



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**¿ES LA REMUNERACIÓN LA ÚNICA VÍA  
PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS  
TRABAJADORES EN UNA EMPRESA?**

Autor: Carlos Almandoz Fernández

Director: Francisco Borrás Palá

Madrid  
Marzo 2015

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca probar si existen diferentes vías a la política de retribución para tratar de aumentar la productividad de los empleados de una organización. A tal fin, se añade una revisión de la literatura académica sobre algunas de las opiniones y posturas que profesionales y expertos del mundo empresarial tienen respecto a las diferentes capacidades para mejorar el rendimiento. Los resultados demuestran cómo existen numerosas técnicas y capacidades que van más allá de una apuesta por los incrementos salariales. Ello se ha complementado con una investigación empírica dividida en tres entrevistas en profundidad a expertos profesionales del sector, y un análisis cuantitativo distribuido a una muestra de noventa personas. El trabajo concluye por tanto, apoyándose en ambos estudios, que sería muy conveniente aprovechar determinadas técnicas y habilidades para potenciar el rendimiento laboral de una compañía.

**Palabras clave:** Rendimiento, Productividad, Técnicas, Motivación, Remuneración, Directivos, Organización.

## ABSTRACT

*The paper studies the relationship between productivity and the remuneration policy that frequently companies uses in order to improve the yield. After conducting a literature review and a field study by means of in-depth interviews and a survey, it appears that there are a lot of techniques which could help much more to the employes than the remuneration policy. The results show as there are numerous techniques and skills that go beyond a commitment to wage increases. This was complemented by empirical research divided into three interviews to expert professionals, and a quantitative analysis distributed to a sample of ninety people. The paper concludes therefore leaning in both studies, it would be very convenient to use certain techniques and skills to enhance job performance of a company.*

**Keywords:** Performance, Productivity, Technology, Motivation, Compensation, Directors, Organization.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## RESUMEN

## ABSTRACT

## INTRODUCCIÓN

<b>1. Propósito general de la investigación .....</b>	<b>5</b>
1.1. Contextualización.....	5
1.2. Justificación del interés empresarial de la investigación.....	6
1.3. Justificación del interés personal de la investigación.....	6
1.4. Justificación del interés académico de la investigación.....	7
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Diseño metodológico.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Estructura del trabajo.....</b>	<b>8</b>

## PRIMERA PARTE - MARCO CONCEPTUAL

<b>1. Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Rendimiento.....</b>	<b>12</b>
2.1. <u>Evaluación del rendimiento</u> .....	14
2.2. <u>Medición satisfacción personal</u> .....	16
2.3. <u>Vinculación personalidad y valores individuales</u> .....	17
<b>3. ¿Cómo se puede mejorar el rendimiento de un trabajador en la empresa?.18</b>	
3.1. <u>Toma de decisiones para mejorar el rendimiento</u> .....	19
3.1.1. ¿Qué incidencia tiene el talento en la toma de decisiones?.....	19
3.1.2. Toma de decisiones.....	20
3.1.3. Motivación.....	20
3.2. <u>Inteligencia emocional</u> .....	23
3.3. <u>¿Cómo comunicarse dentro de una empresa?</u> .....	24
3.3.1. Comunicación.....	24
3.3.2. Estructura del cambio, e innovación futura.....	25
<b>4. Política de retribución.....</b>	<b>25</b>
4.1. <u>Componentes</u> .....	26
4.2. <u>¿Por qué es importante la retribución?</u> .....	26
4.3. <u>Política retributiva y relación con los objetivos</u> .....	27
4.4. <u>Objetivos explícitos a perseguir por la política retributiva</u> .....	27
4.5. <u>Metodología de un diseño de compensación</u> .....	27
<b>5. Retribución en especie.....</b>	<b>28</b>
<b>5.1. Aspectos importantes.....</b>	<b>28</b>
<b>5.2. Ejemplos de retribución en especie.....</b>	<b>29</b>

