARIO GENERAL: LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

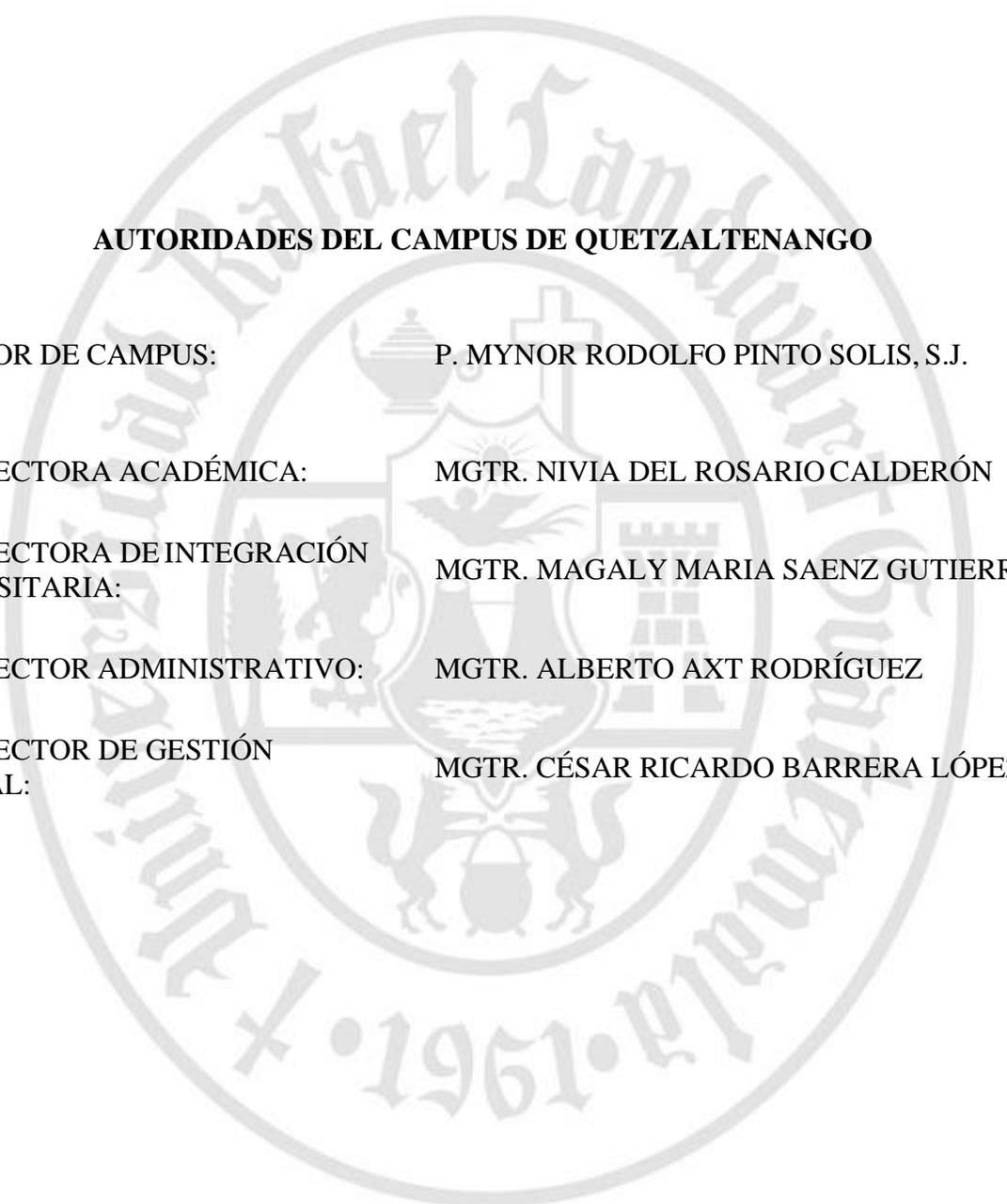
DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. NILMO RENÉ LÓPEZ ESCOBAR

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO



**AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

**DIRECTOR DE CAMPUS:** P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

**SUBDIRECTORA ACADÉMICA:** MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

**SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA:** MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

**SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:** MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

**SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL:** MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Quetzaltenango, 28 de octubre de 2019.

**Mgr. Nivia Calderón**  
Sub-directora Académica  
Campus Quetzaltenango  
Universidad "Rafael Landívar"

Respetable Ingeniera Calderón:

Como asesor del trabajo de Tesis titulado: "SISTEMA DE COMPENSACIONES Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO" estudio realizado con colaboradores en Cooperativas de Ahorro y Crédito del departamento de Totonicapán, elaborado por la estudiante Martha Guadalupe de León de León, con carné No. 1531311, previo a conferírsele el título de Licenciada en Psicología Industrial / Organizacional, me es grato informarle que esta tesis es resultado de un arduo trabajo de investigación bibliográfica, como también trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de la Psicología, como de otras disciplinas por su contenido.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos de una investigación científica, ajustándose a la metodología requerida por la Universidad "Rafael Landívar", por lo que agradeceré a usted sea nombrado el revisor correspondiente de Tesis, para su revisión y aprobación y emita el dictamen correspondiente.

Atentamente.

  
Mgfr. Nílmo René López Escobar  
Asesor.  
Col. No. 94

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARTHA GUADALUPE DE LEÓN DE LEÓN, Carnet 15313-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052535-2020 de fecha 19 de febrero de 2020, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

SISTEMA DE COMPENSACIONES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
(Estudio realizado con colaboradores en Cooperativas de Ahorro y Crédito, del departamento de Totonicapán)

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de noviembre del año 2020.



Universidad  
Rafael Landívar  
Trabajo Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Escuela de Psicología

**MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA**  
**HUMANIDADES**  
Universidad Rafael Landívar

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios:** Por haberme acompañado y levantado en los momentos que creí no podía más, por darme cada día las fuerzas necesarias para seguir adelante durante los años de mi carrera y poder culminar.

**A mis padres:** Por el amor y apoyo incondicional brindado en todo momento; esto es para ustedes, los amo. ¡Misión Cumplida!

**A mis hermanos:** Por su apoyo moral y palabras de aliento.

**A mis compañeros:** Que de una manera u otra me brindaron su apoyo dentro y fuera del aula.

A toda persona que me brindo su apoyo y palabras de aliento incondicionalmente, para seguir adelante y subir un escalón más en mi vida creciendo de manera profesional y personal.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ayudarme a alcanzar mis metas y sueños.

A mis padres, Mario de León y Elizabeth de León esto es para ustedes. Los amo, ¡Misión Cumplida!

A mis hermanos; Vinicio, Héctor, Stephany, Rocío. Cuñadas, cuñado y sobrinos/as, por apoyarme siempre.

A mi primer y gran amor, no fue un camino fácil pero siempre me diste un motivo por el cual luchar y seguir adelante, te veo y sé que puedo lograr lo que me proponga. ¡Desde que llegaste lo único que me has dado es felicidad y fuiste la motivación más grande para terminar este proceso, Te Amo!

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	
<b>I INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Sistema de compensaciones.....	7
1.1.1 Definición.....	7
1.1.2 Administración de sueldos y salarios.....	7
1.1.3 Análisis y descripción del puesto de trabajo.....	9
1.1.4 Escalas de compensaciones.....	10
1.1.5 Investigación de mercado.....	11
1.1.6 Planes de incentivos.....	12
1.1.7 Diseño e instrumentación de la política de la compensación.....	14
1.2 Evaluación del desempeño.....	16
1.2.1 Definición.....	16
1.2.2 Objetivo de la evaluación del desempeño.....	16
1.2.3 Clima y cultura.....	19
1.2.4 Gestión por competencias.....	22
1.2.5 Formación y desarrollo.....	23
1.2.6 Tipos de evaluación del desempeño.....	25
1.2.7 Decisiones relativas al proceso de evaluación del rendimiento.....	28
<b>II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>30</b>
2.1 Objetivos.....	31
2.1.1 Objetivo general.....	31
2.1.2 Objetivos específicos.....	31
2.2 Alcances y límites.....	31
2.3 Aportes.....	32
<b>III MÉTODO.....</b>	<b>33</b>
3.1 Sujetos.....	33
3.2 Instrumento.....	33
3.3 Procedimiento.....	33

3.4	Diseño y metodología estadística.....	34
<b>IV</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>V</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>VI</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>49</b>
<b>VII</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>VIII</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>IX</b>	<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

La presente investigación toma como sujetos de estudio a los colaboradores de instituciones financieras de la cabecera municipal del Departamento de Totonicapán, donde se determinó que si existe relación entre un sistema de compensaciones bien estructurado y la evaluación del desempeño. Desde años anteriores hasta la actualidad son pocas las empresas que se guían por estos procesos; los cuales, en su momento llegan a ser importantes para la toma de decisiones.

El estudio es de tipo cuantitativo - descriptivo, se realizó con una muestra de 47 colaboradores de varias instituciones financieras de la cabecera municipal de Totonicapán, para establecer si existe relación entre las dos variables. La investigación de campo se realizó por medio de escalas de Likert; una por cada variable, revisadas por profesionales conocedores del tema.

La investigación determinó que la institución financiera trabaja bajo una estructura de compensaciones y que realmente se relaciona con la evaluación del desempeño del personal, esto conlleva a preocuparse más por el talento humano que colabora en la empresa y velar por que se les brinde incentivos económicos y no económicos para lograr que sientan seguridad, estabilidad, motivación, identificación con la organización, ser parte de un equipo de trabajo. Al final es de beneficio para ambas partes, tanto para la empresa como para el colaborador.

Se recomienda realizar capacitaciones que ayuden al talento humano a aumentar sus competencias y al mismo tiempo optar por un plan de carrera, incluir también actividades que ayuden a todo el personal a tener excelentes relaciones interpersonales, disminuir el estrés laboral para demostrar un mayor desempeño dentro de las funciones del puesto de trabajo.

## I INTRODUCCIÓN

En las instituciones financieras que funcionan en la cabecera municipal del Departamento de Totonicapán no se maneja un correcto sistema de compensaciones; no se les retribuye de una manera equitativa o lo justo a los colaboradores, a algunas personas se les gratifica económicamente más que a otras, aunque tengan responsabilidades similares. En toda organización se tiene como objetivo aprovechar las competencias del personal para crecer en calidad, servicio al cliente, productividad, entre otras, y al mismo tiempo retenerlos al crear un clima de confianza, estabilidad y una dinámica organizacional que les ayude a tener un crecimiento tanto profesional como personal.

De igual manera se maneja la evaluación del desempeño; no todas las organizaciones se basan en una para determinar qué áreas o qué colaborador necesita capacitarse para que el rendimiento vaya en crecimiento. Incluso para que una empresa empiece a guiarse bajo una evaluación del desempeño debe tener bien determinados los perfiles de puestos, que responsabilidades tienen a su cargo, a quien debe reportar, que cualidades o habilidades se deben tener para ocuparlo. Con la evaluación del desempeño se mide la contribución que el colaborador da a la empresa por medio de su rendimiento; y así también medir la permanencia que tendrá la persona dentro de la misma.

Como se menciona; es de importancia que las empresas empiecen a trabajar bajo una evaluación del desempeño para que los colaboradores le ayuden a crecer en el mercado y viceversa, debe ir de la mano de un sistema de compensaciones bien estructurado, ya sea que se hable de una remuneración económica (salario, viáticos, comisiones) o no económica (incentivos, reconocimientos, prestaciones, entre otros). Éstos deben darse a conocer ante todo el personal; esto con el fin de que los motiven y ayuden en el aumento de las competencias. Por la falta de un plan es que se da la rotación de personal porque no se sabe cómo retener al colaborador y puede ser que sea un excelente talento para la empresa; pero por no saber aprovechar las habilidades se retira de la misma.

Lo que se quiere alcanzar con la presente investigación es determinar la relación que tiene un sistema de compensaciones; bien estructurado, con la evaluación del desempeño realizada de una manera correcta al eliminar toda subjetividad y que la persona realice un trabajo consciente para

que se obtengan resultados totalmente confiables. Para ello debe elegirse el tipo de evaluación adecuado y una investigación de mercado, relacionado con los puestos que se tienen dentro de la organización, para que el personal pueda tener una formación dentro de la empresa y un desarrollo en crecimiento. Debido a la importancia del tema, se presentan diversos autores que han estudiado el sistema de compensaciones y la evaluación del desempeño en diferentes aspectos, citándolos a continuación:

Samayoa (2017), en la tesis “Estructura de compensación salarial que reciben los visitantes médicos de clínicas privadas en Guatemala”, plantea el objetivo de identificar que estructura de compensación salarial reciben los visitantes médicos de clínicas privadas en Guatemala; las organizaciones se basan más en los incentivos económicos, en las comisiones que se dan por el desempeño y no toman en cuenta los no económicos, los cuales motivan de gran manera a los colaboradores, algunos de ellos pueden ser las buenas relaciones interpersonales, reconocimientos, entre otros. El tipo de investigación es descriptiva, con un enfoque cuantitativo la cual fue realizada con visitantes médicos de clínicas privadas y gerentes de ventas de laboratorios farmacéuticos por medio de dos cuestionarios con preguntas cerradas. La conclusión de la investigación es que si se brinda una retribución económica y no económica ayuda a alcanzar las metas establecidas; también que hay incentivos no económicos que los visitantes médicos no conocen por ejemplo el plan de carrera el cual resulta muy beneficioso para su crecimiento profesional. La recomendación hace mención que se debe realizar una evaluación del desempeño constante para que exista una combinación entre incentivos económicos y no económicos y que el ajuste de la escala salarial sea oportuno.

Tello (2017), en la tesis titulada “Estructura de compensación económica y no económica de los trabajadores de los hoteles de la ciudad de Quetzaltenango”, menciona como objetivo establecer el uso de estructuras de compensaciones económicas y no económicas para los trabajadores de los hoteles de la Ciudad de Quetzaltenango e indica que generalmente en las organizaciones nacionales no se cuenta con una estructura de compensaciones y es importante para lograr que los colaboradores se sientan satisfechos e identificados con la organización para que su desempeño sea eficiente, eficaz, productivo y vaya en crecimiento. La investigación es de tipo descriptivo en el cual se utilizó dos encuestas para evaluar a 32 administradores de empresas hoteleras y a 70 colaboradores de las mismas. La conclusión es que en su mayoría de las empresas de

Quetzaltenango no trabajan bajo una estructura salarial, lo cual no les permite motivar y esto dificulta de cierta manera el desempeño del talento humano, la recomendación es que se trabaje bajo la misma para mejorar la satisfacción de los colaboradores y lograr alcanzar los objetivos de la organización.

