



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“SISTEMA DE INCENTIVOS BASADO EN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA COLABORADORES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SECTOR
ALIMENTICIO”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN TALENTO HUMANO

Presentado por:

DANNY RICARDO CARREÑO BERMEO

Guayaquil – Ecuador

2021

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por permitirme continuar este maravilloso camino de preparación y estudio, gracias a su infinita bondad y amor, es que puedo seguir culminando con éxito todas las metas propuestas.

Agradezco a mi tutor guía en este proyecto, por el tiempo brindado y las ideas aportadas para la culminación de este trabajo.

Agradezco a la gerencia general y gerencia de recursos humanos de la empresa industrial del sector alimenticio, por haberme permitido trabajar con la información recopilada en su organización y la apertura siempre demostrada para el desarrollo del proyecto.

Agradezco a mis jefes directos, a quienes, gracias a su apoyo y confianza, me permitieron continuar con mis estudios de maestría en esta carrera que tanto me apasiona como lo es talento humano.

Agradezco a mis amigos, quienes también me alentaban a terminar el proyecto y así poder embarcarme en nuevas aventuras y retos, gracias a todos por su apoyo; se pudo alcanzar la meta.

Danny Ricardo Carreño Bermeo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, mis padres y hermanas, por su apoyo incondicional, por los sabios consejos y empuje que siempre me han brindado cuando lo he necesitado.

Danny Carreño Bermeo

COMITÉ DE EVALUACIÓN



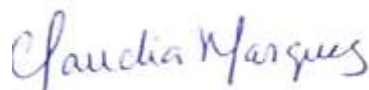
Mgtr. Milton Paredes Aguirre

Tutor del Proyecto



Mgtr. María Cecilia Moreno

Evaluador 1



Mgtr. María Claudia Márquez

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

A handwritten signature in blue ink that reads "Danny R. Carreño B." The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath it.

Danny Ricardo Carreño Bermeo

INDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| AGRADECIMIENTO | II |
| DEDICATORIA | III |
| COMITÉ DE EVALUACIÓN | IV |
| DECLARACIÓN EXPRESA | XX |
| INDICE GENERAL | XXI |
| RESUMEN | XXIV |
| LISTA DE TABLAS | XXV |
| LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS | XXVI |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Tema de investigación | 1 |
| 1.2 Planteamiento y formulación del problema | 2 |
| 1.3 Justificación del problema | 4 |
| 1.4 Objetivos | 4 |
| 1.4.1 Objetivo general | 4 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 5 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 Sistema de Incentivos | 6 |
| 2.2 Teoría de Agencia | 7 |
| 2.3 Sistema de compensación | 9 |
| 2.4 Tipos de compensaciones | 9 |
| 2.4.1 Compensación basada en el desempeño: | 10 |
| 2.4.2 Compensación basada en el mérito:..... | 10 |
| 2.4.3 Compensación basada en resultados:..... | 11 |
| 2.4.4 Compensación basada en competencias: | 11 |
| 2.4.5 Compensación basada en la equidad: | 11 |
| 2.5 Recompensa y reconocimiento | 12 |

| | | |
|------|--|----|
| 2.6 | Desempeño laboral | 13 |
| 2.7 | Evaluación de desempeño | 13 |
| 2.8 | Relación entre recompensa y/o reconocimiento y desempeño | 14 |
| 3. | METODOLOGIA | 16 |
| 3.1 | Diseño de investigación | 16 |
| 3.2 | Enfoque y alcance | 16 |
| 3.3 | Población y muestra de estudio | 16 |
| 3.4 | Instrumentos | 16 |
| 4 | ANALISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS | 19 |
| 4.1. | Percepción actual de los colaboradores sobre los mecanismos de recompensa, reconocimiento y/o beneficios que tiene la organización. | 19 |
| 4.2. | Tipos de reconocimientos actuales que contribuyen al mejoramiento de la productividad y del clima laboral de los colaboradores. | 21 |
| 5 | PROPUESTA DE SISTEMA DE INCENTIVO | 24 |
| 5.1 | Incentivos basados en el desempeño. | 25 |
| 5.2 | Reconocimiento al turno de trabajo con mayores toneladas producidas. | 25 |
| 5.3 | Turno de labores con menor novedades de producción. (fallas, errores, etc.) .. | 26 |
| 5.4 | Grupo con más producción a nivel de maquina empaquetadora. | 26 |
| 5.5 | Bono o reconocimiento al mejor trabajador. | 26 |
| 5.6 | Reconocimiento por logros alcanzados, por equipos o individuales. | 27 |
| 6 | FACTIBILIDAD DE PROPUESTA | 28 |
| 7 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 30 |
| 7.1 | Conclusiones | 30 |
| 7.2 | Recomendaciones | 31 |
| | Referencias | 33 |
| | ANEXOS | 39 |
| | Anexo 1 – Personas entrevistadas – Método de Saturación | 39 |
| | Anexo 2 - Guía de entrevista – Método Saturación. | 41 |

| | |
|--|-----------|
| Anexo 3 – Propuesta de sistema de incentivo. | 42 |
|--|-----------|

RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolló una propuesta de plan de incentivos basados en evaluaciones de desempeño para una empresa industrial del sector alimenticio (EISA). A través de la revisión de literatura y con entrevistas a profundidad llevadas a cabo en la organización; las mismas fueron desarrolladas de forma presencial y virtual aplicadas en cuatro niveles jerárquicos pertenecientes a las tres sucursales activas de la empresa. Se buscó desarrollar cuatro objetivos que permitieran realizar un análisis sobre la factibilidad o no de la aplicación de la propuesta en la empresa. Se tomó como base para el desarrollo la “Teoría de agencia” de Ross (1973), la misma que según Eisenhardt (1988) , considera como la más apropiada para ligar un sistema de compensación basado en el desempeño. Esto nos dio como resultados, que todos los miembros de la EISA entrevistados compartieran la misma idea. Los colaboradores denotaban que se encontraban dispuestos a implementar un sistema de incentivos basados en el desempeño en su organización, además de considerar la metodología como un motivante y aliciente para la empresa. Los entrevistados describieron la propuesta como una forma de GANAR-GANAR, es decir, gana la empresa al obtener mejores resultados provenientes del desempeño de los colaboradores y ganan los empleados al obtener el beneficio del plan de incentivos. El sistema fue considerado como una opción viable de implementación por parte de la gerencia general y de recursos humanos desde el punto de vista financiero y operacional; sugiriendo que se aplique el plan de incentivos de acuerdo la disponibilidad técnica de cada uno de ellos, es decir, en el corto, mediano y largo plazo. Como ejemplo uno de los incentivos propuestos es el reconocimiento a mejor producción por grupo, según lo indicado por las gerencias, este es considerado como un incentivo de fácil implementación en el corto plazo.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Parámetros evaluados medición clima laboral 2019

Tabla 2 – Beneficios empresariales de la EISA

Tabla 3 – Análisis operacional y financiero, sistema de incentivos propuesto

Tabla 4 - Nivel de costo de análisis de financiero.

.

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

| | |
|------|---|
| EISA | Empresa Industrial del Sector Alimenticio |
| SHRM | Society for Human Resource Management |
| OIT | Organización Internacional del trabajo |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Tema de investigación

El presente trabajo se encuentra desarrollado en función de la información obtenida de una empresa industrial del sector alimenticio (EISA), que es una empresa ecuatoriana líder en la producción y comercialización de sal yodada y fluorada en el país con más de 50 años en el mercado. La misma cuenta con dos plantas de extracción de sal de mar ubicadas en la provincia de Santa Elena (Pacoa y Salinas) y una planta de refinación de sal ubicada en la provincia de Guayas (Guayaquil). Posee varias certificaciones nacionales e internacionales, entre las cuales se puede destacar que es la primera refinería de sal en Latinoamérica en obtener la certificación de huella de carbono neutro en el año 2020, así como también cuenta con certificaciones KOSHER, BPM, HACCP.

En la empresa laboran 236 colaboradores, distribuidos mayormente en Guayaquil (75%) y con una menor participación en Salinas (17%) y Pacoa (8%). La población de trabajadores está conformada por 211 hombres y 25 mujeres; cuyos rangos de edad van desde los 19 hasta los 69 años y el promedio de edad de los colaboradores está en los 42 años, y la media de años de servicio es de 12 años. A nivel organizacional, la empresa cuenta con ocho gerencias de divisiones, un contralor y un gerente general que responde a un directorio. Existen 90 cargos entre las tres sucursales, mismos que se encuentran divididos de la siguiente forma: 14 cargos en Salinas, 68 en Guayaquil y 8 en Pacoa.

La misión de la EISA es ser una empresa líder que satisface las necesidades de sus clientes y consumidores, asegurando un desarrollo sostenible de la empresa en armonía con el medio ambiente, el bienestar de los colaboradores y que a su vez genere valor para el crecimiento organizacional. Su visión es, mantener el liderazgo actual, en la comercialización y producción de sal a nivel nacional, e incursionar a mercados internacionales mediante la aplicación de estándares de calidad y seguridad alimentaria. Es considerada como una de las mejores empresas industriales de alimentos del país; recibiendo así, premios por la eficiencia productiva por parte de la revista EKOS en el año 2017 y siendo reconocida en el mercado laboral como una de las mejores empresas para trabajar. Sus operaciones se rigen en base a cuatro valores fundamentales en función de los cuales desarrolla todas sus actividades, los cuales son: Integridad, respeto, solidaridad y liderazgo.