## SEGUNDA PARTE - INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

<b>1. Entrevista en profundidad.....</b>	<b>30</b>
1.1. <u>Diseño metodológico.....</u>	30
1.2. <u>Resultados entrevista en profundidad.....</u>	32
1.3. <u>Conclusiones entrevistas en profundidad.....</u>	36
<b>2. Estudio cuantitativo: Cuestionario.....</b>	<b>37</b>
2.1. <u>Diseño metodológico.....</u>	37
2.1.1. Justificación de la técnica empleada.....	37
2.1.2. Proceso y elaboración.....	37
A. Proceso.....	37
B. Elaboración de la encuesta.....	37
B.1. Selección muestra.....	37
B.2. Partes y fases cuestionario.....	38
2.2. <u>Resultado cuestionario.....</u>	38
2.3. <u>Conclusiones cuestionario.....</u>	49

## CONCLUSIONES

<b>1. Conclusiones finales del trabajo de Investigación.....</b>	<b>51</b>
<b>2. Recomendaciones.....</b>	<b>54</b>
<b>3. Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación.....</b>	<b>55</b>

## BIBLIOGRAFÍA.....57

## ANEXOS.....61

<b>1. Guión entrevista en profundidad.....</b>	<b>61</b>
<b>2. Cuestionario.....</b>	<b>62</b>

# INTRODUCCIÓN

## 1. Propósito general de la investigación

El propósito del estudio consiste en conocer qué posibles aspectos hacen que el rendimiento de un trabajador en una empresa mejore. Para ello se analizarán en profundidad ideas clave como la motivación al empleado, la comunicación interna de la empresa y más en detalle, la remuneración económica que los empleados de una empresa reciben o deben recibir.

Se probará así hasta que punto afecta el salario a la productividad de un trabajador en la compañía. De esta forma, se estudiarán puntos esenciales en la política de retribución y que tienen una profunda relación con el Departamento de Recursos humanos de una compañía. Además, de manera particular, se estudiará el grado de influencia que tiene el tipo de retribución en especie sobre el rendimiento de los trabajadores.

### 1.1. Contextualización

Actualmente, las organizaciones se están adaptando al entorno económico tras experimentar globalmente una etapa de inestabilidad económica, operada en un entorno caracterizado por una gran rivalidad empresarial y por un constante cambio legal y tecnológico. Es, por tanto, esencial la eficiente y adecuada gestión de los recursos humanos de la empresa. Sin embargo, es frecuente observar en la actualidad, la escasa destreza que numerosos directivos y políticos aplican a la hora de gestionar y dirigir los recursos en la empresa y en la economía.

Además de las fundamentales capacidades deseables que los directivos deben poseer para la dirección y gestión de recursos humanos y la obtención del éxito empresarial, como es la capacidad de comunicación, liderazgo y dirección de personas; un buen jefe debe saber gestionar adecuadamente la política de remuneración de empleados. Ello implicaría poseer determinadas cualidades personales, como por ejemplo habilidad y destreza para comunicarse con la plantilla, capacidad de improvisación frente las dificultades, así como empatía y motivación del personal, entre otras muchas. Estos aspectos son frecuentemente olvidados por muchos directivos,

especialmente en España, donde la presencia y la formación en centros universitarios y escuelas de negocios de estas habilidades son muchas veces olvidadas.

## **1.2. Justificación del interés empresarial de la investigación**

Las relaciones humanas han sido, son y serán un engranaje clave dentro de cualquier grupo de personas. Un equipo de personas dentro de una compañía toma decisiones con un enorme peso, por lo que su estudio y análisis resulta verdaderamente interesante para las personas que hemos estudiado Ciencias Empresariales.

Tras varios años de avances en el mundo de la empresa, existe en la actualidad una preocupación creciente sobre cómo se toman las decisiones importantes sobre los empleados de una organización. Conocer qué decisiones son las más acertadas para que un director de una empresa consiga motivar a sus trabajadores es francamente interesante. Sin embargo, profundizar y saber si realmente las clásicas ideas de retribución consiguen aumentar la productividad de un trabajador, hacen de este trabajo, una investigación verdaderamente útil para un director de recursos humanos.