Palma (2015), en la tesis “Planes de compensación de las empresas de marketing de multinivel que operan en Guatemala”, desea en su objetivo determinar las diferencias entre los planes de compensación del marketing multinivel de las empresas que operan en la Ciudad de Guatemala y menciona que cada organización trabaja un plan de compensación de manera diferente; ya que algunos requieren más esfuerzo que otros para alcanzar una ganancia. El tipo de investigación es cualitativa en la cual se utilizaron entrevistas con preguntas abiertas con afiliados de niveles altos, medios y bajos que hacen un total de 72 personas. Se concluyó para que la organización maneje un buen plan de compensaciones debe trabajar bajo regímenes que les ayuden a alcanzar las metas según sea el nivel que tenga el colaborador y la recomendación es que para alcanzar las mismas se debe capacitar al talento humano y explicarle bien sus funciones administrativas que le corresponden para que llegue a ser una persona ordenada, perspicaz, con objetivos, entre otros.

De León (2011), en la tesis “Compensación laboral en hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango”, espera determinar cómo se aplica la compensación laboral e indica que generalmente en las organizaciones no se trabaja con una escala salarial estructurada donde se incluyan incentivos los cuales le ayuden a los colaboradores en su productividad. No contar con ello puede generar un mal entorno laboral, rotación de personal y un mal desempeño en cada actividad por parte del personal. Se estableció un sistema de compensación en dichas instituciones, la investigación fue de tipo descriptiva se realizó con propietarios y/o gerentes y colaboradores por medio de dos cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y opción múltiple, siendo un total de 108 trabajadores. En conclusión, las dos unidades de análisis tienen dos visiones diferentes sobre las compensaciones; ya que los gerentes se guían por lo que dicen las leyes y los colaboradores dicen que eso es obligatorio y que no se les recompensa por el esfuerzo realizado, se recomienda se tome en cuenta que una escala salarial no solo se basa en cumplir lo que dice la ley; sino también, es importante la motivación personal así se puede disminuir la rotación del mismo.

Ruíz (2011), en la tesis titulada “Diseño de escala salarial en la empresa SERCOTRAC, S.A.”, hace mención en su objetivo que desea prestar un servicio de calidad para ser la primera opción a la hora de necesitar servicios agrícolas e indica que la compensación es un tema el cual afecta en su totalidad a una organización; ya que el desenvolvimiento de los colaboradores no suele ser el esperado. Es importante que se cuente con descriptores de puesto, buena administración de talento humano y escala salarial, porque es base para una buena compensación. El tipo de investigación es cuantitativa - cualitativa, el cual se realizó con 40 personas siendo ellos: directores, colaboradores y ex empleados, por medio de entrevistas con 17 ítems. Se llegó a la conclusión que por falta de descriptores de puesto no se trabaja con una escala salarial equitativa para cada puesto de trabajo y no se tiene un departamento de recursos humanos como tal para que pueda velar por mejorar los procesos de compensación los cuales puedan motivar e incentivar a los colaboradores; por ello se recomienda, analizar la posibilidad de realizar descriptores de puesto para que los colaboradores tengan claro cuáles son las responsabilidades en el puesto y al mismo tiempo implementar un sistema de escala salarial acorde a las posibilidades de la empresa y tener pagos equitativos.

Púm (2018), en la tesis “Competencias laborales y evaluación del desempeño”, desea identificar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal en Autocentro Gutiérrez e indica que la evaluación de desempeño define y mide los niveles de productividad personal y laboral de los colaboradores; el cual se dice que es continuo porque la función no solo es recolectar información, sino también dar retroalimentación en aspectos que sean sobresalientes o desfavorables para el mismo. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo – cuantitativo, la cual se realizó con 22 colaboradores de una venta de vehículos y se hizo por medio de una boleta de evaluación. Se llegó a la conclusión de que los colaboradores tienen desarrolladas las competencias y al mismo tiempo el desempeño es el esperado por la organización en tareas específicas, la recomendación es que se capacite con el fin de reforzar las competencias e involucrar al personal en el proceso de mejora y desarrollo laboral.

Barragán (2017), en la tesis titulada “Evaluación del desempeño en empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos”, quiere determinar la manera de

evaluar el desempeño de los colaboradores en las empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos y explica que la evaluación del desempeño es fundamental para verificar que el servicio de cualquier organización sea la adecuada hacia los clientes y también saber si se cumplen ciertos criterios, en caso contrario establecer medidas correctivas para ofrecer un servicio de calidad. La investigación fue de tipo descriptiva, la cual se trabajó con gerentes y colaboradores de medianas empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos por medio de una entrevista semiestructurada dirigida a los gerentes y el segundo es un cuestionario dirigido a los colaboradores que hacen un total de 96 personas. Ambos instrumentos se conforman por preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple. Se concluyó que las organizaciones que se evaluaron no trabajan con procesos establecidos que los guíen para realizar una correcta evaluación del desempeño y que la manejan de una manera empírica, se recomienda realizarla para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Díaz (2017), en la tesis “Seguridad en el trabajo y evaluación del desempeño”, quiere determinar la relación entre seguridad en el trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores e indica que es importante que dentro de la organización se trabaje con programas de seguridad los cuales ayuden al colaborador a sentirse parte de la empresa y hacerles saber que es necesario tener un agradable ambiente de trabajo para que el desempeño vaya en crecimiento; y al mismo tiempo se les motiva. La investigación fue de tipo cuantitativo con diseño descriptivo, se realizó por medio de una escala de Likert y una escala gráfica de calificaciones las cuales fue aplicada a 50 colaboradores de la organización. Se llegó a la conclusión que la organización propone un plan de seguridad para que los colaboradores se sienten más seguros dentro de las instalaciones y el desempeño irá en aumento, siempre se debe observar que factores influyen cuando el colaborador disminuye la eficacia; al mismo tiempo recomienda fomentar la seguridad laboral, que cuenta con políticas y procedimientos para prevenir accidentes y con ello se tendrá alto rendimiento por parte del talento humano.

Domínguez (2016), en la tesis titulada “Evaluación del desempeño y la calidad del servicio de alimentación del hospital regional de El Quiché, Guatemala 2016. Estudio basado en los factores definidos en el modelo para optimizar el desempeño y la calidad”, el objetivo es evaluar el

desempeño y la calidad del servicio de alimentación del Hospital Regional de El Quiché, Guatemala basado en los factores definidos en el modelo “optimizar el desempeño y la calidad”, menciona que hablar sobre desempeño implica la capacidad del colaborador en resolver problemas para el funcionamiento de la organización y que a través del servicio brindado se alcance la satisfacción del cliente; al mismo tiempo lograr los resultados esperados. Esta investigación fue de tipo descriptivo transversal, la información se obtuvo por medio de 18 entrevistas las cuales fueron dirigidas al personal del Hospital Regional de El Quiché. En conclusión es importante que las organizaciones reconozcan el esfuerzo y el desempeño que cada colaborador tiene al realizar las tareas, se debe informar a las personas sobre los incentivos que se manejan así se sentirán también motivados y de igual manera velar porque las condiciones físicas sean las adecuadas para desenvolverse de una manera efectiva, por tanto se recomienda incorporar a las reuniones o actividades que ayuden al personal a mantenerse informados sobre funciones generales del hospital.

López (2013), en la tesis titulada “Incentivos para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de las empresas distribuidoras de pisos cerámicos de la ciudad de Quetzaltenango”, el objetivo planteado desea determinar cuáles son los incentivos con los que cuentan las empresas, asimismo crear un programa de incentivos adecuado y el tiempo en el cual deben brindárselas a los colaboradores, para que se sientan motivados y desempeñar de una manera eficaz las actividades, por ello explica que la motivación es un factor importante en el desempeño de los colaboradores al igual que las remuneraciones económicas y no económicas; ya que ellos influyen para que el servicio brindado sea excelente. Es de beneficio para la organización implementar los adecuados incentivos para motivar al colaborador y que el desempeño sea bueno. El diseño de la investigación es tipo descriptivo, la cual se trabajó con 81 colaboradores en las empresas distribuidoras de piso cerámico de la Ciudad de Quetzaltenango, por medio de una boleta de opinión con preguntas cerradas y de opción múltiple. Se concluyó que la desmotivación y carecer de incentivos dentro de la organización hacen que el colaborador disminuya el desempeño dentro del puesto de trabajo y sienta desgano al momento de realizar las tareas específicas, se recomienda evaluar que necesidades tienen los colaboradores para remunerarlos de una manera económica o no económica para el aumento de su rendimiento y motivación.

## 1.1 Sistema de compensaciones

### 1.1.1 Definición

Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. (3ª. Ed.), México: Mcgraw – Hill Interamericana, S.A., describe que el sistema de compensaciones es hablar de la dinámica organizacional y de la evolución de la gestión del capital humano y retención del talento. La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por el trabajo, incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones.

### 1.1.2 Administración de sueldos y salarios

La compensación es un grupo de remuneraciones (sueldos, salarios, prestaciones, servicios, entre otros) que los colaboradores reciben por su labor. La organización mantiene alta la satisfacción de los empleados le ayuda a conseguir, conservar y retener una fuerza de trabajo productiva. Una inadecuada administración de salarios y una baja remuneración a los puestos puede causar desmotivación, quejas, ausentismo, bajo rendimiento por parte de los colaboradores. La administración de sueldos y salarios vela por la igualdad de retribución tanto interna por funciones, como externa en comparación con otras organizaciones.

Tabla Núm. 1

- Objetivos de la administración de las compensaciones:

<b>Objetivo</b>	<b>Concepto</b>
<b>Incorporar personal calificado</b>	Por motivo de competencia laboral, la compensación por el puesto debe ser lo suficientemente alta para atraer al colaborador idóneo; aunque en algunas ocasiones se necesita de un incentivo adicional.
<b>Retener a los empleados actuales</b>	Para evitar que el índice de rotación dentro de la organización aumente se deben manejar compensaciones competitivas y atractivas para el personal actual.
<b>Garantizar la igualdad</b>	Manejar igualdad interna; que es con base a

	las funciones que tiene el puesto, como igualdad externa que se manejan en otras organizaciones.
<b>Alentar el desempeño adecuado</b>	La compensación debe ir de la mano según las responsabilidades que se manejen dentro del puesto. Esto aumentará la lealtad, desempeño, experiencia y motivación del colaborador.
<b>Controlar los costos</b>	Sin una estructura salarial la organización puede costear las plazas de una manera no adecuada o en un nivel excesivo.
<b>Cumplir con las disposiciones legales</b>	La administración de sueldos y salarios debe ir regido según las disposiciones legales vigentes.
<b>Mejorar la eficiencia administrativa</b>	Velar por una buena implementación de administración de sueldos y salarios, trabajada bajo una igualdad y valoración de puestos.

Fuente: *Elaboración propia 2018*

Tabla Núm. 2

- Compensación integral

Para poder atraer y retener a un colaborador se requiere más que una buena remuneración, la cual está formada por cuatro elementos los cuales son:

<b>Retribución</b>	Sueldo fijo. Incentivos. Comisiones. Bonos.
<b>Beneficios</b>	Jubilación. Servicio médico. Seguros de vida, de accidentes.

	Prestaciones. Viáticos.
<b>Formación y desarrollo</b>	Formación. Plan de carrera. Evaluación del desempeño. Coaching.
<b>Clima interno y externo</b>	Interno: liderazgo, comunicación, participación, trabajo en equipo. Externo: imagen de empresa, prestigio, autoestima.

Fuente: *Elaboración propia 2018*

### 1.1.3 Análisis y descripción del puesto de trabajo

La importancia es valorar la relatividad de los puestos con base de la misión, fin y resultados de la organización; también tomar en cuenta el perfil de puesto como escolaridad, experiencia, características, habilidades, entre otros. Existen varias maneras de valorar un puesto, tales como: métodos de jerarquización, el cual se evalúa de manera general y se clasifican los puestos del más al menos importante. De clasificación se ordenan con base a las diferentes categorías que maneja la organización y de puntos.

En el momento que se describe un puesto se debe tener presente el nombre del mismo, explicado en tres párrafos mínimos y la misión. Seguir por las funciones, las cuales explica el nivel de responsabilidad que necesita el colaborador para ocupar el puesto, también las características, competencias, idiomas, rasgos actitudinales y comportamentales. Todo lo mencionado anteriormente debe ir descrito lo más claro posible para que terceras personas lo puedan entender fácilmente. Los descriptores de puestos no solo son importantes para el sistema de compensaciones también apoyan en la reconstrucción del organigrama y en el proceso de reclutamiento y selección, para que el departamento de recursos humanos tenga los conocimientos del perfil que se busca en la persona y así poder encontrar al colaborador idóneo para la plaza.

La evaluación de puestos los compara de una manera eficaz tomar en cuenta las funciones, responsabilidades, competencias, manejo de información, entre otros para la buena realización de un buen trabajo. Existen dos tipos de evaluación de puestos el primero es el analítico el cual se concentra en descomponer el descriptor por funciones, competencias, estudios, entre otros. En cambio, el global lo evalúa de una manera general, como un todo. En la realización de manuales de evaluación se debe tomar en cuenta segmentar la información de un solo puesto según las necesidades de la organización, para que no exista un manual para cada puesto hacerlo lo más explícito y sencillo que se pueda, es importante.

#### **1.1.4 Escalas de compensaciones**

Da una mejor visión de que posición ocupa un puesto en la jerarquía dentro de la empresa, en el mercado exterior, cuánto gana un colaborador por las funciones que realiza, todo esto lo debe realizar el departamento de recursos humanos en base a los descriptores, las evaluaciones y la investigación de mercado. En las escalas de compensaciones existen dos niveles de pago los cuales son: valor relativo, el cual se realiza en el momento que un colaborador hace comparación de su puesto con otro puesto de trabajo. Y valor absoluto, es el valor que le da el mercado a puestos similares.