1.2 Planteamiento y formulación del problema

En los años 2017 y 2019, la empresa realizó estudios de clima laboral a través de una encuesta, proceso que estuvo a cargo de una consultora externa. Los resultados obtenidos en porcentajes fueron, de 80.6% en el año 2017 y de 79.7% en el año 2019. Estos puntajes según el índice manejado por el proveedor pueden ser catalogados como muy bueno y bueno, respectivamente.

La encuesta desarrollada por la consultora evalúa 27 parámetros, de los cuales, en función de la información presentada por esta empresa, se pudo evidenciar que la EISA tiene algunos aspectos que mejorar a corto y largo plazo. A pesar de que se obtuvo buenos resultados en ambas mediciones, del total de parámetros evaluados en esta encuesta; se encontró que 11 de estos se encuentran por debajo del porcentaje considerado como muy bueno, es decir una puntuación del 80%.

En la información presentada en la tabla detallada a continuación, se puede identificar todos los resultados de los parámetros evaluados en la medición de clima laboral y en especial de aquellos que obtuvieron una calificación considerada no tan satisfactoria; acorde al índice manejado por la consultora externa a cargo de la medición. Entre los que destacan: Recompensa/Reconocimiento, enfoque a resultados y gestión del desempeño.

Tabla 1 – Parámetros evaluados medición clima laboral 2019

| Parámetro | Puntaje |
|----------------------------------|----------------|
| Equidad | 76.9% |
| Oportunidad de carrera | 76.8% |
| Comunicación | 76.5% |
| Colaboración | 76.4% |
| Valores | 76.1% |
| Accesibilidad | 75.7% |
| Trabajo en equipo | 75.2% |
| Empoderamiento/Autonomía | 75.0% |
| <u>Recompensa/Reconocimiento</u> | <u>73.1%</u> |
| <u>Enfoque a resultados</u> | <u>72.0%</u> |
| <u>Gestión del desempeño</u> | <u>69.7%</u> |

Elaborado por autor.

Uno de los objetivos principales del área de Talento Humano de la EISA basado en su plan estratégico corporativo, es mejorar el clima laboral de la empresa. Por esta razón y en función de los resultados obtenidos de las últimas mediciones de clima realizadas; el área de talento humano inició desde 2017 una serie de actividades y programas que han contribuido a acortar la brecha entre la calificación de muy bueno (porcentaje de 80%) y los 11 parámetros anteriormente detallados.

En los parámetros de accesibilidad, colaboración, comunicación, empoderamiento, equidad, trabajo en equipo y valores; el área desarrollo actividades de team building, talleres, capacitaciones, eventos, campañas de comunicación interna, actividades de integración, olimpiadas, etc. Todo esto contribuyendo e impactando de forma directa sobre las oportunidades de mejoras detectadas en estos parámetros.

En 2020, se trabajó en un plan para tratar los parámetros de enfoque a resultados y gestión del desempeño. Esto es debido a la estrecha relación que existe entre sí, para ello la EISA por primera vez inició un programa de evaluaciones de desempeño en toda la organización, por tipo de cargos, mismas que se clasificaron en 3 tipos:

- Evaluación de 360°: Aplicada al equipo gerencial, en este tipo de evaluación, una persona es evaluada por su jefe, pares, subordinados, clientes externos y/o internos, incluida su autoevaluación. En esta evaluación una persona es evaluada en promedio entre 7 y 13 personas.
- Evaluación de 180°: Aplicada a los mandos medios y al equipo administrativo en general, en esta evaluación, la persona es evaluada por su jefe, subordinados y/o clientes externos o internos, incluido la autoevaluación. En esta evaluación una persona es evaluada aproximadamente entre 4 y 7 personas.
- Evaluación de 90°: Aplicada al equipo operativo de la empresa, en esta evaluación la persona es evaluada únicamente por el jefe directo y no existe autoevaluación. En esta evaluación la persona es evaluada por 1 o 3 personas, según sea el caso.

Esto se realizó a fin de trabajar sobre estos dos parámetros y mejorar su calificación en una futura medición de clima laboral.

1.3 Justificación del problema

Complementariamente a lo ya realizado por el área de Talento Humano y con la finalidad de poder seguir en un proceso de mejora continua que mejore el entorno laboral de los colaboradores de la organización. En este proyecto se busca plantear una propuesta que permita trabajar sobre el parámetro de recompensa y reconocimiento; mediante un sistema de incentivos basado en desempeño para empleados de la EISA, cuyo fin es motivar a los colaboradores para la obtención de mejores resultados para la organización.

Los sistemas de incentivos son considerados como bonificaciones adicionales al sueldo que percibe una persona, sea este económico o no económica. El mismo debe tener índices cuantitativos que ayuden con la eliminación de la subjetividad del sistema y que tenga un enfoque objetivo sobre el mismo (Garcia & Patjane, 2005). Algunos de los principales beneficios que aporta un sistema de incentivos en una empresa son: (a) mejora de la productividad, (b) atracción de talentos, (c) mejora del bienestar y satisfacción organizacional, (d) evaluación y mejora continua de resultados (Roldan, 2016).

Mediante el sistema de incentivos propuesto para la EISA, se espera que este mismo sirva en un futuro para que la empresa pueda trabajar sobre el parámetro de oportunidad de carrera. Así, de esta forma poder contar con un plan de acción para cada uno de los parámetros evaluados por la consultora que obtuvieron calificaciones por debajo del 80%. Según los índices que maneja la misma, estos resultados son catalogados como no muy satisfactorios. Este parámetro es sugerido trabajar con la información obtenida de la propuesta del sistema de incentivos desarrollada en este proyecto, debido la estrecha relación que existe entre los factores de recompensa y reconocimiento con el plan de carrera. Debido a que actualmente la EISA no ha podido desarrollar por la estructura actual que tiene la empresa y baja rotación de personal. Lo que incide en los ascensos y/o promociones al interior de la empresa, ya que los mismo son muy esporádicos y limitados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de incentivos basado en evaluación de desempeño para colaboradores de una empresa industrial del sector alimenticio.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la relación que tiene la recompensa y/o reconocimiento en el bienestar de los colaboradores, en función a la revisión de la literatura.
- Analizar la percepción actual de los colaboradores sobre los mecanismos de recompensa y/o beneficios que tiene la organización.
- Identificar los tipos de reconocimientos actuales que contribuyen al mejoramiento de la productividad y del clima laboral de los colaboradores.
- Evaluar la factibilidad de la aplicación de la propuesta bajo parámetros financieros y operacionales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Sistema de Incentivos

Las organizaciones siempre se encuentran en la búsqueda constante de la maximización de sus beneficios (Causelo, 2012), y para ello cuentan con el esfuerzo de cada uno de sus miembros. En función de esto, existen varios mecanismos que utilizan las organizaciones para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos o metas, entre los cuales se encuentran los sistemas o esquemas de incentivos que tienen los empleados; con los que las empresas esperan que los mismos contribuyan a la alineación de los intereses de sus miembros con los intereses de la organización (Roldan, 2016).

Los sistemas de incentivos son una parte fundamental en la administración de una organización (García, 2014). Estos son considerados como parte de los procesos fundamentales para la buena operatividad y gestión humana organizacional (Nazario, 2006). Para que un sistema aporte con el buen desarrollo de la organización y no genere confusión o distorsione la esencia de un esquema de incentivo, debe existir una buena relación y congruencia con todas las operaciones de la empresa y el sistema de incentivos implementado (Nadler, D. & Tushman, M., 1999). Mismo que a su vez forma parte de la satisfacción laboral de las personas desarrollado a lo largo del tiempo (Alomía, Castro, España, & Ruano, 2018).

Las remuneraciones, compensaciones o recompensas que se establezcan en una organización, deben tomar en cuenta el esfuerzo que cada individuo realiza (Jaramillo, 2016). No deben ser de forma aleatoria o sin un esquema o política definida (OIT, 1949), ya que de ser así, no se estaría incentivando la productividad de las personas (Branham, 2012). En los casos en que el sistema esté ligado negativamente a la productividad, la organización podría tener serios problemas de operatividad. Un sistema de incentivos bien definido, generará respuestas específicas medibles (Hernández, 2017) y tangibles. (Alchian, 1972)

Un sistema de incentivo, se encuentra diseñado de tal forma que permite lograr los objetivos de la empresa, ya sea que estos se encuentren plasmados en la misión o visión de la organización, o en los propuestos por lo general a largo plazo (Alomía et al, 2018). Una vez que la compatibilidad tanto de la empresa como la de los colaboradores estén diseñadas en conjunto, se logra alcanzar beneficio para ambas partes (Lozano, 2007). Es así que, mediante este mecanismo, se busca incentivar a los colaboradores a mantener un desempeño eficiente para alcanzar o acceder al sistema propuesto por la empresa. Según Sopiah (2013) existen

evidencias de formas de compensación directas e indirectas financieras que relacionan la satisfacción de los empleados con el desempeño de los mismos, permitiendo de esta forma alcanzar una relación eficiente entre las partes, es decir un ganar-ganar.

Si bien alcanzar las metas propuestas o mejorar la productividad, es la principal razón por la cual se elaboran los sistemas de incentivos, existen otros beneficios implícitos de contar con estos esquemas; es así que, este tipo de programas también ayuda con la retención de talentos, así como también con la atracción de los mismos (SHRM, 2018), mejorando de esta forma la marca empleadora de la empresa.

2.2 Teoría de Agencia

En este trabajo se realizó una investigación sobre la relación de los sistemas de compensaciones y el desempeño. Según Eisenhardt (1988) existen metodologías o esquemas de compensación internos apropiados ligados al desempeño de los individuos. Este autor sugiere analizar y tener como guía base el uso de la “Teoría de agencia” de Ross (1973); si bien esta teoría en esencia tiene un mayor ámbito de aplicación en la economía, esta también se considera una técnica de tipo empresarial que puede ser de múltiples usos (Petrenko & Payne, 2019). Entre ellas está que representa de buena forma la relación laboral que existe entre un individuo, a quien en el presente estudio identificaremos como colaborador y la empresa, o también denominado empleador.

La teoría de agencia es en la que el principal (empleador) requiere o solicita a la otra parte (empleado) realizar o cumplir una determinada tarea, objetivo, etc. (Galán, 2016). Esto bajo un contrato en donde cada una de las partes debe cumplir las cláusulas o puntos acordados entre ellos. Según Jensen & Meckling (1976), para que una relación contractual se pueda considerar congruente en cuanto a objetivos, esta debe motivar al empleado a trabajar en interés del empleador (Lupano & Castro, 2018); es decir, que el sistema de remuneraciones debe contar con un esquema de incentivos y de esta forma evitar los problemas de agencia. Bajo esta teoría se considera que cada una de las partes siempre buscará su propio interés o la maximización de su beneficio o utilidad (James, 2021). En función de ello es que Baumann, Stroh, L. Brett & Reilly A. (1996), consideraron y evaluaron las variables compensación y desempeño en función de la teoría de agencia,

definiendo así que un sistema de incentivos debe en la mayor medida de lo posible determinar con claridad la responsabilidad y remuneraciones de cada individuo.

En la teoría de agencia, se mencionan dos tipos de problemas que pueden surgir de la misma (Boland et al, 2008); siendo que 1) los intereses del principal (empleador) y el agente (empleado) son diferentes y 2) cuando existe asimetría en la información, lo que hace difícil la supervisión del principal de las actividades desarrolladas por el agente. Este último puede dar paso a la generación de comportamientos oportunistas (Calvo, 2018). Bajo este precepto, es que Bauman et al (1996), coinciden que esta teoría es la que mejor describe la situación entre empleado y empleador, y que a su vez permite identificar o ligar el desempeño para que los intereses de cada una de las partes se conviertan en los intereses de ambos.

Si se considera un sistema de compensación interna con el precepto de la teoría de agencia, de que cada parte busca maximizar su beneficio propio (Petrenko & Payne, 2019); se debe considerar establecer sistemas de tal forma que la búsqueda o interés del empleado esté alineado con la búsqueda o interés del empleador (Gibbons, 1998). Con esta idea, la mejor forma de compensación sugerida es la que se basa en el desempeño. Es decir, una persona que se desempeña mejor aportará directamente a los objetivos o metas de la organización y como incentivo para alcanzar este tipo de desempeño; deben existir esquemas o sistemas definidos que incentiven o motiven a los empleados a mejorar su desempeño (Angulo, 2017).

Según Jensen & Meckling (1976) un sistema de compensación bajo esta teoría implica cierto grado de delegación por parte del empleador al empleado. Siendo así que se establecen lineamientos y obligaciones a cumplir por el colaborador en representación del empleador (Calvo, 2018). Los sistemas de compensación interna que están vinculados a formas de medición y control, son el mecanismo habitual para lograr que; cuando los empleados busquen maximizar su utilidad o beneficio estos avancen a su vez en la misma dirección en la cual se encuentran desarrollados los objetivos o metas de la organización (Moreno-Luzón, 2001).

Los sistemas basados en recompensas mejoran de forma directa cuatro aspectos dentro de la eficacia organizacional. Estos son: motivación para unirse a la organización, influencia sobre las personas para que asistan a sus puestos de labor, motivación para actuar de forma eficaz y refuerzan la estructura organizacional (Montenegro, 2013). Además, es importante recordar que un sistema de incentivos debe estar alineado con la dirección

estratégica de la empresa. Entendiéndose por esto como: “la manera en que una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (Chiavenato I. , 1995).

2.3 Sistema de compensación

Por sistema de compensación, se entienda a aquel que contiene y determina lo que una persona recibe por sus labores en una organización (Didenot, 2010). La remuneración o compensación está compuesta por la compensación directa e indirecta que percibe un individuo. Se percibe como todos los rendimientos financieros y servicios tangibles que recibe un empleado por parte de su empleador como producto de la relación laboral que existen entre las partes (Newman, Gerhart, & Milkovich, 2016).

Los sistemas de retribución impactan en gran medida a la cultura y el clima organizacional de una empresa. Reflejan la forma en cómo se llevan a cabo o es dirigida una organización, así como también es un reflejo de la idiosincrasia de cada uno de sus miembros (Vidal- Salazar, Córdón-Pozo, & De la Torre-Ruiz, 2015).

Las compensaciones deben ser en función del desarrollo que logre una persona en la organización; misma que impacta directamente sobre la calidad de vida del mismo. Esta debe estar acorde a las habilidades, capacidades y/o destrezas que tenga una persona y la forma en como lo utiliza para en la organización (Madero, 2016). Cuando nos referimos a compensación, estamos hablando sobre todas las formas de pagos y/o recompensa que tiene una persona por la labor realizada según Akter y Moazzam (2016). Además, los autores refieren que existen 5 tipos de compensaciones que se pueden aplicar en las organizaciones.

2.4 Tipos de compensaciones

- Compensación basada en el desempeño.
- Compensación basada en el mérito
- Compensación basada en resultados
- Compensación basada en competencias
- Compensación basada en la equidad

2.4.1 Compensación basada en el desempeño:

La compensación basada en el desempeño, se refiere que esta abarca abiertamente criterios financieros como no financieros (Bushman, R. M., Indjejian, R. J., & Smith, A, 1996). Los sistemas basados en desempeño pueden ser tanto en medidas objetivas (límite de ventas, objetivos cumplidos, cuotas de producción, participación de mercado, etc.) y en medidas subjetivas (valores empresariales, habilidades blandas, etc.) (Baker, G., Jensen, M., & Murphy, K, 1988). Teniendo así una relación positiva entre la compensación y el compromiso organizacional (Husni, Indradewa, & Yanuar, 2020).

Según la investigación realizada en los modos de teorización de la gestión de RRHH de Delery & Doty (1996), concluyeron que la compensación basada en desempeño es el mejor predictor del desempeño laboral. Bajo este precepto, es que para la presente propuesta se tomó en cuenta este tipo de compensación; a su vez que ésta, según Husni et al (2020) aumenta el rendimiento de forma general en una empresa. Aportando a la retención de talentos y de empleados más productivos, todo esto alineado a la estrategia de la organización (Banker, Lee, Potter, & Srinivasan, 2000).

2.4.2 Compensación basada en el mérito:

Compensación basada en mérito se refiere, cuando una colaborador alcanza una recompensa por alcanzar un objetivo o que haya realizado determinada actividad de forma efectiva (Billikopf, 2016); sin embargo, este sistema se lo considera muy subjetivo. Pese a que algunos autores refieren que este es el mejor conductor para mejorar el desempeño organizacional (Fein, 1976), además que lo definen como un excelente motivador para los colaboradores (Lawler, 1971).

Sin embargo; también existen autores que indican que este tipo de compensación tiene una incidencia solo para el nivel gerencial (Dyer & Schwab, 2011). Pero en base a los análisis estadísticos desarrollados por otros autores, este tipo de compensación no tiene efectos sobre el desempeño organizacional por lo que lo consideran inapropiado para un sistema de compensación (Pearce, J. L., Stevenson, W. B., & Perry, J. L, 1985).

2.4.3 Compensación basada en resultados:

Las principales razones para utilizar este tipo de sistema de compensación basado en resultados; radica en que a través de este tipo de esquema la organización busca motivar a sus colaboradores para obtener ventajas competitivas sobre el mercado (Banker et al, 2000). Ya sean estas de tipo estratégicas y así enfocar el desempeño en la satisfacción o atención al cliente (Scblesinger & Heskett, 1991); logrando una mayor participación de mercado y alcanzado los objetivos planteados (Zeitbaml, Parasuraman, & Berry, 1993) .

Un sistema de compensación basado en resultados en una organización, su mejor referente es el sistema de compensaciones que se aplica en el fútbol, donde cada talento es remunerado acorde a los resultados obtenidos (Santamaría, 2019);

2.4.4 Compensación basada en competencias:

Un sistema de compensación basado en competencias es aquel que cuenta con una esquema en el que a los empleados se les retribuye en función del desempeño ligado a ciertas habilidades técnicas o blandas que cada uno debe tener para el cumplimiento de sus actividades (Alles M. , 2011). Gestionar la compensación en base a este modelo, permite a la organización promover y valorar de forma tanto financiero como no financiero todos los puestos de una organización (Farías, 2016)

La gestión por competencias es un modelo en el que se necesita identificar y medir características de personalidad, demostradas en comportamientos que permiten alcanzar un exitoso desempeño en el puesto de trabajo (Alles M. , 2017)

2.4.5 Compensación basada en la equidad:

Un sistema de compensación basado en equidad, es aquel que se encuentra relacionado con percepción de remuneración que tienen las personas en función de la contribución que ellos realizan en la organización (Bolivar & Garcia, 2010). A su vez este tipo de sistemas, también hace referencia en las desigualdades que pueden existir en una organización, entre un mismo cargo desempeñado por un hombre y una mujer. Este tipo de sistemas tienen entre sus principales problemas, la cuantificación adecuada en situaciones complejas (Ignatova, 2017)

El campo de análisis de este tipo de compensación es muy amplio. Este tipo de compensación tiene una relación positiva, entre los retornos relacionales y la percepción de equidad salarial relacionada a la remuneración (Collin, Anh, Stanton, & Rowley, 2021). En este sistema se tiene conceptos tales como equidad interna y equidad externa, entendiéndose de esta forma como equidad interna a la compensación que recibe una persona en función de las responsabilidades que tiene la misma, y equidad externa es la compensación que se percibe en función de la oferta y demanda laboral que existe en el mercado (Corral, 2006).