Para realizar una escala de compensaciones se debe tomar en cuenta los niveles jerárquicos que maneja la organización, el tipo de funciones que se realizan dentro de los puestos y los resultados de la evaluación del desempeño. Para evitar ciertos inconvenientes deben tomarse márgenes para darle valor al puesto; y llegan a ser herramientas útiles para la estrategia corporativa, siempre que se cubran totalmente los aspectos legales. En algún momento a las plazas que ofrece la empresa se les deberá recompensar más de lo que se espera por las responsabilidades, habilidades, capacidades y tecnología que se aplique.

Las empresas alcanzan una ventaja competitiva si logran retener, motivar y desarrollar al talento humano, a través de remuneraciones, bonificaciones e incentivos atractivos que ayuden al colaborador a desempeñarse eficientemente dentro del área de trabajo manteniéndose siempre motivado el cual le ayudará a la empresa a crecer dentro del mercado. Las escalas de compensaciones bien estructuradas le ayudan al talento humano al alcance de los objetivos

trazados, tener claros los procesos y evaluar para fortalecer y facilitar su desarrollo profesional. No es aconsejable que a los colaboradores de la organización se les notifique en que escala salarial pertenecen, lo correcto es que se les diga el nivel de jerarquización en el que se encuentra el puesto y cuáles son los motivos de distancia (conocimiento, competencias, habilidades, entre otros) entre las plazas similares. En un momento dado el personal se entera que no es remunerado según el mercado pueden existir quejas, inconformidades, envidia, reclamos, entre otros; por ello, se sugiere trabajar bajo una escala de salarios a medida que se establezcan niveles competitivos y de igualdad, si en algún caso existe área de trabajo semejante remunerado mayor que el otro se puede dar una explicación por medio de descripción y evaluación del desempeño, también estudio de mercado.

### **1.1.5 Investigación de mercado**

El objetivo principal es conocer en qué nivel se encuentra la organización en relación del tema de compensaciones o remuneraciones a comparación con la competencia, tomar como base el salario total y el estudio ayudará a elaborar y mantener escalas salariales equitativas. Al momento de hacer la investigación se toman en cuenta siete pasos, los cuales se detallan a continuación:

Fijación de los objetivos: determinar qué modelo de investigación se realizará; es decir, sobre que sueldos se quiere saber, que responsabilidades tienen los puestos a evaluar, entre otros.

Diseño general de la encuesta: se debe tener claro que se quiere evaluar para dividir ya sea por jerarquización o por departamentos, la segmentación también ayudará a evitar errores que se dan en el tema de compensaciones. Se debe establecer que se va a medir y así poder estructurar las preguntas a realizar a las organizaciones que se van a confrontar.

Invitación al mercado: es importante realizarla por medio de una carta formal en donde se explique el motivo de la investigación para que las empresas brinden información verídica. Un estudio de mercado trae consigo una buena oportunidad de forjar vínculos con otras empresas y manejar un buen canal de comunicación.

Exonerar información: se debe exigir mucha atención y rigor metodológico al momento que se realice omisión de la información, ya que al momento de comparar los puestos se debe hablar de

lo mismo; para confrontar los puestos con compensaciones se deben de elegir los más representativos de la jerarquización.

Procesamiento de datos: en esta etapa los datos se organizan bajo tres conceptos: salario básico, compensación efectiva y compensación total.

Salario básico: corresponde al que percibe la persona actualmente, se pregunta cuál es su sueldo base y en segundo lugar cuando fue su último ajuste salarial.

Compensación efectiva: es la suma del sueldo básico y las compensaciones variables que ha recibido (bonos, comisiones, incentivos, entre otros).

Compensación total: es la suma de la compensación efectiva y los beneficios extras que se le dan al colaborador (vacaciones adicionales, servicio de medicinas, entre otros), constituyen ventajas otorgadas voluntariamente por las organizaciones.

Presentación de los resultados: ya analizada la información de mercado mediante el modelo elegido para la investigación, se presentan los resultados a las personas quienes toman las decisiones (directores, gerentes, junta directiva) junto con información estadística.

Devolución a los participantes: debe organizarse como información estadística, respetar el compromiso de confidencialidad y asumidos los plazos prometidos, sobre todo la información que tiene un impacto en tema de compensaciones.

### **1.1.6 Planes de incentivos**

Es importante tener un criterio que determine quienes participan en el plan de incentivos y quienes no, este criterio puede ser el puesto clave, el nivel jerárquico; se elige el puesto clave de la organización, generalmente ellos son los primeros en el nivel de jerarquía y se encargan de los resultados finales de la empresa. Si se aplica el criterio a nivel jerárquico, es imperativo se especifiquen los puestos que se tomaran en cuenta para el plan de incentivos o bonificación por desempeño. El método para generar la base de incentivos, menciona de qué manera se determina

la cantidad de remuneración que se le da a cada colaborador que participa en el plan de incentivos, los cuales cabe mencionar:

- Nivel de agregación: en este elemento se especifica de qué manera se le va a remunerar al colaborador. Los niveles de agregación más comunes son: el individual, el grupal y de ámbito corporativo.
- Relación compensación esperada contra desempeño: en este elemento la remuneración que recibe el colaborador se basa en el desempeño que muestra en el puesto de trabajo; tener una compensación esperada contra la que realmente recibe.
- Relación riesgo contra premio económico: se toma este elemento para el plan de incentivos, se corre un riesgo de recibir o no la remuneración; esto tiene que ver con que se lleguen o no a las metas establecidas. Si el riesgo es menor, no hay problema; pero si el riesgo llega a ser mayor, el interés de los colaboradores por lograr un mayor desempeño, disminuye.
- Efecto de los incentivos en la equidad interna y en la competitividad externa de la compensación: un plan de incentivos llega a desequilibrar la equidad entre la competitividad interna como la externa, por ello el plan debe ir relacionado con la escala de desempeño y con el incentivo previsto para cada nivel.

Medir el desempeño de los colaboradores es un factor crítico en el plan de incentivos, ya que permite el enfoque en las personas que tiene acercamiento a los objetivos de la organización. La matriz de objetivos es un instrumento que se utiliza para establecer las metas y así evaluar el rendimiento, éste puede estructurarse de una manera cuantitativa o cualitativa. El plan de incentivos se crea por el desempeño de mayor jerarquía, pero se distribuye normalmente, por el rendimiento de menor nivel de agregación, el cual es de manera individual.

Un aspecto importante para que se tome en cuenta un plan de incentivos es la fecha y forma de pago, es recomendable que se trate de directivos se realice de manera anual con las utilidades de la empresa; si el bono es para un puesto de rango menor en la jerarquía es recomendable se haga en un plazo menor para que vea el resultado de su desempeño dentro de la organización; los plazos pueden ser mensual, trimestral, semestral o anual, especificar las fechas y la forma de

pago puede ser tanto en especie como en efectivo. La importancia que se tiene de documentar el plan de incentivos en sus objetivos, normas, procedimientos y responsabilidades de los distintos participantes del mismo, ayuda a recursos humanos a recordar con precisión el correcto proceso y tener presente aspectos claves del plan de incentivos.

### **1.1.7 Diseño e instrumentación de la política de compensación**

La política de compensación ayuda a la organización a definir en qué momento realizar el pago a los colaboradores, el nivel de remuneración, como se conforma la remuneración total, construcción de la escala salarial, administración del rango del puesto. Los colaboradores tienden a perseguir un plan de carrera dentro de la organización, eso les ayuda a desempeñarse de mejor manera; y a su vez ayuda a la organización en su crecimiento, ya que es un instrumento que permite alinear a la empresa, a los integrantes y a la cultura de trabajo con los objetivos planteados como estrategia. Se debe tomar en cuenta que la compensación no lo es todo en la motivación del talento humano, pero es un factor influyente.

Las organizaciones marcan su estrategia basada en objetivos y resultados clave que desean alcanzar en un tiempo prudencial; significa que, la estrategia, la estructura, el personal y los procesos de motivación incluida la compensación deben de ir conectados con las metas establecidas en un corto, medio y largo plazo. El paquete de compensación total incluye sueldo, prestaciones en efectivo o especie, o en tal caso incentivos que recibe la persona por el buen desenvolvimiento dentro del puesto de trabajo. Es importante que las organizaciones se ocupen de promover la cultura organizacional con todo el personal, se trabaje en el aumento de la productividad, crear compromiso y satisfacción en los colaboradores.

La política de compensación abarca las decisiones y criterios que ayudan a elaborar un proceso de la administración de compensación, los cuales son los siguientes:

Nivel de pago de la empresa: esta decisión ayuda a la organización que sea competitiva en el mercado de compensaciones y la calidad de talento humano que desea atraer, motivar y retener.

Si la decisión es tener un pago en nivel alto es posible que se atraiga al talento mayormente calificado, o, al contrario, tener conflictos con el desempeño de los colaboradores restantes.

Composición del paquete de compensación total: en la composición se toma en cuenta la estrategia con la que se rige la organización y las características culturales.

Construcción del tabulador: se realiza una vez ya decidido la posición competitiva de la compensación en el mercado y se especifica cómo va conformado el paquete.

Administración de los rangos de sueldo del tabulador: los criterios más utilizados para la administración de sueldos es la antigüedad que tiene en el puesto, el dominio de las habilidades requeridas y la eficacia del personal en el mismo.

Guía de aumentos de sueldos: este instrumento ordena de manera casi automática la equidad de las prácticas de la compensación de la organización, también ayuda a concretar los criterios para el aumento de salario.

Cálculo del presupuesto de incrementos de sueldos por desempeño: se toma en cuenta la escala salarial ya estructurada con los criterios que apoyarán en la toma de decisiones para el aumento de sueldo, para el cálculo del presupuesto con que se otorgarán los incrementos y conocer los nuevos salarios de los colaboradores.

Para especificar la política de administración de compensaciones es importante que se revisen los criterios que establecen los niveles competitivos de compensación que necesita la organización, los resultados que da el estudio de mercado externo y la equidad interna. La política pretende que la dirección de la empresa revise, decida sobre el diseño del instrumento y tome en cuenta los próximos temas:

Precisar el nivel de pago de la empresa: el éxito de las organizaciones se debe a la calidad y el talento que cada persona posee, también la astucia que tiene la empresa de atraer, retener y motivar a sus colaboradores.

El periodo de revisión de los sueldos: se considera apropiado se realice de manera anual y que a todos los colaboradores se les evalúe el mismo día, tomar en cuenta el desempeño del año

anterior. Aclarar que no necesariamente habrá incrementos.

El paquete de compensación total: se evalúa con relación a las compensaciones que maneja la competencia en el mercado exterior.

Los rangos de sueldo del tabulador: se recomienda que los rangos se manejen en un más – menos 20% alrededor del que se maneja en el mercado exterior.

La guía de aumento de sueldos por desempeño: tener ubicado el salario actual dentro del rango del sueldo del puesto, según la política ya se prosigue a construir la guía de aumento por desempeño, para estar en situaciones de establecer el proceso para el incremento de sueldo del personal, en base a su desenvolvimiento en el puesto.

El cálculo del presupuesto de incrementos sueldos por desempeño: el presupuesto debe separarse por las diferentes áreas que maneje la organización para que de una mejor manera se visualice la situación. Los sueldos regularmente se pueden llegar a negociar con el gerente del personal; si existen puestos sobre pagados o sub pagados, se puede revisar el historial que tiene dentro de la organización para saber los motivos de la situación.

## **1.2 Evaluación del desempeño**

### **1.2.1 Definición**

Werther, W., y Davis, K., (2014) Administración de recursos humanos (7ª. Ed.), México: McGraw – hill, explican que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia determina su permanencia en la empresa.

### **1.2.2 Objetivo de la evaluación del desempeño**

El objetivo principal es lograr el desarrollo tanto profesional como personal de los colaboradores, la mejora continua y la explotación adecuada del talento humano. Además, forma un canal de comunicación positiva entre jefe inmediato y subordinado sobre lo que se espera de cada uno,

como se satisfacen las expectativas y de la mejora en la productividad. Se tiene conocimiento que la función de las evaluaciones del desempeño es la toma de decisiones en función a los salarios o si se despide a alguien. El objetivo es mucho más rico ya que ayuda en la relación jefe – subordinado, como se mencionó anteriormente, y algo más perdurable entre la empresa – colaborador.

Tabla Núm. 3

<b>Evaluaciones de desempeño útiles y necesarias para:</b>	
<b>Tomar decisiones:</b>	De promociones y remuneración.
<b>Reunir y revisar las evaluaciones de jefes y subordinados:</b>	Schein, E., (1982) psicología de la organización explica que un trabajador necesita saber cómo está realizado el trabajo y el grado de satisfacción que los empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
<b>Retroalimentación:</b>	A partir de cómo realizan la tarea. Saber si pueden modificar el comportamiento.

Fuente: *Elaboración propia 2018*

Una evaluación del desempeño siempre debe realizarse acorde a lo que realiza el colaborador en el puesto y con lo que requiere el mismo, confrontar el perfil con el puesto se llega a tener una relación persona – puesto. Como se observa la evaluación del desempeño ayuda más que establecer una escala salarial, también apoya a mejorar los resultados de la organización y el desarrollo de los colaboradores, una correcta evaluación es beneficio para ambas partes. La evaluación sirve para esclarecer las necesidades de formación, descubrir inquietudes del evaluado, encontrar un empleado para otro puesto, motivar al personal comunicándoles su desempeño e incluirlos en las metas de la empresa, entre otros; las consecuencias positivas serán que aumentará el rendimiento del colaborador y mejoran los resultados de la empresa.

Tabla Núm. 4

<b>Beneficios</b>	<b>Problemas</b>
Dar oportunidad a los empleados repasar el	Carencia de normas.

desempeño y normas con su jefe inmediato.	
Proporcionar al jefe inmediato el medio para identificar las fortalezas y debilidades del colaborador en su desempeño.	Utilización de criterios subjetivos.
Brindar formato que ayude al colaborador a mejorar el desempeño.	Aplicación de criterios poco realistas.
Base de recomendación salarial.	Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador.
Determinar promociones y planear carreras para el personal.	Errores del evaluador.
Tomar decisiones: retener o despedir.	Inadecuada retroalimentación.
Identificación de necesidades de capacitación.	Comunicaciones negativas.

Fuente: *Elaboración propia 2018*

La entrevista de retroalimentación sobre la evaluación realizada es lo más importante del proceso; ya que ayuda a encontrar áreas que necesitan mejora, fortalece la comunicación entre inmediatos y subordinados, dejar así, un espacio de reflexión y ocasión de expresión. Según autores existen tres tipos de entrevista: decir y convencer, decir y escuchar, solución de problemas. Y se deben seguir pasos para realizar la misma:

- Solicitar una autoevaluación.
- Invitar a la participación.
- Demostrar aprecio.
- Minimizar la crítica.
- Intentar cambiar comportamientos.
- Enfocarse en la solución de problemas.
- Apoyar.
- Establecer metas.
- Dar seguimiento en forma cotidiana.

En el momento que se realiza retroalimentación de la evaluación del desempeño, se describen algunos consejos para tomar en cuenta:

Comunicación: es importante que comprenda la manera en que se califica; de lo contrario el desempeño es insatisfactorio, se debe felicitar por los puntos fuertes y terminar la entrevista con actitud positiva, explicar de igual manera sobre lo que la organización espera de él en el futuro.

Salario: no se debe mencionar sobre un aumento en su remuneración, únicamente al final de la entrevista de no ser así, explicarle por qué.

Sencillez: hablarle de una manera clara y concreta al colaborador, sin rodeos.

Evaluaciones negativas: no dar mensajes ambiguos, la evaluación da un resultado insatisfactorio.

Evaluaciones positivas: mantener la entrevista enfocada, ya que hasta los mejores colaboradores pueden llegar a tener debilidades.

### **1.2.3 Clima y cultura**

- Clima organizacional

Está conformado por factores que afectan el ambiente como son los sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que rigen el comportamiento de la vida laboral. También tiene mucho que ver la ergonomía que se maneje dentro de la empresa, las normas internas que se tengan establecidas, los tipos de liderazgo que manejen los jefes inmediatos, los salarios, remuneraciones y la satisfacción que siente cada talento humano en el área de trabajo. El clima está muy relacionado con el aumento de la productividad, servicio al cliente, eficiencia, incremento de ventas, compromiso, sentido de pertenencia, entre otros.

El clima es un factor que indica la vida de la empresa, el cual es condicionado por el comportamiento del colaborador dentro de la misma. A un directivo, conocer la opinión de su talento humano sobre cómo percibe el clima laboral le beneficia para implementar un plan que mejore los comportamientos inapropiados; aumentar la productividad y calidad en el puesto de trabajo, entre otros. Es importante que se mida el clima porque éste afecta el rendimiento del personal dentro de la empresa en un plazo largo.

Antes de llevar a cabo un estudio sobre el clima laboral se debe contar con el apoyo y colaboración de la dirección y saber sobre sus objetivos. Cada estudio se debe adaptar a las necesidades de la organización y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para hacer la medición se toma en cuenta éstas tres herramientas:

- Entrevista a los colaboradores de la organización.
- Observación directa del trabajador en el puesto de trabajo.
- Encuesta general sobre clima organizacional, administrado a todo el personal de la organización.

Los factores que llegan a afectar el clima organizacional pueden ser los motivacionales, aquellos que tratan de seguridad y estabilidad laboral y un nivel de retribución suficiente para cubrir las primeras necesidades en la pirámide; las fisiológicas. Cuando se habla de un clima adecuado se refiere a que no existan problemas en el trabajo interno; esto ha hecho que la evaluación de clima sea importante para crear planes de acción para la mejora de situaciones negativas para los objetivos empresariales. Existen agrupaciones de los diferentes factores positivos que afectan el clima laboral, los cuales son:

- Eficacia organizativa.
- Integración de objetivos y personas.
- Reconocimiento.
- Compromiso.
- Colaboración.

Cabe señalar que los factores anteriormente mencionados no se dan individualmente, es decir, un clima de cooperación no se puede dar sin eficacia, integración de objetivos y personas, reconocimiento y compromiso. Y sin ellos afecta el clima de la organización, consigo el desempeño de cada uno del talento humano y la productividad de la empresa.

- Cultura organizativa

Es el conjunto de valores, creencias, actitudes, comportamientos, estilos de trabajo, hábitos y costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales dentro de una organización la cual va marcada por los puestos más altos de la jerarquía y ayuda para realizar estrategias de cambio,

implementar sistemas productivos, adaptación de trabajadores, entre otros. Para que la cultura sea conocida dentro de la organización se debe explicar la misión, visión, valores y objetivos a los colaboradores en el momento que se les da la inducción así se empiezan a sentir identificados con la empresa.

Una buena cultura es generada y mantenida por los mismos colaboradores de la organización, depende de la estrategia que tenga la misma; por medio de ella se evalúan, solucionan y prevalecen situaciones que se dan por el entorno, para ello se cuentan con herramientas como el liderazgo, la formación y la comunicación interna. La cultura organizativa la establece la persona que tenga una visión más amplia de la organización como lo pueden ser los accionistas, el consejo administrativo, la dirección general, entre otros. Con estos puntos de vista se pueden realizar estrategias de cambio, implementar sistemas productivos para los trabajadores. La cultura organizativa se conforma de varios elementos, tales como:

Creencias empresariales: rigen las acciones de la organización y son compartidas por los colaboradores para actuar sobre las realidades internas y externas de la misma.

Querencias: se refiere a las pretensiones, los objetivos, propósitos, metas, misiones entre otros de la organización.

Pautas de comportamiento: consiste en el comportamiento, lenguaje, celebraciones, promociones, despidos, modos de vestir, entre otros.

Medios: que se utilizan para hacer realidad las querencias.

Tomar en cuenta que cada organización tiene diferentes características y su propia identidad, es posible generalizar varios aspectos para describir cuatro diferentes tipos de cultura:

Orientación hacia el poder: se fomenta la competitividad interna entre los colaboradores, los departamentos, entre otros. Son empresas jerarquizadas, donde es preferible un estilo autoritario y con un grado de provocación.

Orientación hacia las normas burocráticas: se les da importancia a las normas internas, los manuales de procedimientos y funciones son un modelo a seguir los cuales dejan poca libertad de creatividad para los colaboradores. Se premia la lealtad, antigüedad y competencia técnica.

Orientación hacia la tarea: se respetan poco las relaciones internas. La atención se centra en la evaluación del desempeño y obtención de resultados.

Orientación hacia las personas: se centra en satisfacer las necesidades de los colaboradores, les permite desarrollo profesional, objetivos comunes, entre otros.

Es importante tomar en cuenta que modificar la cultura organizativa en corto plazo es difícil, aunque es una de las principales herramientas para realizar un cambio dentro de la organización.

#### **1.2.4 Gestión por competencias**

Se puede decir que las competencias son características estables y permanentes del ser humano que se manifiestan por medio de comportamientos o conductas al momento de realizar tareas, por lo tanto, se considera que la capacidad es una parte de la personalidad de los individuos que permite predecir el comportamiento o conducta. Entonces, la gestión por competencias es el proceso donde se identifican las habilidades de las personas las cuales son requeridas en los puestos de trabajo por medio de un perfil, que se utiliza para incrementar y mejorar las contribuciones de las personas dentro de la organización.

Las ventajas competitivas de las organizaciones suelen atraer y desarrollar las capacidades de los colaboradores, el cual es un proceso usado con más frecuencia y debe ser prioridad; ya que de ello depende el crecimiento de la organización. La gestión es una herramienta necesaria para obtener un desempeño adecuado dentro del puesto de trabajo y siempre debe estar presente en los planes estratégicos de recursos humanos; ya que el desarrollo de las competencias ira dirigido al aumento de la productividad y el rendimiento, reducción de rotación, parámetros de promoción, desarrollo profesional, entre otros.

Las evaluaciones del desempeño deben ir en función a lo que dice el descriptor de puestos, si la

empresa trabaja bajo competencias se deberán regir por medio de ellas. Las capacidades se fijan para toda la empresa en general, cuando se realiza la evaluación solo se toman las que le competen al puesto, habitualmente se recomienda que sean presentadas en escalas ya que se representan de mejor manera los comportamientos de los colaboradores. Trabajar bajo un modelo trae ventajas para la empresa como objetividad en los procesos que se realizan ya que permite una adecuada medición de las capacidades de un colaborador y de la empresa, en su conjunto.

Dentro de la gestión va englobado los procesos principales de gestión de personal, los cuales son los siguientes: reclutamiento y selección, formación, desarrollo profesional, motivación, evaluación del desempeño, retribución y beneficios sociales. La predicción posible sobre la actuación de una persona y su desempeño dentro del puesto de trabajo se ve reflejado en su comportamiento, rasgos del carácter, valores y auto conceptos. El objetivo principal es implementar una nueva dirección a la organización, mejorar y simplificar la gestión integrada de recursos humanos y generar un proceso de mejora continua.

### **1.2.5 Formación y desarrollo**

Es un proceso amplio que implica una actividad planificada, cuyo propósito es preparar, desenvolver y completar los recursos humanos a la organización mediante conocimientos, habilidades, y actitudes que ayuden a mejorar el desempeño de los colaboradores en el puesto que actualmente ocupan, adaptándolos al cambio. Como la finalidad es mejorar el comportamiento del personal y puedan adecuar sus competencias al puesto a desempeñar, deben de relacionarse con los objetivos siguientes:

- Preparar y potenciar a las personas para que obtengan un mayor grado de eficacia, eficiencia y economicidad en el trabajo.
- Actualizar los conocimientos y habilidades que permitan afrontar los avances y cambios producidos en el entorno de los puestos de trabajo.
- Hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y personal.
- Potenciar las ventajas competitivas de una organización sobre las demás a través de la formación y progreso de sus colaboradores.

Poner en práctica los planes de formación y desarrollo ayuda en la motivación del personal, así mismo al desempeño y mejora el canal de comunicación. A partir de estos factores la cultura organizativa se ve más integrada y esto facilita la adaptación al cambio, pues la capacitación ayuda en el avance tecnológico. Se debe tomar en cuenta implicar al talento humano en la programación de planes de formación para que se sienta parte del mismo, se vea motivado y demuestre aumento en el rendimiento; para conocer las inquietudes y necesidades, lo mismo se debe hacer con los planes de desarrollo.

El plan de formación debe ser parte de la programación de recursos humanos, el objetivo debe ser fortalecer los conocimientos y competencias de los colaboradores para que las metas sean alcanzadas de manera tanto a nivel grupal como individual. El proceso de formación es efectivo cuando la aproximación a las responsabilidades del puesto de trabajo es mayor; es decir, cuando la actuación sobre actividades es repetitiva ya que se da una retroalimentación superior sobre cómo están realizadas las tareas. Así la persona podrá crear un criterio ante la experiencia real adquirida.

El desarrollo profesional, en la actualidad, es parte de la planificación estratégica de las organizaciones. Ya que las empresas buscan que los colaboradores fortalezcan las competencias para que al mismo tiempo se aumente la innovación, calidad, creatividad, desempeño y la mejora continua. El empoderamiento es tema importante en este proceso, porque le ayuda al colaborador por el alto grado que requieren las responsabilidades y la autonomía que se le brinda; es necesario resaltar que, el desarrollo no equivale a un ascenso o una mayor retribución salarial. Existen herramientas que tiene como objetivo poder aprovechar el potencial del colaborador y desarrollarlos profesionalmente para una posible promoción a corto o mediano plazo, los cuales son:

- Movilidad funcional o rotación.
- Promoción (con ascenso).
- Teoría de la reserva.
- Plan de sucesión.
- Mapa promocional.
- Plan de carrera.

### 1.2.6 Tipos de evaluación del desempeño

- *360° feedback* o evaluación 360°

Es una herramienta muy útil para las grandes organizaciones para el buen desarrollo de los colaboradores, la evaluación la realiza el jefe inmediato, pares, compañeros y se pueden incluir a proveedores y clientes; entre mayor sea la existencia de evaluadores, mayor será la fiabilidad de la herramienta. Consiste en evaluar a la persona por medio de factores predeterminados, los cuales son comportamientos observables durante el desarrollo diario profesional.

Al momento de realizar la evaluación 360° puede ayudar en el aumento del rendimiento de los colaboradores, ya que habrá involucramiento, mejor clima laboral y realizan las actividades con mayor responsabilidad. Recursos humanos y jefes inmediatos deben de estar al pendiente de dar seguimiento después de la evaluación, para el alcance de las metas o las capacidades requeridas; también es importante que en la organización se tenga continuidad de la herramienta 360° o *feedback*, ya que comparar resultados anteriores se podrá ver cuál ha sido el avance de todos los involucrados.

La evaluación 360° si bien es cierto es muy conocida, pero la aplicación no se ha generalizado en el campo; ya que requiere de una gran responsabilidad tanto de la empresa, como de los colaboradores. El crecimiento de recursos humanos puede estar administrado desde la empresa cuando requiera emprender sobre una o varias competencias e implementa capacitaciones en temas específicos. El autodesarrollo lo emprende el colaborador administrándose a sí mismo con ayuda de acciones para mejorar el rendimiento; y por último, la autoevaluación tomar en cuenta la visión de pares y subordinados ayudará a que el colaborador tenga mejor visión de él mismo.

La evaluación 360° es el proceso más confiable para la valoración del desempeño porque se procura satisfacer las necesidades y expectativas de los colaboradores, no únicamente del jefe sino también de personas que reciben los servicios de él, tanto internos como externos. Los procesos que se deben de seguir durante la evaluación *360° feedback*, son los siguientes:

Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto según corresponda: si la empresa cuenta con una evaluación 360° ya establecida, se toman

las mismas competencias o factores. De lo contrario, las competencias deben ser solo cardinales.  
Diseño de la herramienta: cuestionario o formulario de evaluación 360°.

Elección de las personas: quienes van a intervenir en la evaluación, pueden ser jefes inmediatos, pares, compañeros. Clientes y proveedores, es decisión opcional.

Lanzamiento del proceso: con los interesados que serían los colaboradores y evaluadores.

Exonerar y procesar los datos: deben de realizarlos personas ajenas a la organización para que exista privacidad de la información.

Comunicación a los interesados: sobre la evaluación 360°.

Informes: únicamente al evaluado. A la empresa solamente se le entrega un informe sobre las competencias a nivel grupal. Es importante recalcar que la evaluación debe ser anónima.

Gráfica Núm. 1

Modelo 360° *feedback* o evaluación 360° “tradicional”:



Fuente: *Elaboración propia 2018*

- *180° feedback* o evaluación de 180°

En la evaluación participan los jefes, pares y clientes; ya sean externos o internos, quienes son los que evalúan al colaborador; la diferencia que se tiene con la evaluación 360°, es que en ésta no se toma en cuenta a los subordinados para la evaluación, el proceso lo debe llevar un consultor externo y manipular los resultados de manera confidencial. El informe sobre el mismo debe ser lo más explícito que se pueda, para que la persona que lo lea entienda el resultado, al final se debe dar retroalimentación al colaborador y darle seguimiento.