2.5 Recompensa y reconocimiento

Las variables, recompensa y reconocimiento si bien pueden parecer similares en forma, poseen una gran diferencia. La recompensa es transaccional, mientras que el reconocimiento es relacional (Leal, 2020); ambas variables son parte de la remuneración y/o compensación que recibe una persona en su lugar de trabajo.

Entre las principales diferencias podemos destacar que recompensa; son incentivos económicos que tienen por objetivo guiar el trabajo de una persona hacia un resultado definido, mientras que el reconocimiento es considerado como una muestra de aprecio por una actividad o trabajo realizado (Sordo, 2021). Mientras que la recompensa es algo que se conoce que existe; el reconocimiento en cambio no necesariamente se encuentra estipulado.

Las recompensas de forma general se encuentran ligadas a bienes tangibles y el bien más común de este tipo es el dinero. Y es por ello que cuando las organizaciones otorgan recompensa sin un reconocimiento, tienden a ser olvidados de forma más rápida por los colaboradores; a diferencia del reconocimiento, que puede ser recordado por mucho tiempo y que muchas veces puede ser un intangible (Pino, 2018).

Las recompensas suelen estar atadas a una planificación o esquema predefinido. Mientras que el reconocimiento al ser más de tipo psicológico, puede ser tanto planeado como espontáneo; estos producen una sensación de bienestar en las personas. La recompensa es buen motivante por parte de las organizaciones para obtener cambios de comportamiento y/o de productividad en el corto plazo; mientras que las actividades desarrolladas como reconocimiento según Ignatova (2017) manifiestan una fidelidad al equipo gerencial y que a su vez promueve las relaciones a largo plazo.

2.6 Desempeño laboral

Desempeño laboral es el conjunto de capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que tiene una persona, mismas que interactúan entre sí, produciendo comportamientos ligados a la naturaleza del trabajo (Lupano & Castro, 2018) y la organización (Milkovich, 1994). Otros autores también refieren que el desempeño laboral es el comportamiento que una persona tiene en función de la búsqueda de objetivos planteados por la organización (Chiavenato, 2000).

Cuando nos referimos a desempeño, estamos hablando de como un individuo afronta y gestiona sus responsabilidades en la organización en función del cargo que tiene (Faria, 1995), las actividades desarrolladas por él, así como también el comportamiento que mantenga durante la realización de los mismos. Lo que se evaluará como desempeño laboral en la empresa (Arete, 2018), es decir la capacidad con la que cuente la persona para poder ejecutar todas las actividades encomendadas y su efecto en el proceso productivos u objetivos de la organización (Robbins, 2004).

Según Pedraza, Amaya & Conde (2010); el desempeño laboral es un elemento necesario y básico para la buena operatividad y gestión de cualquier organización. Es así que las autoras refieren que en la gestión de recursos humanos, se debe proporcionar la importancia del caso a este variable; ya que este es el valor que aporta cada colaborador (Palaci, 2005) para que la empresa alcance los objetivos planteados en su estrategia organizacional.

2.7 Evaluación de desempeño

Identificar de manera oportuna las fallas u oportunidades de mejoras que tiene una organización es de vital importancia en el mundo actual (Rivero-Remírez, 2019). En función de ello, varios autores refieren que la mejora forma de gestionar oportunamente este tipo de situaciones es bajo un sistema que permita la identificación temprana de estas brechas (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). Es así que toda organización debería realizar evaluaciones de desempeño a sus miembros para identificar y poder trabajar sobre las novedades detectadas en estos instrumentos.

La evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se determina y comunica a los empleados; la forma en como están desempeñándose (Orellana, 2020). Esto

con el fin de poder establecer planes de mejoras y así acortar las brechas que fueren necesarias para obtener un mejor desempeño (Byars & Rue, 1997). Estas se pueden basar en características, comportamientos y/o resultados que pueden ser combinados (Alles M. , 2005).

Una evaluación de desempeño es la que nos dice si una persona se desempeña bien o mal en función del puesto que ocupa (Alles M. , 2005). Este es un instrumento que bajo un sistema de reconocimiento, aportará para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; siendo importante recordar que según Schein (1988), un empleado necesita saber cómo está haciendo su trabajo y ser reconocido por el mismo.

2.8 Relación entre recompensa y/o reconocimiento y desempeño

Las personas con alto desempeño necesitan saber que sus esfuerzos son reconocidos y valorados; teniendo en cuenta que la parte monetaria no es la única fuente de motivación (Mann-Devorak, 2016). Los logros que alcance una persona son los que contribuyen a usar su talento de forma más activa; estos son los que distinguen y proporcionan las evidencias de las capacidades y/o habilidades con las que cuenta un individuo (Lussier & Achua, 2010), bajo lo cual espera recibir una recompensa y/o beneficio en función del esfuerzo realizado. La persona que recibe un reconocimiento, se motiva y a la vez se auto incentiva a mantener o realizar determinada actividad o comportamiento que le sirvió para hacerse merecedor del mismo (Bejarano, 2017).

Un sistema de reconocimiento aporta a lo que se denomina “Contrato Psicológico” (Schein, 1988). Esto forma parte de la motivación de los empleados, en donde se relaciona las expectativas que tiene un individuo con la organización a la que pertenece (Herrera & De las Heras, 2020). Un reconocimiento permite a las personas avanzar en una organización (Lussier & Achua, 2010) y sentirse bien dentro de ella.

Las expectativas que tiene una persona no necesariamente se encuentran escritas o plasmadas en un documento o reglamento de la empresa (Turienzo, 2016); las personas esperan poder tener una recompensa y/o reconocimiento en función del trabajo realizado, es así que existen motivadores extrínsecos como intrínsecos, que a su vez se relacionan con el desempeño.

Los miembros de una organización en general asocian que; si realizan un determinado esfuerzo, este será recompensado. No necesariamente de forma monetaria, pero esperan que el mismo sea reconocido (Donawa, 2018). El reconocimiento forma parte de las necesidades básicas del ser humano según la teoría de la pirámide de Maslow (2011), y esto afectará directamente sobre el desempeño que tenga la persona al interior de la organización.

3. METODOLOGIA

3.1 Diseño de investigación

Este trabajo tiene un diseño de la investigación de tipo no experimental transversal. Esto es debido a que no se realizaron experimentos ni se condicionó comportamientos de los empleados (Bernal, 2010); además que el estudio considera información recopilada en un corte temporal en particular.

3.2 Enfoque y alcance

El enfoque es de tipo cualitativo y el alcance del trabajo es de tipo descriptivo y exploratorio. Esto es debido a que el sistema de incentivos propuesto para la ESAI y la recolección de la información es basado en función de las preferencias y/o necesidades de los colaboradores; y esto es un atributo cualitativo.

3.3 Población y muestra de estudio

La EISA cuenta actualmente 236 personas. En este estudio participaron 22 colaboradores (anexo 1), número considerado adecuado a partir de la información recolectada y el criterio de saturación. Los participantes pertenecen a los cuatro niveles que tiene la organización, mismos que representan a 16 de los 90 cargos que tiene la empresa.

La decisión de los perfiles entrevistados, corresponden a la actual distribución jerárquica de los empleados que maneja la empresa. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Ya que, se dividió en cuatro grupos a los participantes, con base a las características similares de los entrevistados en cuanto a su nivel de responsabilidad y funciones en la empresa; que son: Mandos medios, personal administrativo, personal operativo y personal técnico. En esta clasificación se buscó referenciar a todos los cargos tipo de las personas que laboran en la organización.

3.4 Instrumentos

Para analizar la relación entre las variables presentadas, se realizó una revisión de literatura para a través del uso de herramientas cualitativas de recolección de información,

determinar la percepción de los colaboradores sobre los mecanismos actuales de compensación de la EISA.

Se realizaron entrevistas a profundidad según los grupos ya definidos, acorde a los niveles jerárquicos de la organización. Para identificar los reconocimientos que, según testimonios de los colaboradores, contribuyen al mejoramiento de la productividad y del clima laboral.

En las entrevistas a profundidad realizadas en la empresa participaron 22 personas, de las cuales: cuatro eran colaboradores de mandos medios quienes tenían entre 8 y 24 años de servicio en la empresa, cinco pertenecían al personal administrativo que tienen entre 6 y 16 años de servicio; del personal técnico participaron cinco personas de entre 10 y 24 años y participaron ocho personas del personal operativo que tienen entre 4 y 24 años de labores.

Recolección de datos

Las entrevistas se desarrollaron de forma presencial en la sucursal de Guayaquil y de forma virtual para los colaboradores de la Península y para aquellos que se encontraban bajo la modalidad de teletrabajo.

Para poder finalizar la etapa de recolección de información, se utilizó la técnica de saturación. Esta técnica, el investigador deja de recoger información una vez que la entrevista deja de aportar nuevos datos relevantes para la investigación (Serna, 2019). Complementariamente, contar con diferentes actores involucrados permite una triangulación que evita la subjetividad en el análisis.