Los posibles evaluadores deben ser personas que puedan ver al colaborador en acción para estimar sus competencias, éstos pueden ser:

- Clientes: se le da oportunidad a los clientes externos e internos a tener voz y voto en la evaluación.
- Empleados: participan en un proceso que será importante para su carrera profesional y se verá su imparcialidad.
- Miembros del equipo: es importante que participen así se podrán identificar realmente a los equipos y mejorar el rendimiento.
- Supervisores: le permite reducir el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
- Directivos: obtienen mayor información sobre la organización, conocer sobre las fortalezas, debilidades y recibir sugerencias. Cada directivo utiliza esta evaluación de la manera más eficaz que crea conveniente.
- Socios: para las empresas que deseen mejorar las competencias profesionales.
- El papel de la empresa: este tipo de procesos le da oportunidad a la organización a conocer las fortalezas y debilidades, conocer diferencias en las relaciones y determinar necesidades de capacitación.

## Gráfica Núm. 2

### Modelo 180° feedback o evaluación de 180°



Fuente: *Elaboración propia 2018*

### 1.2.7 Decisiones relativas al proceso de evaluación del rendimiento

A mediados del Siglo XIX a pleno boom de la Revolución Industrial, para las empresas era fácil medir el desempeño de las máquinas ya que sabían cuánto habían producido durante el día; pero al momento de medir el rendimiento de los colaboradores ya no era tan sencillo. El primer proceso de evaluación fue realizado a principios del Siglo XIX por el británico Roberto Owen quien le dio a cada uno de los supervisores cuadernos con diferentes colores, los cuales cada uno representaba un nivel de desempeño de cada obrero a su cargo. Seguidamente en el año 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso aprobó una Ley de carácter nacional; la cual consistía en que las organizaciones se veían obligadas a realizar evaluaciones anuales a todos los colaboradores.

En la actualidad; cuando se toma la decisión de evaluar el rendimiento de los colaboradores se debe tomar en cuenta que se quiere medir, que persona realiza la evaluación, en qué momento se desea aplicar y el seguimiento que se debe tener. Ya que es un procedimiento estructural y sistemático es correcto manejar el concepto de validez y fiabilidad, este proceso ayuda a la organización a que pueda influir en las competencias que tenga el talento humano como trabajo

en equipo, lealtad, puntualidad, servicio al cliente, productividad, entre otros y poder ayudarle en el aumento del desempeño laboral.

Para que el sistema de evaluación sea válido debe especificarse los criterios importantes y relacionados con el puesto de trabajo, al mismo tiempo desempeña una función de control para que la gerencia pueda tomar decisiones con relación a un plan de carrera para el colaborador dentro de la organización y tomar en cuenta al más competente para darle un alto grado de responsabilidad, establecer una relación entre la retribución que da el trabajador a la empresa y sus logros individuales. De igual manera se proporcionan datos a los altos mandos de la organización sobre los resultados de la evaluación y se hace una comparación ante lo que esperan del personal, estructurar una reunión entre jefe – subordinado para que el mando alto le dé un mejor conocimiento sobre las responsabilidades que tiene en el puesto de trabajo y, por último, tenerla como base para retribuir, recompensar, dar bonificaciones y determinar los incrementos salariales.

## II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mayoría de las organizaciones generalmente no se rigen bajo la realización de evaluaciones de desempeño para tomar en cuenta un sistema de compensaciones que sea equitativo entre los colaboradores. Esto es muy importante; ya que son factores que influyen mucho en la productividad y motivación del personal, ya sea positivo o negativo. Tener la oportunidad de realizar evaluaciones del desempeño por lo menos una vez al año; le ayuda al colaborador, porque es un proceso continuo el cual da retroalimentación a la persona para informarle sobre los avances o retrocesos que ha tenido durante el desempeño demostrado; al mismo tiempo podrá desarrollar la capacidad de tomar decisiones para el aumento del funcionamiento de la organización. De la misma manera implementar planes de seguridad le ayuda al colaborador a sentirse identificado con la organización y a sentirse parte de un equipo de trabajo, ya que con ello se sentirán seguros, en un área limpia, ordenada y brindar así una mejor atención al cliente.

Hoy en día, las organizaciones no se preocupan por retribuir de cierta manera al personal por el buen desempeño demostrado; sino únicamente se enfocan en los errores y eso desmotiva de cierta manera a los colaboradores. La persona se desenvuelve de una mejor manera cuando se le recompensa de una forma económica o no económica, aunque las personas aprecian más cuando se les reconoce por su esfuerzo y que les ayuden a reforzar sus competencias. El no hacerlo trae consecuencias a las organizaciones como mal clima laboral, mayor índice de rotación de personal, baja productividad, entre otros.

El sistema de compensaciones se refiere a la buena administración de la misma; es decir dar una buena valoración a los puestos de trabajo, remunerar de manera correcta a los colaboradores por los servicios, conocimientos, competencias que le ofrece a la organización por medio del desempeño y productividad durante un tiempo prudencial; donde se ve reflejado en los resultados y en el alcance de los objetivos o metas establecidas por la misma. Con un correcto sistema de retribución se ayuda al personal a mantenerlo motivado, que tenga claro que es parte de un equipo y que la empresa valora el esfuerzo que tiene al momento de realizar las funciones dentro del puesto.

La evaluación del desempeño le ayuda a la organización a conocer su propio rendimiento y al

mismo tiempo ayuda al colaborador a aumentar el conocimiento y la productividad para que se alcancen las metas u objetivos establecidos. La evaluación le ayuda a la empresa a tomar decisiones sobre la remuneración a los colaboradores por el trabajo desempeñado; así aumentar la motivación de cada uno.

Actualmente las organizaciones no trabajan bajo un sistema de compensaciones bien estructurado o no toman en cuenta los pasos correctos que éste conlleva, ya que se debe valorar el puesto objetivamente según las responsabilidades que tenga a cargo, si no es así se debe evaluar la compensación de salarios y hacer ajustes de ser necesario. Es por ello que surge la siguiente pregunta de investigación ¿De qué manera se relaciona el sistema de compensaciones en la evaluación del desempeño de los colaboradores de Cooperativas de ahorro y crédito del departamento de Totonicapán?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Establecer la manera en que se relaciona el sistema de compensaciones en la evaluación del desempeño de los colaboradores de Cooperativas de ahorro y crédito del departamento de Totonicapán.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Determinar si se cuenta con un sistema de compensaciones dentro de las cooperativas.
- Identificar el nivel de desempeño de los colaboradores involucrados en la investigación.
- Describir la relación entre el sistema de compensaciones y la evaluación del desempeño.

## **2.2 Alcances y límites**

La investigación se realizó con colaboradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con el objetivo de establecer la relación entre el sistema de compensaciones en la evaluación del desempeño.

Dicha investigación ayuda a la institución financiera a retribuir de una manera equitativa al

talento humano a través de los efectos de la evaluación del desempeño.

Una de las principales limitantes es el factor tiempo con el que cuentan los colaboradores para la aplicación de la escala de Likert; por lo que se debe adecuar a los horarios de los mismos y la distancia que existe entre los departamentos de Quetzaltenango y Totonicapán.

### **2.3 Aportes**

La presente investigación permitió que propietarios de cualquier tipo de organización, puedan reconocer la importancia que tiene realizar evaluaciones del desempeño a los colaboradores para que tenga una base bien cimentada de compensaciones para que la toma de decisiones sea más simple.

A estudiantes de la Universidad Rafael Landívar ya que les ayudará mucho la información sobre la relación que tiene el sistema de compensaciones con la evaluación del desempeño.

A la empresa para darle a conocer si los resultados del desempeño de los colaboradores es el esperado y si la estructura de compensaciones es la correcta.

### III MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La investigación se realizó con 47 colaboradores de Cooperativas de Ahorro y Crédito en la cabecera municipal del departamento de Totonicapán, dichos trabajadores oscilan entre los 25 a 60 años de edad, siendo un 57% hombres y 43% mujeres, un 28% nivel académico medio, 70% nivel universitario, 2% una maestría y en su mayoría de religión católica.

#### 3.2 Instrumento

Los instrumentos que se utilizaron fueron dos escalas de Likert, los cuales son una serie de enunciados que permite evaluar en qué nivel una persona está de acuerdo y en desacuerdo; es común evaluar actitudes, opiniones, entre otros. Y es una manera interesante de tener retroalimentaciones. Se pueden estructurar preguntas con escalas de opinión o preguntas con respuesta múltiple.

Sampieri (2010) define la escala de Likert como un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. Este tipo de escala permite medir varios indicadores que se pueden responder con las mismas opciones de respuestas donde se ofrecen valores positivos o negativos. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción, elige uno de los cinco puntos o categorías de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se mide, puede ser cualquier “cosa física”, un individuo, un concepto o símbolo, una actividad, una profesión, un edificio, entre otros.

#### 3.3 Procedimiento

- Selección del tema de investigación: fue el primer paso que se realizó para la elaboración de sumarios.
- Elaboración de sumarios: se realizaron dos, los cuales se presentó en coordinación para que se tuviera la aprobación únicamente de un tema.
- Permiso a la empresa: se contactó con el gerente general para la aprobación de elaborar la investigación.

- Antecedentes: se obtuvo apoyo de tesis nacionales para elaboración de los mismos.
- Desarrollo del planteamiento del problema: se contó con el apoyo del árbol del problema para visualizar de una mejor manera el problema que se quiere investigar.
- Índice: se realizó lectura de varios libros relacionados con las dos variables para tomar en cuenta los temas.
- Marco teórico: con ayuda del índice y la lectura ya realizada para los temas relacionados con las variables.
- Elaboración del método: tomar en cuenta las características que distinguen a la muestra con la que se va a trabajar y el instrumento a utilizar, depende del tipo de investigación.
- Introducción: se empezó a describir el fenómeno a nivel nacional justificar y señalar lo importante de las variables; y por último, comentar de manera explícita el objetivo general.
- Resumen: se describe de manera breve la investigación enfocándola de manera particular a lo general.
- Aplicación de instrumento: se realizó levantamiento de información por medio de las escalas de Likert.
- Tabulación de resultados: por medio de calificación de las escalas de Likert aplicadas.
- Presentación y análisis de resultados: se realizó un breve resumen sobre los resultados obtenidos.
- Discusión de resultados: se elaboró en base a los resultados de la aplicación del instrumento.
- Conclusiones: por medio de observación y los resultados, se realizaron algunas conclusiones.
- Recomendaciones: en base las conclusiones, se hacen recomendaciones a la organización.
- Referencias bibliográficas: es una lista sobre los documentos consultados a lo largo de la investigación.
- Anexos: se incluye la propuesta para la organización y los instrumentos aplicados.

### **3.4 Diseño y metodología estadística**

Este estudio gracias a su contenido se clasifica como investigación descriptiva – cuantitativa - comparativa. Achaerandio (2013), describe la investigación descriptiva como la que estudia,

interpreta y refiere la relación, fenómenos, estructuras, correlaciones, variables dependientes e independientes. Abarca todo tipo de recolección científica de datos con el debido orden, tabulación, interpretación y evaluación de cada uno. La descripción de lo que es, se explica en un sentido más complejo, a una simple descripción verdadera de los datos que aparecen.

La investigación descriptiva examina de manera sistemática y analiza la conducta humana, personal y social en condiciones naturales y en los ámbitos sociales, económicos, políticos religiosos, así como en la familia, la comunidad, el sistema educativo formal, el trabajo u otros. Busca la resolución de algún problema o se emplea para alcanzar una meta del conocimiento, suele comenzar con el estudio y análisis de la situación presente, también para esclarecer lo que necesita alcanzar (metas, objetivo, finales e intermedios) y para alertar sobre los medios o vías que se requieran para alcanzar esas metas y objetivos.

Para este estudio se utilizó la fiabilidad y la significación. Achaerandio (2000), establece que, para la comprobación de la hipótesis, debido al tipo de investigación, se debe establecer una estadística de la información obtenida, con el fin de evidencia la asociación o no, entre las variables de estudio.

Morales (2013), establece las siguientes fórmulas para determinar el tamaño y el error de la muestra mínima en la investigación.

Nivel de confianza 99%  $\rightarrow Z = 2.58$

- Formula tamaño muestral

**Dónde:**

$n_0$  = tamaño inicial de la muestra o (definitivo).

$Z^2$  = estimador insesgado para intervalo de confianza, elevado al cuadrado.

$p$  = probabilidad de éxito.

$q$  = probabilidad de fracaso ( $1 - p$ ).

$e^2$  = error muestral al cuadrado.

- Dado que se conoce la población o universo:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{Z^2}{e^2}} = \frac{384.16}{1 + \frac{2.58^2}{0.15}} = 47 \text{ sujetos} = 85\%$$

$$1 + \frac{n_0}{e^2} = 1 + \frac{384.16}{0.15}$$

**Dónde:**

N = Población o universo = 55

n = Muestra de acuerdo a la población 47 personas = 85%

Morales (2013) indica que el método estadístico que se sugiere utilizar para la interpretación de los datos obtenidos será el método compuesto de proporciones, el cual analiza el porcentaje y situación de algún fenómeno específico y se aplicaron los siguientes pasos.