Las entrevistas buscaron encontrar patrones de respuesta que brinden elementos de decisión en el diseño del plan. En un estudio cualitativo como el desarrollado en este proyecto, es difícil indicar el número de participantes necesarios para llevar a cabo el estudio; ya que, lo que se busca es comprender al objeto de estudio, sus preferencias y percepciones. No necesariamente se busca una representación estadística del mismo (Blasco & Otero, 2008), lo que resulta importante es el contenido y la calidad de información recolectada.

Las entrevistas se desarrollaron en función del discurso de las personas, es decir, cuando la percepción y/o preferencias de los participantes eran ambiguas, se continuaba entrevistando a más colaboradores hasta llegar al punto donde exista una gran similitud de respuestas respecto al tema tratado, entendiéndose así, que se alcanzó el punto de saturación.

En este estudio, el punto de saturación para cada uno de los niveles entrevistados no fue igual. En el nivel operativo se entrevistaron a ocho personas, en el de mandos medios, se entrevistaron a cuatro personas, y para el nivel administrativo y técnico se entrevistaron a cinco personas de cada grupo.

4 ANALISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Las entrevistas realizadas tuvieron como guía tres temas base más uno adicional, solicitado por la gerencia general de la EISA. Se realizaron 15 preguntas (anexo 2), mismas que se dividieron entre los cuatro temas planteados que fueron:

- Beneficios empresariales
- Reconocimiento en la organización
- Sistema de compensación.
- Subsidio de antigüedad.

Los objetivos que se plantearon cumplir con las entrevistas fueron:

- Analizar la percepción actual de los colaboradores sobre los mecanismos de recompensa y/o beneficios que tiene la organización.
- Identificar los tipos de reconocimientos actuales que contribuyen al mejoramiento de la productividad y del clima laboral de los colaboradores.

4.1. Percepción actual de los colaboradores sobre los mecanismos de recompensa, reconocimiento y/o beneficios que tiene la organización.

Para identificar la percepción actual de los colaboradores, se realizaron preguntas abiertas que permitan conocer la apreciación que tienen las personas respecto a los sistemas actuales de la organización. De forma general, entre todos los niveles de personas entrevistados, la percepción sobre los beneficios actuales y/o sistemas de recompensa que tiene la EISA fue positiva y aceptada por todos.

Entre lo manifestado se puede destacar el alcance que han tenido estos beneficios, ya que no solo abarcan al colaborador, si no que algunos de ellos benefician a otros miembros de su familia. Como ejemplo de este tipo de beneficios, los colaboradores mencionaron la cobertura del seguro médico particular al núcleo familiar, mismo que es subsidiado al 50% por la empresa.

Además, los entrevistados perciben que existe igualdad en la asignación de beneficios, debido a que estos son otorgados sin distinción de cargo, hecho que es valorado y

bien visto por el personal operativo (70% de la plantilla de la EISA). Dentro de estos beneficios destacados se encuentran los bonos de fin de año, bono de cumpleaños y subsidios.

Al desagregar la percepción por niveles, si bien en general en la empresa los beneficios son percibidos como positivos y que aportan a la calidad de vida de los trabajadores, existen oportunidades de mejora que se marcan en función del nivel que ocupa la persona en la organización.

En función de lo comentado, los resultados obtenidos de las entrevistas fueron:

- **Mandos Medios:** Perciben que existe una gran satisfacción sobre el actual sistema de compensación, recompensa y beneficios que tiene la organización, entre los cuales destacan los niveles salariales que tiene la empresa, así como también los múltiples beneficios que tiene la organización. Expresan que en la empresa cuentan con muchos beneficios, inclusive más que los que generalmente tienen empresas multinacionales. Ellos consideran que estos beneficios son importantes ya que ayudan y contribuyen a un buen ambiente de trabajo, mejoran su satisfacción laboral e incentivan a alcanzar los objetivos planteados. Sin embargo, manifiestan que, desde su rol como administradores, existen oportunidades de mejora, como la existencia de un sistema de beneficios y/o recompensas mixto donde planteen beneficios iguales para todos y otros que se basen en desempeño.
- **Personal Administrativo:** En este grupo existe una gran satisfacción respecto al actual sistema, manifiestan que, pese a no contar con grandes oportunidades de ascenso, los beneficios que reciben son muy buenos. El beneficio que destacan es el incentivo y el apoyo en formación profesional, donde la empresa subsidia entre el 70% y 100% de las carreras de tercer y cuarto nivel. Además, manifiestan que el actual sistema de compensación, recompensa y beneficios aporta a su calidad de vida, lo que se ve reflejado en las mediciones de clima que se realizan. En general se consideran satisfechos con el sistema, pero indican que se podría agregar un beneficio en base a resultados o méritos de forma diferenciada.
- **Nivel técnico y operativo:** Este grupo aprecia el sistema actual de la empresa. Manifiestan que la asignación de beneficios es buena, ya que cualquier colaborador tiene acceso a todos los beneficios empresariales que existen, sin ningún tipo de

distinción, generando una percepción de igualdad entre colaboradores. Los entrevistados consideran que estos beneficios aportan a su bienestar personal y familiar. Ellos no cambiarían ningún beneficio, sin embargo, indican que la EISA podría considerar el aumento de los valores que reciben como bonos.

En estos grupos entrevistados, las personas manifestaron que se sienten muy satisfechos con el actual sistema de compensación y los beneficios y/o reconocimientos que tiene la empresa; sin embargo, indican que debería existir un nuevo reconocimiento o incentivo en función del desempeño o resultados, mismo que tendría un efecto motivante en los colaboradores, siempre que estos sean iguales para todos.

En forma general, en todos los niveles se puede inferir que los colaboradores les gustaría que exista un sistema de incentivos basados en el desempeño, lo que se convertiría en mejores resultados para la EISA, describiendo esta situación literalmente como un GANAR-GANAR, “gana la empresa con mejores resultados y gana el colaborador con el beneficio por desempeño”.

4.2. Tipos de reconocimientos actuales que contribuyen al mejoramiento de la productividad y del clima laboral de los colaboradores.

Actualmente la EISA cuenta con 17 beneficios empresariales aproximadamente, de entre los cuales los mencionados por lo colaboradores fueron:

Tabla 2 – Beneficios empresariales de la EISA

| Más Mencionados | Menos Mencionados | No Mencionados |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Bonos de fin de año | Subsidio por matrimonio | Subsidio vacacional |
| Anticipos a utilidades | Alimentación | Subsidio mortuario |
| Bonos de cumpleaños | Transporte | Ajuar recién nacido |
| Prestamos al club | Bono útiles escolares | |
| Seguro médico particular | Créditos en supermercado | |
| Becas escolares | Crédito en farmacias | |
| Festividades navideñas | Capacitaciones | |

Fuente: Elaborado por autor.

Existen diferentes tipos de beneficios y/o reconocimientos que según lo manifestado por los entrevistados aportan a la calidad de vida de cada uno de ellos, siendo así que de forma general los beneficios actuales identificados como más importantes por los colaboradores de la EISA y que a criterio de ellos, que aportan a su calidad de vida son:

- Seguro de salud médico particular.
- Anticipo a utilidades.
- Bono navideño o de fin de año

Entre los niveles entrevistados, existen preferencias entre cada uno de los beneficios actuales de la EISA, siendo así que:

- Nivel de mandos medios: El seguro de salud particular es considerado como el más importante entre todos los beneficios actuales que tiene la organización, ya que consideran que este les aporta directamente sobre su bienestar y calidad de vida, al mismo tiempo que les ofrece un sentimiento de tranquilidad, porque puedan agregar a su núcleo familiar el mismo (cónyuge e hijos), cuyo valor adicional es subsidiado al 50% por la empresa, teniendo en segundo nivel de importancia los anticipos a utilidades.
- Nivel administrativo: Los anticipos a utilidades son considerados como uno de los beneficios más importantes ya que aportan a su calidad de vida. Estos son ingresos adicionales que perciben los colaboradores en fechas festivas, el cual, ellos destinan en gastos familiares sin que se vea afectado su ingreso mensual. Otro beneficio bien apreciado es el seguro médico particular.

En este grupo también mencionaron las capacitaciones de tercer y cuarto nivel como un beneficio que impacta sobre su bienestar, ya que se encuentra ligado con su parte personal y profesional; esto es percibido como un incentivo que impacta sobre la motivación y lealtad de los empleados hacia la empresa.

- Nivel técnico: Consideran que los anticipos a utilidades y el seguro médico particular, son los beneficios que más aportan a su calidad de vida. Ellos mencionaron además que otro incentivo que contribuye a su bienestar son

los bonos recibido por las festividades navideñas, dado que les permite cubrir las necesidades de esta época.

- Nivel operativo: Dentro de los beneficios mencionados que aportan a su calidad de vida y bienestar en orden de importancia, están los anticipos a utilidades en primer lugar, ya que según los entrevistados este ingreso les ayuda a cubrir sus necesidades y obligaciones contraídas; y dado que el país tiene al menos una fecha festiva por mes, algunos los consideran como un ingreso mensual fijo de su remuneración. En segundo lugar, mencionaron los bonos navideños. Indican que este beneficio es importante ya que con él cubren gastos familiares asociados con esta festividad, sin necesidad de destinar parte de su remuneración.

5 PROPUESTA DE SISTEMA DE INCENTIVO

Con base a la información recopilada y analizada, tanto de las entrevistas, así como de la revisión de literatura, en el presente trabajo se propone un sistema de incentivos basado en el desempeño. Los incentivos que forman parte de la propuesta son sugeridos a partir de la información proporcionada por los entrevistados, el giro del negocio de la EISA y mejores prácticas empresariales, de empresas con certificaciones de estándar internacional, como la certificación Great Place to Work. Todas las propuestas presentadas en este trabajo consideraron la realidad operativa, administrativa y financiera de la organización.

El reconocimiento o incentivo basado en el desempeño es considerado por todos los niveles de la organización como un factor motivante para los miembros en la organización. Entre los nuevos incentivos planteados por los entrevistados y que fueron presentados a la gerencia general y gerencia de recursos humanos para el análisis de la factibilidad de implementación de los mismos desde un punto de vista financiero y operacional, tenemos los siguientes (anexo 3):

- Incentivos basados en el desempeño.
- Reconocimiento al turno de trabajo con mayores toneladas producidas.
- Turno de labores con menor novedades de producción. (fallas, errores, etc.)
- Grupo con más producción a nivel de maquina empaquetadora. (existen 8 grupos por turno)
- Bono o reconocimiento al mejor trabajador.
- Reconocimiento por logros alcanzados, equipos o individuales.

En forma general se propone que todos los beneficios tengan una difusión en los medios de comunicación interna que tiene la empresa, que son:

- Intranet
- Redes sociales – Whatsapp, Facebook.
- Carteleras.
- Pantallas de comunicación y pantallas.
- Mailing

5.1 Incentivos basados en el desempeño.

En forma general todos los niveles entrevistados, sugieren que se podría implementar un incentivo basado en las evaluaciones de desempeño, acorde a los puntajes obtenidos en las mismas, que motive a los colaboradores a obtener mejores resultados. El instrumento de medición ya lo tiene la empresa, por lo que consideran la implementación viable en el corto plazo.

Este incentivo se lo entregaría de forma anual, en función de las evaluaciones de desempeño que realiza la EISA. Los mandos medios y el personal administrativos son evaluados bajo la metodología de desempeño de 270° y 180°, y el personal técnico y operativo es evaluado bajo el método de evaluación de desempeño de 90°. Las evaluaciones aplicadas en la empresa son con escala de 100 puntos.

Para acceder a este beneficio los colaboradores deben tener una evaluación mayor a 70 puntos, y los bonos son entregados con una diferencia de 10 puntos, es decir; los colaboradores con puntaje entre 70 y 79 acceden al bono “c”, quienes tengan entre 80 y 89 acceden al bono “b” y de 90 en adelante acceden al bono “a”.

5.2 Reconocimiento al turno de trabajo con mayores toneladas producidas.

En los niveles técnicos y operativos, se sugiere implementar un incentivo basado en producción, en este caso, sería en base a las toneladas producidas por cada turno de trabajo. Actualmente la EISA cuenta con tres turnos de trabajo de ocho horas, asociados a la producción, en los cuales intervienen entre 28 y 34 personas aproximadamente.

Según los entrevistados de estos niveles, existen indicadores de control vigentes en cuanto los niveles de producción alcanzados, consideran que este incentivo es de fácil implementación, debido a que actualmente los índices son manejados y revisados en la empresa, por lo que su asociación a un incentivo tipo de reconocimiento es viable de implantar.

Este incentivo sería entregado de forma trimestral y solo a un turno de trabajo, en función de los resultados obtenidos de los indicadores de producción (toneladas diarias producidas por turno), el promedio de toneladas diarias producidas es de 155 toneladas, es decir, que el turno ganador debe registrar de forma mensual un valor superior a esta cantidad

para acceder al incentivo. Se propone un bono (tarjeta regalo) individual para todos los miembros del turno.

5.3 Turno de labores con menor novedades de producción. (fallas, errores, etc.)

De igual forma que el reconocimiento a grupo con más toneladas. En los niveles técnicos y operativos, se sugiere implementar un incentivo al turno con menor novedades de producción, dado que, en cada turno existe un control de fallas y errores que maneja el área de producción para medir la cantidad de horas hombres relacionadas a reparación de daños.

Este incentivo sería entregado de forma mensual, en función de los resultados obtenidos de los indicadores de producción (indicador de paro de planta), con este incentivo se busca bajar el nivel de errores/fallas por tonelada producida, actualmente los rangos de novedades oscilan entre 25 y 35 reportes mensuales. Se propone la entrega de un bono vía rol de pagos para cada integrante del turno.

5.4 Grupo con más producción a nivel de maquina empaquetadora.

Actualmente la EISA cuenta con ocho grupos de máquinas empaquetadoras, por cada turno de trabajo (3 turnos de trabajo de producción), en estos grupos participan entre 5 y 6 personas, y es considerado una parte crítica del proceso productivo, en función de ello se sugiere realizar la implementación de un beneficio asociado al nivel de producción alcanzado por cada grupo de empaquetado.

Este incentivo sería entregado de forma mensual, con ayuda del registro de blog de operaciones que maneja el área de producción por líneas de empaquetado, actualmente una línea empaqueta en promedio 39 toneladas diarias, en la que intervienen dos grupos de máquinas. El incentivo propuesto es un bono (tarjeta regalo) por cada integrante de grupo de empaquetado.

5.5 Bono o reconocimiento al mejor trabajador.

Este beneficio fue mencionado por todos los niveles entrevistados como un motivante para la mejora en el desempeño, sin embargo, el método actual bajo el cual la EISA realiza el mismo, es cuestionado por tres de los cuatro niveles entrevistados, ya que

consideran que se elige al mejor compañero, pero no al mejor trabajador; en función de ello se sugiere a la empresa se modifique el sistema de elección y se lo asocie al desempeño.

Este incentivo sería entregado de forma anual, con los resultados obtenidos del proceso de evaluación de desempeño realizado en la empresa. Se propone el mismo bono que entrega la empresa.

5.6 Reconocimiento por logros alcanzados, por equipos o individuales.

En todos los niveles entrevistados, y en concordancia con las mejores prácticas empresariales, se sugiere que la EISA cuente con un sistema de reconocimiento por logros alcanzados, tanto a nivel individual o por equipos.

Este incentivo sería realizado en función de la necesidad del mismo, se realizaría una publicación en los medios internos y/o externos de la empresa. Entre los tipos de logros que se pueden reconocer en este tipo de incentivo, están las auditorías realizadas por parte de clientes y proveedores, certificaciones alcanzadas, logros académicos, proyectos, etc. Se propone un incentivo en función de la complejidad del logro alcanzado, mismo que estará clasificado en tres tipos: Bono “a”, bono “b”, bono “c”.

6 FACTIBILIDAD DE PROPUESTA

La factibilidad de la aplicación de la propuesta planteada fue revisada mediante una reunión con la gerencia general de la ESAI y la gerencia de Recursos Humanos, donde se consideraron diferentes elementos asociados a su validación e implementación. En esta reunión se presentó la información de las entrevistas realizadas a profundidad de las 22 personas, por niveles jerárquicos; resaltando aquellos resultados que fueron más relevantes por cada nivel.

Para el análisis de la factibilidad operativa, según lo manifestado por la gerencia general, debe existir alguien que mida. Para efectos de poder medir al personal de la parte operativa según lo comentado “es más fácil”; esto implicaría un trabajo adicional para el jefe de turno o jefes de áreas relacionados a la producción de la empresa, donde se lleve un blog de las operaciones según lo propuesto o a través de un sistema que muestre la data de producción. En función de ello poder analizar los resultados obtenidos por los grupos o de forma individual; pese a ser un trabajo adicional, no es considerado una actividad de gran carga operativa, por lo que su implementación puede ser en el corto plazo y a su vez desde el ámbito financiero presupuestado; los tipos de reconocimientos propuestos podrían ser entre parrilladas al grupo o bono por desempeño; ambas opciones viables bajo el presupuesto de la empresa.

De entre los incentivos propuestos, se identificaron a tres de ellos, cuya implantación se la puede llevar a cabo de forma inmediata; mismos que se encuentran asociados a la parte operativa, donde los indicadores de medición ya se encuentran definidos, y cuyo trabajo sería identificarlos o asociarlos con el desempeño de las personas, entre ellos están:

- Reconocimiento al turno de trabajo con mayores toneladas producidas.
- Turno de labores con menor novedades. (fallas, errores, etc.)
- Grupo con más producción a nivel de maquina empaquetadora.

En la parte administrativa, se considera que los índices necesarios para la implantación del sistema de incentivos en la empresa aún no se encuentran definidos, por lo que se ve que en este nivel la implementación se la considera en un mediano y largo plazo. En donde se busca poder desarrollar un sistema de gestión de desempeño integral que contenga los parámetros necesarios para las evaluaciones de los puestos de trabajo, acorde a la responsabilidad y/o funciones de cada uno de ellos.

El análisis de factibilidad general, se realizó en conjunto con las gerencias, de acuerdo al nivel de carga operativa que representa la implantación de cada uno de los beneficios propuestos; así como también, el plazo de tiempo que se tomaría la puesta en marcha, además del nivel de costo asociado a los mismos. Como referencia se incluyó ejemplos de reconocimientos que se considerarían en cada uno de ellos. En la propuesta se presentaron 6 incentivos tipos que se podrían implementar en la EISA.