**Significación y fiabilidad**

- Adoptar el nivel de confianza al 95% = Z = 1.96
- Encontrar el error típico de la proporción

$$P = \sqrt{p * q} \frac{\quad}{N}$$

- Hallar el error muestral
- E = 95% (1.96)
- Comparar la razón crítica con su nivel de confianza

$$Rc = \frac{p}{\sim p}$$

Si RC > 1.96 entonces es significativa

Si RC < 1.96 entonces no es significativa

- Encontrar la razón crítica intervalo confidencial
- C = p +  $\sum$  = Ls
- C = p +  $\sum$  = Li

**Niveles de desempeño**

- Siempre: nivel alto
- Casi siempre: nivel medio
- A veces y nunca: nivel bajo

#### IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

**TABLA NÚM. 1**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo por medio de la escala de Likert sobre sistema de compensaciones:

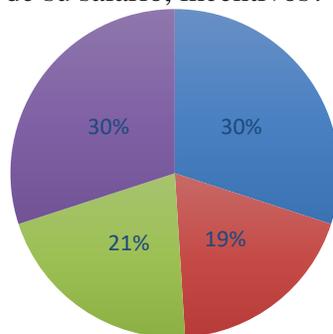
No	Items	f	%	p	q	~p	Σ	Li	Ls	Rc	Sign	Fiab	Gral	Esp
1	Siempre	24	51	.51	.49	.07	.14	.37	.65	7.28	Si	Si	X	
	Casi siempre	17	36	.36	.64	.07	.14	.22	.50	5.14	Si	Si		
	A veces	4	9	.09	.91	.04	.08	.01	.17	2.25	Si	Si		
	Nunca	2	4	.04	.96	.03	.06	.02	.10	1.34	No	Si		
2	Siempre	14	30	.30	.70	.07	.14	.16	.44	4.29	Si	Si		1
	Casi siempre	9	19	.19	.81	.06	.12	.07	.31	3.17	Si	Si		
	A veces	10	21	.21	.79	.06	.12	.09	.33	3.50	Si	Si		
	Nunca	14	30	.30	.70	.07	.14	.16	.44	4.29	Si	Si		
3	Siempre	8	17	.17	.83	.05	.10	.07	.27	3.40	Si	Si		2
	Casi siempre	6	13	.13	.87	.05	.10	.03	.23	2.60	Si	Si		
	A veces	18	38	.38	.62	.07	.14	.24	.52	5.43	Si	Si		
	Nunca	15	32	.32	.68	.07	.14	.18	.46	4.57	Si	Si		
4	Siempre	17	37	.37	.63	.07	.14	.23	.51	5.29	Si	Si		2
	Casi siempre	17	36	.36	.64	.07	.14	.22	.50	5.14	Si	Si		
	A veces	11	23	.23	.77	.06	.12	.11	.35	3.83	Si	Si		
	Nunca	2	4	.04	.96	.03	.06	.02	.10	1.33	No	Si		
5	Siempre	35	74	.74	.26	.06	.12	.62	.86	12.33	Si	Si		2
	Casi siempre	7	15	.15	.85	.05	.10	.05	.25	3.00	Si	Si		
	A veces	5	11	.11	.89	.04	.08	.03	.19	2.75	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
6	Siempre	21	45	.45	.55	.07	.14	.31	.59	6.43	Si	Si		3
	Casi siempre	17	36	.36	.64	.07	.14	.22	.50	5.14	Si	Si		
	A veces	9	19	.19	.81	.06	.12	.07	.31	3.17	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
	Siempre	10	21	.21	.79	.06	.12	.09	.33	3.50	Si	Si		1

7	Casi siempre	9	19	.19	.81	.06	.12	.07	.31	3.17	Si	Si		
	A veces	15	32	.32	.68	.07	.14	.18	.46	4.57	Si	Si		
	Nunca	13	28	.28	.72	.07	.14	.14	.42	4.00	Si	Si		
8	Siempre	17	36	.36	.64	.07	.14	.22	.50	5.14	Si	Si		1
	Casi siempre	9	19	.19	.81	.06	.12	.7	.31	3.17	Si	Si		
	A veces	14	30	.30	.70	.07	.14	.16	.44	4.29	Si	Si		
	Nunca	7	15	.15	.85	.05	.10	.05	.25	3.00	Si	Si		
9	Siempre	44	94	.94	.06	.03	.06	.88	1.00	31.33	Si	Si		3
	Casi siempre	2	4	.04	.96	.03	.06	.02	.10	1.33	No	Si		
	A veces	1	2	.02	.98	.02	.04	.02	.06	1.00	No	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
10	Siempre	13	28	.28	.72	.07	.14	.14	.42	4.00	Si	Si	X	
	Casi siempre	23	49	.49	.51	.07	.14	.35	.63	7.00	Si	Si		
	A veces	9	19	.19	.81	.06	.12	.07	.31	3.17	Si	Si		
	Nunca	2	4	.04	.96	.03	.06	.02	.10	1.33	No	Si		
11	Siempre	23	49	.49	.51	.07	.14	.35	.63	7.00	Si	Si		3
	Casi siempre	10	21	.21	.79	.06	.12	.09	.33	3.50	Si	Si		
	A veces	9	19	.19	.81	.06	.12	.07	.31	3.17	Si	Si		
	Nunca	5	11	.11	.89	.05	.10	.01	.31	2.20	Si	Si		

Fuente: Investigación de Campo (septiembre 2018)

### Gráfica No. 1

¿La empresa le ha otorgado además de su salario, incentivos?



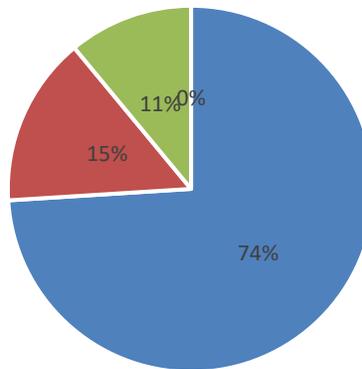
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Nunca

Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 1)

En la gráfica No. 1 el 30% de los colaboradores siempre reciben incentivos además del salario, el 19% respondió que casi siempre, el 21% mencionó que a veces y el 30% contestó que nunca.

### Gráfica No. 2

¿La implementación de una compensación laboral adecuada y justa puede mejorar la productividad de los colaboradores?



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Nunca

Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 1)

La gráfica No. 2 muestra que el 74% de los colaboradores indican que la implementación de una compensación justa siempre mejora la productividad de los mismos, el 15% mencionan que casi siempre y el 11% respondieron que a veces.

**TABLA NÚM. 2**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo por medio de la escala de Likert sobre evaluación del desempeño:

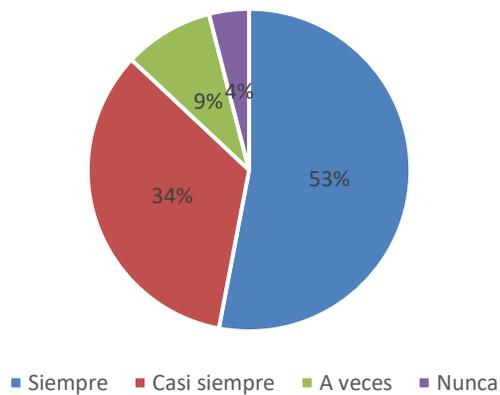
No	Items	f	%	p	q	~p	Σ	Li	Ls	Rc	Sign	Fiab	Gral	Esp
1	Siempre	42	90	.90	.10	.04	.08	.82	.98	22.50	Si	Si		1
	Casi siempre	3	6	.06	.94	.03	.06	0	.12	2.00	Si	Si		
	A veces	1	2	.02	.98	.02	.04	.02	.06	1.00	No	Si		
	Nunca	1	2	.02	.98	.02	.04	.02	.06	1.00	No	Si		
2	Siempre	39	83	.83	.17	.05	.10	.73	.93	16.60	Si	Si		1
	Casi siempre	7	15	.15	.85	.05	.10	.05	.25	3.00	Si	Si		
	A veces	1	2	.02	.98	.02	.04	.02	.06	1.00	No	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
3	Siempre	39	83	.83	.17	.05	.10	.73	.93	16.60	Si	Si		3
	Casi siempre	8	17	.17	.83	.05	.10	.07	.27	3.40	Si	Si		
	A veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
4	Siempre	31	66	.66	.34	.07	.14	.52	.80	9.43	Si	Si		3
	Casi siempre	14	30	.30	.70	.07	.14	.16	.44	4.29	Si	Si		
	A veces	2	4	.04	.96	.03	.06	.02	.10	1.33	No	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
5	Siempre	32	68	.68	.32	.07	.14	.54	.82	9.71	Si	Si		2
	Casi siempre	14	30	.30	.70	.07	.14	.16	.44	4.29	Si	Si		
	A veces	1	2	.02	.98	.02	.04	.02	.06	1.00	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
6	Siempre	32	68	.68	.32	.07	.14	.54	.82	9.71	Si	Si		2
	Casi siempre	13	28	.28	.72	.07	.14	.14	.42	4.00	Si	Si		
	A veces	1	2	.02	.98	.02	.04	.02	.06	1.00	No	Si		
	Nunca	1	2	.02	.98	.02	.04	.02	.06	1.00	No	Si		
7	Siempre	36	77	.77	.23	.06	.12	.65	.89	12.83	Si	Si	X	
	Casi siempre	10	21	.21	.79	.06	.12	.09	.33	3.50	Si	Si		

	A veces	1	2	.02	.98	.02	.04	.02	.06	1.00	No	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
8	Siempre	41	87	.87	.13	.05	.10	.77	.97	17.40	Si	Si	X	
	Casi siempre	5	11	.11	.89	.05	.10	.01	.21	2.20	Si	Si		
	A veces	1	2	.02	.98	.02	.02	.02	.06	1.00	No	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
9	Siempre	16	34	.34	.66	.07	.14	.20	.48	4.86	Si	Si	X	
	Casi siempre	26	55	.55	.45	.07	.14	.41	.69	7.86	Si	Si		
	A veces	5	11	.11	.89	.05	.10	.01	.21	2.20	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No	Si		
10	Siempre	26	55	.55	.45	.07	.14	.41	.69	7.86	Si	Si		3
	Casi siempre	15	32	.32	.68	.07	.14	.18	.46	4.57	Si	Si		
	A veces	5	11	.11	.89	.04	.08	.03	.19	2.75	Si	Si		
	Nunca	1	2	.05	.98	.02	.04	.02	.06	1.00	No	Si		
11	Siempre	25	53	.53	.47	.07	.14	.39	.67	7.57	Si	Si		2
	Casi siempre	16	34	.34	.66	.07	.14	.20	.47	4.86	Si	Si		
	A veces	4	9	.09	.91	.04	.08	.01	.17	2.25	Si	Si		
	Nunca	2	4	.04	.96	.03	.06	.02	.10	1.33	No	Si		
12	Siempre	16	34	.34	.66	.07	.14	.20	.48	4.86	Si	Si		3
	Casi siempre	10	21	.21	.79	.06	.12	.09	.33	3.50	Si	Si		
	A veces	18	39	.39	.61	.07	.14	.25	.53	5.57	Si	Si		
	Nunca	3	6	.06	.94	.03	.06	0	.12	2.00	Si	Si		
13	Siempre	8	17	.17	.83	.05	.10	.07	.27	3.40	Si	Si		3
	Casi siempre	18	38	.38	.62	.07	.14	.24	.52	5.43	Si	Si		
	A veces	13	28	.28	.72	.07	.14	.14	.42	4.00	Si	Si		
	Nunca	8	17	.17	.83	.05	.10	.07	.27	3.40	Si	Si		
14	Siempre	18	38	.38	.62	.07	.14	.24	.52	5.43	Si	Si		2
	Casi siempre	11	23	.23	.77	.06	.12	.11	.35	3.83	Si	Si		
	A veces	12	26	.26	.74	.06	.12	.14	.38	4.33	Si	Si		
	Nunca	6	13	.13	.87	.05	.10	.03	.23	2.60	Si	Si		

Fuente: Investigación de Campo (septiembre 2018)

### Gráfica No. 1

¿Los incentivos son un factor que ayudan a mejorar su desempeño laboral?

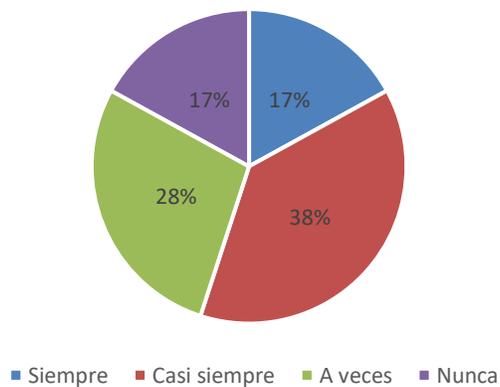


Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 2)

En la gráfica No. 1 el 53% respondió que los incentivos son un factor que siempre ayudan a mejorar el desempeño laboral, el 34% indica que casi siempre, el 9% contestó que a veces y el 4% menciona que nunca.

### Gráfica No. 2

¿Cuándo se obtienen los resultados de la evaluación del desempeño se realiza una retroalimentación?



Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 2)

En la gráfica No. 2 el 38% menciona que cuando se obtienen los resultados de la evaluación del desempeño siempre realizan una retroalimentación, el 28% respondió que casi siempre, el 17% contestó que a veces y el 17% indica que nunca.

## V DISCUSIÓN

El objetivo principal de los instrumentos utilizados en la investigación de campo es conocer la manera en que se relaciona un sistema de compensaciones en la evaluación del desempeño de los colaboradores de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la cabecera municipal del Departamento de Totonicapán, por lo que se procede a presentar los resultados obtenidos.

Según Urquijo y Bonilla (2006) especifican que el salario es toda retribución que recibe una persona a cambio de un servicio prestado a una empresa. Es importante tener motivado al talento humano ya que el 30% respondió que siempre se le otorga un incentivo además del salario percibido, por otro lado el 30% nunca ha recibido una compensación aparte del salario, el motivo puede ser que las retribuciones extras se basen en el departamento en el que se encuentre el colaborador o la empresa no cuenta con plan de incentivos, si se da el caso para los colaboradores también es importante las retribuciones no económicas que se le dan como una felicitación por el buen desempeño demostrado, por el alcance de las metas, entre otros.

Se observa que al 38% de los trabajadores a veces se le brinda una compensación por la dedicación y esmero que tiene al realizar las actividades dentro del puesto y el 13% indica que casi siempre, estos resultados deben ser mejorados dentro de la empresa ya que es una manera de demostrar gratitud hacia las personas por las capacidades que tienen y hacerles saber que gracias a ellos la cooperativa poco a poco va a crecer, así mismo el talento humano va aumentar el rendimiento dentro del puesto de trabajo y las actividades las realiza de una mejor manera para el alcance de las metas que se tienen previstas. Según Samayoa (2017) indica que en las organizaciones se basan más en los incentivos económicos, en las comisiones que se dan por el desempeño y no toman en cuenta los no económicos, los cuales motivan de gran manera a los colaboradores, siendo alguno de ellos las buenas relaciones interpersonales, reconocimiento, entre otros.