En función de lo anteriormente comentado y con los ajustes y/o sugerencias realizadas por las gerencias los incentivos a implementar por la EISA serían los siguientes:

Tabla 3 – Análisis operacional y financiero, sistema de incentivos propuesto.

| Incentivo propuesto | Carga operativa | Tiempo de implementación | Nivel de costo | Ejemplo reconocimiento |
|---|------------------------|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Incentivos basados en el desempeño. | Alta | Mediano Plazo | Medio | Bono |
| Reconocimiento al grupo con mayor toneladas producidas | Bajo | Corto plazo | Bajo | Parrillada - Bono |
| Reconocimiento al equipo con menor novedades, sin fallas(Turno) | Bajo | Corto plazo | Medio | Bono |
| Grupo con más producción (maquina empaquetadora) | Bajo | Corto plazo | Bajo | Parrillada - Bono |
| Bono o reconocimiento al mejor trabajador | Bajo | Corto Plazo | Bajo | Bono |
| Reconocimiento por logros alcanzados, equipos o individuales | Alta | Largo Plazo | Medio | Bono |
| Comunicación, visualización de reconocimientos | Baja | Mediano Plazo | Bajo | Difusión |

Fuente: Elaborado por autor.

Tabla 4 - Nivel de costo de análisis de financiero.

| Tipo de nivel de costo | Bajo | Medio |
|-------------------------------|--------------------|------------------------|
| Rango | Beneficio < \$ 500 | Entre \$ 500 y \$ 1000 |

Fuente: Elaborador por autor.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

El sistema de incentivo basado en desempeño es considerado como uno de los mejores sistemas de compensaciones acorde a la literatura revisada; tanto los parámetros de recompensa y/o reconocimiento, mantiene una relación cercana entre sí, lo que permite desarrollar e implementar este tipo de sistemas.

La percepción actual que tienen los colaboradores sobre los beneficios que tiene la EISA es muy buena, ya que consideran que el mismo aporta a su calidad de vida. La implementación de un sistema de incentivos basado en el desempeño es considerada como una opción viable y necesaria de implementar en la empresa. Según los colaboradores, la gerencia general y gerencia de recursos humanos de la empresa, el sistema propuesto se convertiría en un aliado de la mejora continua en la empresa y conllevaría a la obtención de mejores resultados, basados en el desempeño.

En términos generales, los colaboradores perciben que el actual sistema de la EISA aporta a su calidad de vida y bienestar, pero como en toda empresa existen oportunidades de mejoras; y el mismo puede ser mejorado, con incentivos basados ya sea en el desempeño, resultados o méritos. Ellos realizan algunas propuestas que se podrían implementar en la EISA acorde a la experiencia que cada uno tiene desde el puesto de trabajo que ejerce en la organización, teniendo en cuenta el giro de negocio de la empresa y los actuales indicadores que manejan la empresa.

Existen incentivos que se pueden aplicar inmediatamente, ya que cuentan con los índices de medición necesarios para la implantación del sistema. Ambas gerencias entrevistadas, denotan un interés y aceptación en el desarrollo de un sistema de incentivos basado en el desempeño para sus colaboradores. Ambos manifiestan que el reconocimiento al desempeño individual como grupal, aporta en gran medida al buen desarrollo de las operaciones en la empresa; pero que debido a una falta de coordinación y trabajo en el tema no se ha podido llevar a cabo aún. Ven el presente trabajo como un derrotero, hacia un sistema integral de gestión de desempeño, que es hacia donde la gerencia general quiere que la organización trabaje.

La implementación de este tipo de beneficios basados en el desempeño, tiene una apreciación viable en la organización por parte de los entrevistados; debido a que consideran

que al tener la empresa certificaciones y modelos de gestión internacionales, como ISO y siempre mantenerse a la vanguardia en estos temas, siempre que se proponga un sistema definido en cuanto a la gestión y evaluación de desempeño. Los incentivos o reconocimientos tanto individuales o grupales provenientes del plan propuesto, fomentarían una mejora en el desempeño y en los equipos de trabajo.

Los incentivos basados en el desempeño, de forma general, son percibidos como positivos por todos los niveles entrevistados en la empresa, ellos consideran que este tipo de sistema aportaría con una mejora en el rendimiento de las personas, describiéndolo como una metodología ganar-ganar. A su vez indican que impactaría positivamente sobre el clima organizacional, contribuyendo a la mejora continua del mismo, filosofía que se predica en la empresa.

7.2 Recomendaciones

Como recomendación, se sugiere realizar análisis de puestos y valoración de cargos de la ESAI, para en función de ello y en base a resultados de evaluación de desempeño realizadas, se asocie reconocimientos bajo un sistema integral de desempeño.

Se sugiere, realizar un estudio de desempeño basados en competencias, que permita una evaluación objetiva y que a su vez sirva de base para el sistema integral buscado, a su vez que el presente trabajo puede ser usado como una guía inicial para el desarrollo del mismo, con la debida calibración de la información según el período de tiempo en el que se quiera desarrollar el plan de incentivos.

Existen reconocimientos de fácil implementación y de gran efecto que se pueden implementar en la EISA en el corto plazo, como la difusión mediante los canales de comunicación interna de la empresa, sobre los logros individuales y/o grupales alcanzados por los colaboradores, no todos los incentivos deben estar estrictamente asociados a una compensación monetaria, también existen incentivos como el reconocimiento, que permiten alcanzar una motivación con efectos positivos en el desempeño de los colaboradores., en el presente trabajo no se logró profundizar en más ejemplos tipos de reconocimientos que la EISA podría implementar, en función de ello, se recomienda que los directivos de la empresa puedan profundizar en el tema con el fin de identificar más ejemplos de incentivos que contribuyan al mejoramiento y bienestar de los colaboradores de la organización.

Como recomendación final, se sugiere que la empresa revise su sistema de indicadores de gestión actuales y realice un análisis si los mismos actualmente satisfacen las necesidades de la empresa, y acorde a los resultados que arroje dicho análisis; se pueda ligar la información obtenida al sistema de incentivos basado en desempeño, ya que, al contar con índices reales y funcionales, el proceso de migración o implementación de un sistema como el propuesto es de más rápida comprensión y aceptación entre sus miembros, eso se debe a que al conocer los indicadores sobre los cuales se los va a recompensar, conocen de antemano las oportunidades de mejoras que pueden realizar para obtener dichos beneficios, esto aportaría para acortar la brecha de información y sociabilización del nuevo sistema entre los colaboradores de la EISA.

Referencias

- Alchian, A. &. (1972). Production, information costs and economic organization. *Quarterly Journal of Economic*, 777-795.
- Alles, M. (2005). *Evaluación 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2017). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alomía, E., Castro, Y., España, A., & Ruano, D. (2018). *Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del Talento Humano en la Empresa "Transipiales S.A."*. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño.
- Angulo, J. (2017). *Impacto de un programa de mejora continua en el área de recursos humanos, sobre los costos directos de la empresa IGC SRL*. Universidad Privada del Norte.
- Arete. (2018). Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla. *AretéActiva*.
- Baker, G., Jensen, M., & Murphy, K. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance* (43)3, 593-616.
- Banker, R. D., Lee, S. Y., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan. *Journal of Accounting and Economics*, 30 (3), 315-305.
- Baumann, Stroh, L. Brett & Reilly A. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 751-767.
- Bejarano, P. G. (2017). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Bernal. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Billikopf, E. G. (2016, septiembre 19). *Estructura Salarial Interna*. Retrieved from nature.berkeley.edu.
- Blasco, T., & Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista. *Nure Investigación* (33).

- Boland et al, M. G. (2008). Agency theory issues in the food processing industry. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 623-634.
- Bolivar, J. E., & Garcia, g. (2010). *Fundamentos de Gestión Pública hacia un Estado eficiente*. Bogotá: Universidad EAN.
- Branham, L. (2012). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. Versión Digital Amazon Kindle.
- Bushman, R. M., Indjejikian, R. J., & Smith, A. (1996). CEO compensation: The role of individual. *Journal of accounting and economics*, 161-193.
- Byars, L. L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Calvo, N. (2018). Corporate social responsibility and multiple agency theory: A case study of internal stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Enviromental Management*.
- Causelo, P. Á. (2012). *Microeconomía I*. Cantabria: Departamento de Economía - Universidad de Cantabria.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1995). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Collin, N., A. N., Stanton, P., & Rowley, S. R. (2021). Employee perceptions of pay equity and compensation factors: a study of Vietnamese state-owned enterprises. *Asia Pacific Business Review*.
- Corral, F. (2006). *Recusos Humanos: Compensacion*. Madrid: EOI.
- Delery, J. E. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 802-835.
- Didenot, S. (2010). El Sistema de Compensaciones. *Administración de RRHH*.
- Donawa, T. Z. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 43-63.

- Dyer, L., & Schwab, D. (2011). Fundamentals of human resource management. *Personnel/human resource management research*.
- Eisenhardt, K. (1988). Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal*, 488-511.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Editores Noriega.
- Farías, M. L. (2016). La compensación por competencias y sus efectos sobre la motivación humana. *VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología*. Buenos Aires.
- Fein, M. (1976). Motivation for work. *Handbook of work, organization, and society*, 465-530.
- Galán, J. S. (2016). Teoría de la agencia. *Economipedia*.
- García, A. (2014). *Diseño de un modelo de retención en Repsol Ecuador S.A., orientado a los colaboradores que ocupan puestos críticos*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- García, B., & Patjane, K. (2005). *Percepción e importancia de los incentivos de los trabajadores de nivel operativo de hoteles ubicados en el centro de la ciudad de Puebla*. Puebla: Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.
- Gibbons, R. (1998). Incentives in organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 115-132.
- Hernández, M. A. (2017). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. España: Grupo E.J.J.
- Herrera, B. J., & De las Heras, R. C. (2020). Contrato psicológico y compromiso organizacional: un estudio bibliométrico. *Revista Internacional de Organizaciones*, 241-271.
- Husni, I., Indradewa, R., & Yanuar, T. (2020). The Effects of Compensation, and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academics*.
- Ignatova, I. D. (2017). *Plan de motivación laboral en la empresa CHG*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.