Con ello la institución puede ayudar al 4% de los empleados ya que lo que perciben no es suficiente para cubrir sus necesidades básicas al contrario del 37% los cuales pueden ser que los ingresos sean mayores y se les facilite el cubrir gastos como educación, salud, familiar, un hogar, entre otros. La organización puede realizar un estudio de mercado o una evaluación del

desempeño para tener la oportunidad de actualizar las escalas de compensación y tratar de ayudar a las personas de baja remuneración, así se evita que el colaborador se retire de la organización. Según De León (2011) indica que generalmente en las organizaciones no se trabaja con una escala salarial estructurada donde se incluyan incentivos los cuales les ayuden a los colaboradores en su productividad. No contar con ello puede generar un mal entorno laboral, rotación de personal y un mal desempeño en cada actividad por parte del personal.

Si bien es cierto que el talento humano es el pilar de una organización se debe cuidar ya que el 74% responde que una buena compensación laboral siempre mejora la productividad y el 11% cree que a veces es un factor que influye en el desempeño, es importante que se pueda implementar de una manera justa e imparcial la escala de compensaciones para todo el talento humano ya que de esa manera se sienten parte de un equipo y eso es un detalle importante para una persona para que se pueda desenvolver de una mejor manera y poder lograr los objetivos que la empresa tiene establecidos. Según el autor Tello (2017) es importante contar con una estructura de compensaciones para lograr que los colaboradores se sientan satisfechos e identificados con la organización para que su desempeño sea eficiente, eficaz, productivo y vaya en crecimiento.

Las retribuciones laborales equitativas según el 45% siempre atraen a colaboradores competitivos los cuales refuerzan de gran manera a la empresa y el 19% cree que a veces también influye en la reducción de la rotación porque de esa manera se le da seguridad económica al personal, estabilidad laboral, oportunidad de ser parte de un equipo de trabajo, tener crecimiento tanto personal como profesional dentro de la empresa y poder desenvolverse en el área donde pueda desarrollar las competencias. Según autores George y Scott (2008) se encuentra el recompensar a los empleados por el desempeño anterior, seguir siendo competitivos en el mercado laboral, mantener equidad en el salario de los empleados, entrelazar el futuro de los empleados con las metas de la organización, conservar el presupuesto de compensación, atraer a personal calificado y retener a los empleados actuales.

Palma (2015) menciona que cada organización trabaja un plan de compensación de manera diferente, ya que algunos requieren más esfuerzo que otros para alcanzar una ganancia, ya que el 49% de los trabajadores casi siempre se encuentra satisfecho con la compensación que perciben

actualmente, mientras el 4% nunca se encuentra de acuerdo con lo recibido esto puede ser resultado de que la organización sea pequeña, que los resultados no sean los esperados, entre otros, la causa no siempre es que el patrono no quiera motivar si no que existen otros factores. No basta con que los colaboradores se sientan satisfechos ni conformes, el desafío de las empresas actualmente es darle la oportunidad a la persona de ser competitiva, se prepare en el tema de resolución de conflictos para que tengan un reto con ellos mismos y sean profesionales con las competencias y habilidades bien desarrolladas.

La empresa debe tener presente que es fundamental poder tener motivado al colaborador, tener salarios e incentivos atractivos para que la productividad no decaiga al mismo tiempo se trabaja en un buen clima organizacional, manejar buenas relaciones interpersonales entre todo el personal, realizar actividades recurrentes para involucrar al personal, dar a conocer las normas y políticas por las cuales se rige la institución se logra que el talento humano pueda demostrar actitudes y comportamientos correctos dentro del puesto de trabajo, así podrá brindar esmero y dedicación en cada una de las actividades realizadas diariamente y las que crea conveniente el jefe inmediato para poder alcanzar las metas trazadas para el crecimiento de la organización.

El tener un buen clima laboral dentro de la organización es un punto importante por el cual se debe velar ya que la mayor parte de los colaboradores mantienen buenas relaciones interpersonales con el resto de sus compañeros eso hace que la convivencia de cada día de trabajo sea armoniosa, al contrario del 17% respondió que casi siempre es así, puede deberse a que no se relacionen directamente o existan problemas entre ellos. Es bueno que se detecten los inconvenientes para que el trabajo en equipo exista porque como bien se sabe es complicado el cumplir con los objetivos de la empresa cuando en los departamentos no se tiene la disposición de tener una buena relación. Díaz (2017) indica que es importante que dentro de la organización se trabaje con programas de seguridad los cuales ayuden al colaborador a sentirse parte de la empresa y hacerles saber que es necesario tener un agradable ambiente de trabajo para que el desempeño vaya en crecimiento; y al mismo tiempo se les motiva.

La organización tiene como propósito crecer dentro del mercado por ello el 68% de sus colaboradores priorizan de una manera adecuada las actividades diarias para poder alcanzar las

metas trazadas, en cambio el 2% respondió que a veces lo hacen ya que pueden tener motivos como carga laboral o algún conflicto que hace disminuir el desempeño, este problema debe ser resuelto para que el personal sienta realización personal al mismo tiempo se cumplen los objetivos de la institución. El jefe inmediato debe capacitar a los equipos de trabajo en temas de cómo administrar el tiempo o la manera de trabajar eficientemente para aprovechar las horas laborales, también se pueden actualizar los descriptores de puestos, revisar que realmente cada colaborador tiene las funciones exactas y que no realiza funciones que competen a otra persona o a otro departamento.

Como se menciona anteriormente el bajo rendimiento del talento humano puede ser por problemas internos o externos ya que el 55% casi siempre llegan a controlar las emociones que llegan a causar alguna preocupación y el 11% a veces logra manejarlas. Para la cooperativa en un mediano o largo plazo no es bueno porque indirectamente se llega a transmitir a las demás personas las emociones negativas, no se realizan de manera adecuada las funciones, las relaciones interpersonales no son buenas, tampoco lo es el servicio al cliente y las metas no pueden ser alcanzadas. Ello puede llegar a ser un problema para la institución y se puede observar en la disminución de cartera que se puede tener en un lapso de tiempo, como se ha mencionado es importante poder capacitar a las personas para el desarrollo de las competencias también pueden ser para que crezcan como persona tal como el liderazgo, inteligencia emocional, temas que puedan mezclar en áreas de su vida propia como en lo laboral y puedan ganar ambas partes.

Para toda persona que una empresa lo motive es importante como lo dice el 53% siempre que se le otorga un incentivo el desempeño aumenta al contrario al 4% que nunca se le ha otorgado. Puede ser por el área en el que se encuentre no maneje ese tipo de compensación, por ello la empresa debe velar por este tipo de colaborador y remunerarle de otra manera como una retribución no económica como demostrarle que el trabajo que realiza esta bien hecho, agradecerle por la iniciativa que tiene en algunas actividades realizadas, así se evita que el rendimiento vaya en disminución. López (2013) explica que la motivación es un factor importante en el desempeño de los colaboradores al igual que las remuneraciones económicas y no económicas; ya que ellos influyen para que el servicio brindado sea excelente.

Velar porque el desempeño de los colaboradores no disminuya es importante para la empresa ya que el 39% indica que a veces se posee a una persona para evaluarlos y el 6% respondió que nunca. Debe existir un supervisor externo o interno como el jefe inmediato que sepa en que los colaboradores fallan y controle la manera en que realizan las funciones dentro del puesto de trabajo para que no se comenten errores en los procesos que se tienen establecidos. El autor Barragán (2017) explica que la evaluación de desempeño es fundamental para verificar que el servicio de cualquier organización sea la adecuada hacia los clientes y también se sabe que se cumplen ciertos criterios, en caso contrario establecer medidas correctivas para ofrecer un servicio de calidad.

El 38% de los colaboradores indican que casi siempre se realizan retroalimentaciones después de una evaluación y el 17% respondió que nunca. Es imprescindible que lo realice el jefe inmediato cuando ya tenga los resultados de los subordinados evaluados para recalcar las fortalezas que tienen y no las disminuyan, también darles a conocer las debilidades para mejorar, trabajar de una manera más eficiente, aumentar la productividad y alcanzar un plan de carrera dentro de la organización. Según Pum (2018) indica que la evaluación de desempeño define y mide los niveles de productividad personal y laboral de los colaboradores; el cual se dice que es continuo porque la función no solo es recolectar información, sino también dar retroalimentación en aspectos que sean sobresalientes o desfavorables para el mismo.

En algún momento puede ocurrir que el colaborador tenga inconvenientes con el control de la inteligencia emocional por problemas personales o laborales, el jefe inmediato debe tratar de velar por el bienestar de los subordinados para que el desempeño no decaiga. Es importante que se trabaje en equipo para retener al personal y capacitarlo constantemente para que pueda desarrollar las capacidades, ayudar a que obtengan incentivos además del salario pueden ser económicos por alcanzar las metas o no económicos por ejemplo un reconocimiento oral, también un ascenso si se tiene la oportunidad dentro de la institución, estos incentivos son muy llamativos para el personal ya que la empresa se enfoca en satisfacer al talento humano, aumentar la motivación y desempeño, al mismo tiempo se reduce la rotación y la persona tiene conocimiento que se maneja una estabilidad laboral.

Los colaboradores presentan un nivel alto de desempeño mientras realizan las funciones correspondientes dentro de su puesto de trabajo los cuales se encuentran especificados dentro del contrato de trabajo asegurando al personal que no debe realizar actividades que no le competen, también ayuda tener conocimiento que la cooperativa brinda seguridad en el puesto de trabajo ya que las mismas presentan un bajo nivel de rotación de personal. El talento humano mantiene buenas relaciones interpersonales siendo amable, servicial, apoyando a los compañeros en lo que necesiten, se considera seguro porque la institución así lo hace sentir y, por último; la cooperativa le apoya en brindar retroalimentación seguido de realizar evaluación del desempeño.

Según los resultados obtenidos en la presente investigación se puede afirmar que en las cooperativas de ahorro y crédito en el departamento de Totonicapán si influye el sistema de compensaciones en la evaluación del desempeño. Cada colaborador demuestra un alto rendimiento, buenas relaciones interpersonales y una buena inteligencia emocional cuando la organización le retribuye de una manera considerable el esfuerzo que tiene cuando realiza cualquiera de las funciones para el alcance de las metas. En la mayoría de empresas trabajan bajo una estructura salarial el cual ayuda al aumento del rendimiento del talento humano, asimismo se puede asegurar que se cumplieron satisfactoriamente los objetivos.

## VI CONCLUSIONES

Del análisis de resultados se responde al objetivo general y objetivos específicos a continuación:

- Se concluye que se estableció la relación entre el sistema de compensaciones y evaluación del desempeño al recompensar al talento humano por el esfuerzo que realiza en el puesto de trabajo y lo que aporta en el mismo, la cooperativa debe velar para que las compensaciones que se otorguen al personal sean competitivas para que su rendimiento sea el esperado.
- En la mayoría de las instituciones se cuenta con un sistema de compensaciones; al mismo tiempo la mayor parte de colaboradores están de acuerdo con su remuneración percibida.
- El desempeño de los colaboradores es alto; ya que la institución les brinda una buena remuneración, las relaciones interpersonales son buenas después de las evaluaciones hay retroalimentación y siempre existe la motivación en ellos, ya que eso importa.
- La relación entre el sistema de compensaciones y evaluación del desempeño se da cuando la institución comprende la importancia de tener al colaborador motivado, bien remunerado, hacerlo sentir seguro, parte de la empresa y darle estabilidad, el talento humano le agradecerá con un alto desempeño durante la evaluación, ambas partes salen beneficiadas.

## **VII RECOMENDACIONES**

Seguido de las conclusiones se presentan las recomendaciones pertinentes a las cooperativas, siendo las siguientes:

- La organización debe tener la escala de compensación estructurada con salarios competitivos y atractivos para contar con personal competente y disminuir la rotación de personal.
- Mantener plan de incentivos económicos incluir bonos, comisiones y no económicos tales como reconocimientos, ascensos, regalos, entre otros.
- Realizar evaluación del clima laboral, brindar capacitaciones sobre las relaciones interpersonales y verificar siempre el nivel del servicio que se ofrece.
- Involucrar a los colaboradores en toma de decisiones, darles a conocer la filosofía empresarial, ello ayudará al colaborador a sentirse identificado con la cooperativa e informar al personal sobre la inteligencia emocional, realizar actividades para que puedan disminuir el estrés y trabajar de una mejor manera.

## VIII REFERENCIAS

- Alles, M. (2010) *Desempeño por competencias evaluación 360°*. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Barragán, M. (2017) Evaluación del desempeño en empresas de transporte extraurbano de la cabecera departamental de San Marcos. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.
- Bogdanski, T., Santana, E. y Portillo, A. (2014) *Administración de recursos humanos*. Editorial digital UNID. Estado de México.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano* (3ra. Ed.). Mcgraw – Hill Interamericana, S.A. México.
- De León, B. (2011) Compensación laboral en hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.
- Díaz, M. (2017) Seguridad en el trabajo y desempeño laboral. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.
- Domínguez, M. (2016) Evaluación del desempeño y la calidad del servicio de alimentación del hospital regional de El Quiché, Guatemala 2016. Estudio basado en los factores definidos en el modelo “optimizar el desempeño y la calidad”. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.
- F. Alexandra (30 de marzo de 2015) *Recursos humanos/compensación y beneficios* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>
- Fernández, E. y Junquera, B. (2013) *Iniciación a los recursos humanos* (1ra. ed.). Septem Ediciones, S.L. España.
- Gan y Triginé (2012) *Evaluación del desempeño individual*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- George, B. y Scott S. (2008) *Administración de recursos humanos* (14ª. Ed.). México. Editorial Cengage Learning.
- Hernández, A. (2015) *Administración de sueldos y salarios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>
- Hidalgo, B. (2011) *Remuneraciones inteligentes*. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Jiménez, A. (2013) *Compensación*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Juárez, O. (2014) *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y*

*prestaciones*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., México, D.F.

López, L. (2013) Incentivos para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de las empresas distribuidoras de pisos cerámicos de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.

Martínez, M. (2012) *La evaluación del rendimiento*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

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

Palma, L. (2015) Planes de compensación de las empresas de marketing multinivel que operan en Guatemala. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.

Pérez, O. (2015) *¿Qué es la administración de compensaciones y cuáles son sus beneficios?* Recuperado de <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-administracion-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios>

Puchol, L. (2012) *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ma. ed.). Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

Pum, K. (2018) Competencias laborales y evaluación del desempeño. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.