- James, C. (2021, agosto 29). *Finanzas Corporativas y contabilidad - Problema de Agencia*. Retrieved from Investopedia.com.
- Jaramillo, M. (2016). *Programa de reconocimiento no monetario premio valores*. Guayaquil: ESPOL.
- Jensen & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, an ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological approach*. New York: Mc Graw Hill.
- Leal, C. (2020, Noviembre 06). *nbteamconsulting*. Retrieved from nbteamconsulting: <https://www.nbteamconsulting.com/es/news/>
- Lozano, C. L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 147-164.
- Lupano, P. M., & Castro, S. A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, vol. 35, núm. 1, 171-188.
- Lussier & Achua. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Madero, S. (2016). *Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria*. Scielo.
- Mann-Devorak. (2016, 06 28). *Employee Recognition: Low Cost, High Impact*. Retrieved from GALLUP: <https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx>
- Milkovich, G. y. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Iberoamericana.
- Montenegro, R. (2013, junio 11). *Gestiopolis*. Retrieved from Gestiopolis: Montenegro
Romina. (2013, junio 11). Recompensa y reconocimiento en <https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos>

- Moreno-Luzón, M. P. (2001). *La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *INVENIO*, 133-145.
- Newman, J. M., Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (2016). *Compensation*. New York: Mc Graw Hill.
- Nuray Akter, M. M. (2016). Effect of Compensation on Job Performance: An Empirical. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*.
- OIT. (1949). Convenio sobre la protección del salario. *Conferencia 95*, (p. 95).
- Orellana, P. (2020, julio 05). *Evaluación de desempeño*. Retrieved from Economipedia.com.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson.
- Pearce, J. L., Stevenson, W. B., & Perry, J. L. (1985). Managerial compensation based on organizational. *Academy of Management journal*, 28(2), 261-278.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVI, núm. 3, septiembre-diciembre, 493-505.
- Petrenko, O., & Payne, T. (2019). Agency Theory in Business and Management Research. *Business and Management Oxford*.
- Pino, K. (2018). *Elaboración de una plan de implementación de la marca empleador para la empresa SOLUDOGMA*. Quito: Universidad Internacional SEK.
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *SCIELO*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. Mexico: Prentice Hall.
- Roldan, P. (2016, Octubre 27). *Esquema de incentivos*. Retrieved from Economipedia.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Association*, 134-139.

- Santamaría, J. M. (2019, 07 19). *Remuneración por resultados*. Retrieved from Semana.com: <https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/remuneracion-por-resultados-por-jose-miguel-santamaria-uribe/274006/>
- Scblesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). The service-driven service company. *Harvard Business Review* 69(5), 71-81.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Serna, M. (2019). ¿Cómo mejorar el muestreo en estudios de porte medio usando diseños con métodos mixtos? Aportes desde el campo de de elites. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 187-210.
- SHRM. (2018, 01 12). Retrieved from shrm.org
- Sopiah. (2013). The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesai. *International Journal of Learning & Development*, 3(2), 77-91.
- Sordo, A. I. (2021, Mayo 18). *Reconocimiento laboral: por qué deberías practicarlo desde hoy*. Retrieved from Hubspot.
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivacion*. Barcelona: Alienta.
- Vidal- Salazar, M. D., Cordón-Pozo, E., & De la Torre-Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, núm. 46, 14-37.
- Zeitbaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

ANEXOS

Anexo 1 – Personas entrevistadas – Método de Saturación

| # | CARGO | EDAD | AÑOS DE LABORES | TIPO PUESTO |
|----|---|------|-----------------|----------------|
| 1 | SUPERVISOR SEGURIDAD INDUSTRIAL Y GESTION CALIDAD | 29 | 6 | ADMINISTRATIVO |
| 2 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | 38 | 11 | ADMINISTRATIVO |
| 3 | ANALISTA DE COSTOS | 40 | 16 | ADMINISTRATIVO |
| 4 | ASISTENTE FINANCIERO | 28 | 10 | ADMINISTRATIVO |
| 5 | ASISTENTE SUPERINTENDENTE | 35 | 7 | ADMINISTRATIVO |
| 6 | SUPERINTENDENTE REFINERIA | 34 | 9 | ADMINISTRATIVO |
| 7 | JEFE BODEGA RPTOS | 47 | 22 | ADMINISTRATIVO |
| 8 | COORDINADORA COMERCIAL | 32 | 8 | ADMINISTRATIVO |
| 9 | JEFE BODEGA DESPACHO | 48 | 24 | ADMINISTRATIVO |
| 10 | ESTIBADOR | 57 | 13 | OPERATIVO |
| 11 | OPERADOR | 48 | 24 | OPERATIVO |
| 12 | EMBOLSADOR – ESTIBADOR | 39 | 13 | OPERATIVO |
| 13 | EMBOLSADOR – ESTIBADOR | 31 | 4 | OPERATIVO |
| 14 | EMBOLSADOR – ESTIBADOR | 30 | 4 | OPERATIVO |
| 15 | EMBOLSADOR – ESTIBADOR | 28 | 5 | OPERATIVO |
| 16 | EMBOLSADOR – ESTIBADOR | 27 | 4 | OPERATIVO |
| 17 | ESTIBADOR | 37 | 12 | OPERATIVO |

| | | | | |
|----|------------------------------------|----|----|-----------|
| 18 | OFICIAL MANTENIMIENTO | 41 | 12 | OPERATIVO |
| 19 | OFICIAL MANTENIMIENTO II | 54 | 18 | OPERATIVO |
| 20 | OFICIAL MANTENIMIENTO | 51 | 24 | OPERATIVO |
| 21 | OFICIAL MANTENIMIENTO CIVIL | 42 | 13 | OPERATIVO |
| 22 | OFICIAL MANTENIMIENTO ELECTRICO | 35 | 10 | OPERATIVO |

Anexo 2 - Guía de entrevista – Método Saturación.

1. Introducción al tema

Presentación del entrevistador, tema y objetivo; la guía contará con 3 temas bases.

2. Beneficios Empresariales e impacto

- ¿Qué opinas sobre los beneficios empresariales en una organización, los consideras importantes?
- ¿Debería existir un reglamento?, ¿Los mismos beneficios para todos o debería ser diferenciado?

Sobre los beneficios de la empresa

- ¿Cuáles son los que usted recuerda?
- ¿Cuáles considera más importantes para usted?
- ¿Cuáles considera que aportan a su calidad de vida?

De estos beneficios, ¿Cuáles consideras que se podrían mejorar, cambiar o eliminar?

3. Reconocimiento.

- ¿Consideras que el reconocimiento es importante en el trabajo, qué opinas al respecto?
- ¿Qué tipo de reconocimientos consideras que se podría implementar en la empresa?

4. Compensación.

- ¿Cómo consideras el actual sistema de compensación de la empresa, cómo te sientes al respecto?
- ¿Consideras que el actual sistema aporta a tu calidad de vida?
- ¿Crees que se debería modificar el actual sistema? ¿Por qué?
- ¿Crees que deberían recibir una compensación basado en el desempeño, méritos, resultados, competencias? ¿Por qué?
- ¿Qué opinas sobre la compensación basada en el desempeño?, ¿consideras que es una opción viable de implementación en la empresa? ¿Por qué?
- ¿Qué opinas sobre el subsidio de antigüedad que tiene la empresa, consideras que se lo podría cambiar a un sistema de incentivos por desempeño? ¿Por qué?

Anexo 3 – Propuesta de sistema de incentivo.

| Incentivo propuesto | Temporalidad | Instrumento de Medición | Acceso | Tipos | Obs |
|---|--------------|---|------------------|-------------------------------|--|
| Incentivos basados en el desempeño. | Anual | Evaluaciones de desempeño | Evaluación > 70 | Entre 70 y 79 - Bono "c" | Evaluaciones aplicadas en la EISA(360, 180, 90), escala de 100 puntos |
| | | | | Entre 80 y 89 - Bono "b" | |
| | | | | Entre 90 y 99 - Bono "a" | |
| Reconocimiento al grupo con mayor toneladas producidas | Trimestral | Índice: Toneladas diarias de producción | Tn > 155 x día | Bono individual para c/u | Existen 3 turno, cada uno tiene entre 28 y 34 personas aprox. |
| Reconocimiento al equipo con menor novedades, sin fallas(Turno) | Mensual | Índice: Paro de planta | # < 35 | Bono via rol de pagos | Existen 3 turno, cada uno tiene entre 28 y 34 personas aprox. |
| Grupo con más producción (maquina empaquetadora) | Mensual | Blog de operaciones de producción | Tn > 39 x día | Bono | Ocho maquinas por turno, en cada máquina laboran entre 5 y 6 personas |
| Bono o reconocimiento al mejor trabajador | Anual | Evaluaciones de desempeño | Mejor puntaje | Bono | Una sola persona entre las tres sucursales |
| Reconocimiento por logros alcanzados, equipos o individuales | N/A | Objetivo o logro cumplido | Obtener el logro | Bono "A" | El bono se entrega en función de la complejidad del logro alcanzado, decide gerencia general y gerencia de área. |
| | | | | Bono "B" | |
| | | | | Bono "C" | |
| Comunicación, visualización de reconocimientos | n/a | Todos los incentivos | Medios de C.I. | Digital, redes, tradicionales | Difusión de todas las actividades |