Rubio, T. (2016) *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones* (1ra. Ed.). Ediciones Octaedro, S.L. Barcelona, España.

Ruíz, E. (2011) Diseño de escala salarial en la empresa Sercotrac, S.A. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.

Samayoa, P. (2017) Estructura de compensación salarial que reciben los visitantes médicos de clínicas privadas en Guatemala. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.

S/N (2012) *Evaluación del rendimiento*. Recuperado de [http://descuadrando.com/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_rendimiento](http://descuadrando.com/Evaluaci%C3%B3n_de_rendimiento)

Tello, L. (2017) Estructura de compensación económica y no económica de los trabajadores en hoteles de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008) La remuneración del trabajo Manual para la gestión de sueldos y salarios. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=m7ZKTMMtYZ8C&pg=PA115&lpg=PA115&dq=urquijo+y+bonilla&source=bl&ots=VoLV477zLd&sig=G6QyPsqJxwjymx4g6RFFOwCv>

G74&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjZhZfcn4reAhUFMewKHaOuA5AQ6AEwAXoE  
CAUQAQ#v=onepage&q&f=false

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014) *Administración de recursos humanos* (7ma. ed.).  
México – Mcgraw hill.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Propuesta**

Programa de compensación no económica para el aumento del desempeño laboral

#### **Introducción**

El realizar una programación para ayudar en el desarrollo de habilidades, competencias, capacidades, nace de una necesidad que tenga la organización y los colaboradores. Ya que el objetivo es tener crecimiento dentro del mercado a largo plazo y para ello se debe tener personal competitivo con un desempeño alto dentro del puesto de trabajo.

La institución debe tener presente que cada persona se siente segura e identificada con ella, por la oportunidad que le brinda a desarrollarse como profesional y compensar de gran manera que lo estimula en sus funciones.

Por ello surge la propuesta para que la empresa pueda brindar al talento humano un nivel de motivación, aumentar el desempeño laboral y poder dar un seguimiento del mismo.

#### **Justificación**

De acuerdo a los resultados obtenidos se propone a las Cooperativas crear un programa de compensación no económico para que los colaboradores puedan elevar el desempeño al momento de realizar las funciones dentro del puesto de trabajo.

Con la implementación del mismo se puede lograr el aumento de la motivación, servicio, confianza e inclusión del talento humano.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo general**

Brindar actividades para lograr el aumento del desempeño de los colaboradores y compensar su esfuerzo.

##### **Objetivos específicos**

- Establecer incentivos no económicos para el aumento del rendimiento de los colaboradores.
- Indicar las actividades que serán recompensadas.
- Identificar el momento adecuado para motivar al talento humano por su buen desempeño.

## Desarrollo de la propuesta

La herramienta ayudará a las cooperativas a compensar a sus colaboradores por el desempeño demostrado dentro de su puesto de trabajo, logrando identificación con la institución, satisfacción personal, entre otros.

### Actividades

No.	Actividad	Objetivo
1	<b>Reconocimientos verbales</b>	Cada persona debe saber que es pieza importante para la Cooperativa, cada palabra de aliento y felicitación le hace saber que es parte de un equipo de trabajo.
2	<b>Celebraciones</b>	Hacer sentir especial al personal en diferentes momentos como: cumpleaños, día de la madre, día del padre, convivio navideño, entro otros.
3	<b>Capacitaciones</b>	Aumentar y reforzar las capacidades, habilidades, competencias de cada persona para un buen desarrollo profesional.
4	<b>Actividades recreativas</b>	Integrar al talento humano creando buenas relaciones interpersonales, las cuales logran un buen clima laboral y disminuyendo estrés.
5	<b>Reconocimientos escritos</b>	Que los colaboradores tengan satisfacción personal por el alcance de metas, buena calificación en evaluaciones, entro otros.
6	<b>Empleado del mes</b>	Por medio de votación, seleccionar a la persona con mejor atención al cliente, amable, colaborador, cualquier actitud que resalte dentro de la institución.

## Anexo 2

**Universidad Rafael Landívar**

**Facultad de Humanidades**

**Psicología Industrial/Organizacional**



**INSTRUCCIONES:** el presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de establecer la manera cómo influye el sistema de compensaciones en la evaluación del desempeño de los colaboradores de Cooperativas de Ahorro y Crédito del departamento de Totonicapán; la misma cuenta con una serie de preguntas que se le solicita responda de forma objetiva, los resultados se manejarán de forma confidencial. Para tal efecto encontrará 4 estimaciones que deberá marcar con una X la que considere adecuada.

Unidad de trabajo: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

No.	ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
1	El salario asignado es en base a su cargo o funciones				
2	La empresa le ha otorgado además de su salario, incentivos				
3	Se brindan compensaciones a los trabajadores por la dedicación y esmero en sus funciones				
4	El salario que percibe puede suplir sus necesidades básicas				
5	La implementación de una compensación laboral adecuada y justa puede mejorar la productividad de los colaboradores				
6	Las compensaciones laborales atraen nuevo personal y reduce la rotación del mismo				
7	La empresa recopila información referente a salarios de otras cooperativas como una medida comparativa para la fijación del salario en la empresa				

8	Existen niveles de compensación laboral en la cooperativa				
9	Existe un documento o contrato de trabajo para los colaboradores				
10	Le es apropiada la compensación laboral actual que percibe				
11	Existe dentro de la cooperativa políticas internas para determinar el pago de la compensación				

### Anexo 3

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Humanidades

Psicología Industrial/Organizacional



**INSTRUCCIONES:** el presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de establecer la manera cómo influye el sistema de compensaciones en la evaluación del desempeño de los colaboradores de Cooperativas de Ahorro y Crédito del departamento de Totonicapán; la misma cuenta con una serie de preguntas que se le solicita responda de forma objetiva, los resultados se manejarán de forma confidencial. Para tal efecto encontrará 4 estimaciones que deberá marcar con una X la que considere adecuada.

Unidad de trabajo: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

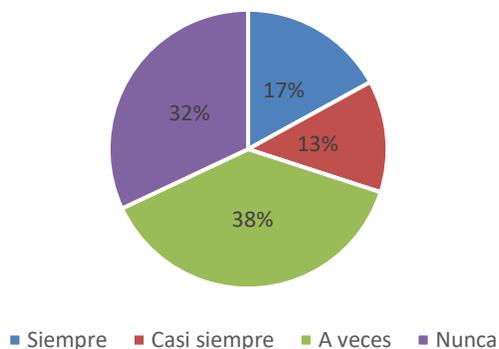
No.	ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
1	Si se ausenta de sus labores, es por una causa justificada				
2	Cumple con el horario establecido para el ingreso a sus labores				
3	Mantiene adecuadas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo				
4	Coopera con sus compañeros en lo que sea necesario, aunque no esté dentro de sus funciones				
5	Prioriza de forma adecuada sus actividades para cumplir con las metas asignadas				
6	Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión constante				
7	Cumple con las políticas internas del departamento				
8	Es cuidadoso y usa adecuadamente el equipo de trabajo que le brinda la empresa				
9	Sus emociones las sabe controlar bajo la presión laboral				
10	Cumple con las medidas de seguridad establecidas por la empresa				

11	Los incentivos son un factor que ayudan a mejorar su desempeño laboral				
12	La empresa posee a una persona para realizar la evaluación del desempeño				
13	Cuando se obtienen los resultados de la evaluación del desempeño se realiza una retroalimentación				
14	La empresa cuenta con un supervisor que controle su desempeño en el cargo				

## Anexo 4

### Gráfica No. 1

¿Se brindan compensaciones a los trabajadores por la dedicación y esmero en sus funciones?

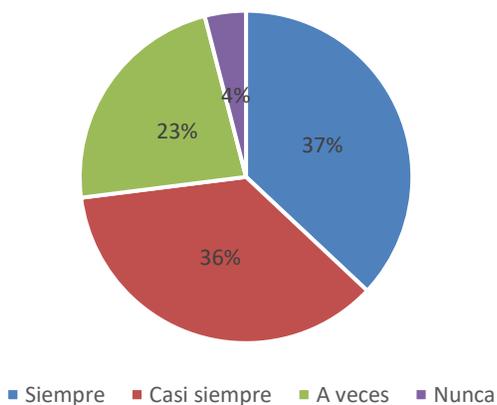


Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 1)

De acuerdo a la gráfica No. 2 el 17% de las personas encuestadas dicen que la compensación siempre es por la dedicación y esmero en sus funciones, el 13% contestaron que casi siempre, el 38% respondieron que a veces y el 32% mencionaron que nunca.

### Gráfica No. 2

¿El salario que percibe puede suplir sus necesidades básicas?

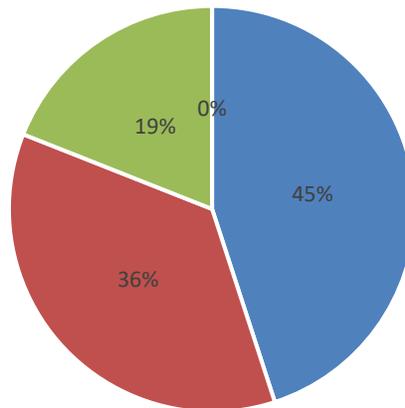


Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 1)

Los resultados de la gráfica No. 3 indican que el 37% siempre pueden suplir las necesidades con el salario percibido, el 36% mencionan que casi siempre, el 23% contestaron que a veces y el 4% respondió que nunca.

### Gráfica No. 3

¿Las compensaciones laborales atraen nuevo personal y reduce la rotación del mismo?



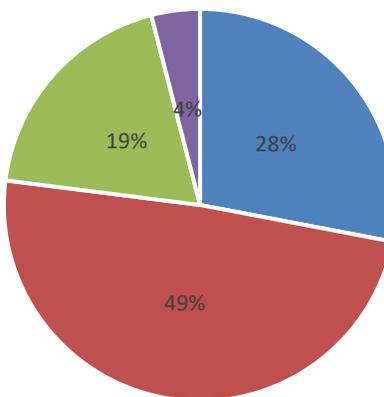
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Nunca

Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 1)

El resultado que se muestra en la gráfica No. 5 el 45% respondió que las compensaciones siempre atraen nuevo personal y se reduce la rotación del mismo, el 36% menciono que casi siempre y el 19% indico que a veces.

### Gráfica No. 4

¿Le es apropiada la compensación laboral actual que percibe?



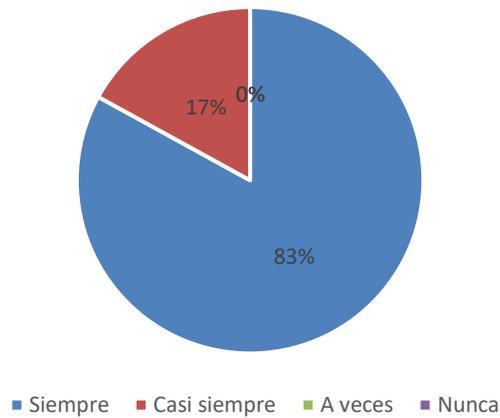
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Nunca

Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 1)

En la gráfica No. 6 el 28% de los colaboradores respondió que siempre le es apropiada la compensación laboral que recibe, el 49% indico que casi siempre, le 19% menciono que a veces y el 4% contesto que nunca.

### Gráfica No. 5

¿Mantiene adecuadas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

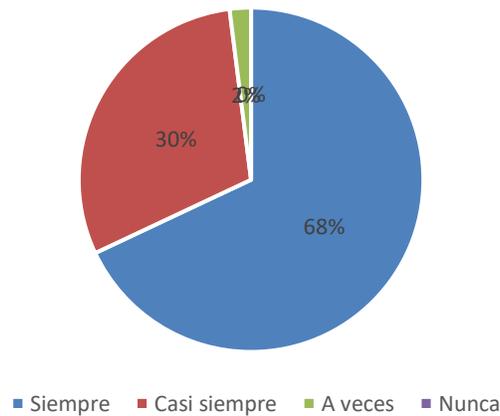


Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 2)

De acuerdo a la gráfica No. 1 el 83% siempre mantiene relaciones interpersonales adecuadas con los compañeros de trabajo y el 17% indicó que casi siempre.

### Gráfica No. 6

¿Prioriza de forma adecuada sus actividades para cumplir con las metas asignadas?

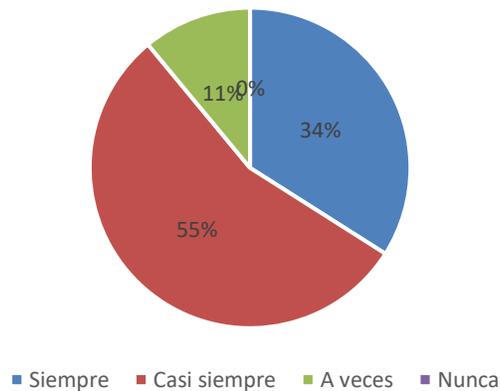


Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 2)

En la gráfica No. 2 se muestra que el 68% prioriza las actividades para cumplir con las metas asignadas, el 30% menciona que casi siempre y el 2% contestó que a veces.

### Gráfica No. 7

¿Sus emociones las sabe controlar bajo la presión laboral?

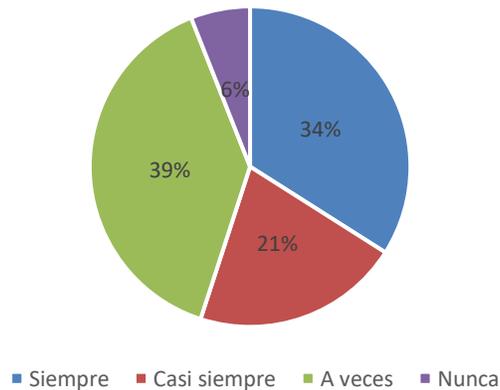


Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 2)

En relación a la gráfica No. 3 el 34% de las personas encuestadas siempre controlan las emociones bajo la presión laboral, el 55% indica que casi siempre y el 11% respondió que a veces.

### Gráfica No. 8

¿La empresa posee a una persona para realizar la evaluación del desempeño?



Fuente: Trabajo de Campo (Tabla Núm. 2)

El resultado de la gráfica No. 5 es que el 34% indica que la empresa siempre posee a una persona que realiza la evaluación del desempeño, el 21% menciona que casi siempre, el 39% respondió que a veces y el 6% contestó que nunca.