## **1.3. Justificación del interés personal de la investigación**

El autor de este TFG, estudiante del grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2), ha trabajado ya en tres empresas distintas a lo largo de su etapa como estudiante, teniendo así una pequeña visión sobre cómo la remuneración incita al esfuerzo en el trabajo o de lo contrario lo disminuye. Pero sobre todo, es preciso destacar que entiende como un aspecto fundamental la política de recursos humanos y en definitiva la gestión de personal para una empresa. En estos años universitarios, ha visto como no todo el éxito empresarial reside en la gestión de los recursos financieros y de las decisiones estratégicas asociadas a la expansión empresarial. Sino que entiende como la gestión de equipos y de personas es de vital importancia para poder comprender el funcionamiento íntegro de la dinámica empresarial.

Por otro lado, ha sido delegado en la universidad los dos últimos años de carrera, comprendiendo a pequeña escala la importancia de la gestión de personas y de la comunicación entre ellas. Es por ello, por lo que ha valorado la importancia que podrían tener esas técnicas aprendidas a lo largo de la carrera, y vividas en su corta experiencia empresarial, tales como la comprensión, la comunicación oral y las habilidades de liderazgo requeridas de un directivo en la empresa.

#### **1.4. Justificación del interés académico de la investigación**

Tras analizar en profundizar estudios sobre el rendimiento laboral, algunos hacen énfasis en la trascendencia del salario. Hablan de que “ya en el siglo XVIII, con el desarrollo de la industria, el salario toma cuerpo como sistema y encuentra su máxima importancia en el capitalismo, ya que en esta etapa de la historia es el sostén del individuo y de la familia.” (Amezquita, P.; 2014 pp. 1.5)

De igual forma algunos autores como Alexandra (2011), profundizan algo más y aseguran que “al establecer un sistema de remuneración debe de reunir las siguientes características: permitir compensar al trabajador por su esfuerzo, capacidad y responsabilidad, debe suponer un estímulo a la productividad del trabajos, debe de ser de fácil comprensión para el trabajador, debe de permitir a la gerencia controlar los costes de personal, no debe dificultar a la empresa el proceso de registro requerido para la elaboración de la nómina de cada uno de los trabajadores, ni el registro en el ámbito externo e interno de la empresa.”

En definitiva, es fácil observar cómo en la literatura empresarial diversos autores como Goleman (2004), han reconocido la tremenda importancia de la política salarial y de cómo afecta al rendimiento de los trabajadores. No obstante, es un tema aún por tratar en numerosas organizaciones debido a la enorme disparidad de opiniones existentes en el sector. Esta idea es precisamente la que quiero probar con mi trabajo de investigación.

## **2. Objetivos**

Los objetivos concretos que se desean comprender tras el presente trabajo de investigación, son los siguientes:

- ¿Qué es verdaderamente el rendimiento empresarial?
- Importancia de la satisfacción personal en la empresa y en su rendimiento.
- Conocer la mejor manera de evaluar el rendimiento para posteriormente determinar cómo hay que mejorarlo.
- Exponer cuáles son las posibles formas de mejorar ese rendimiento laboral.
- Averiguar la importancia que tiene la motivación en la toma de estas decisiones.
- Conocer las habilidades que debe tener un director de Recursos Humanos.

- Manera más adecuada que un líder debe comunicarse con sus empleados.
- Importancia de la negociación.
- Detallar cómo funciona la política retributiva en España.
- Diferencia entre la retribución en especie y política Salarial
- Contrastar los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, con la revisión de la literatura para establecer una serie de conclusiones y afirmaciones.
- Conocer las futuras líneas de investigación sobre el tema.

### **3. Diseño metodológico**

El diseño de esta investigación es deductivo. En primer lugar, se parte de la formulación de una teoría, en este caso, de la teoría de que la productividad de los empleados está muy asociada a las políticas de retribución. En concreto, en este caso, se recogerán datos de dos tipos. En un primer punto, se utilizarán técnicas cualitativas a través de la realización de entrevistas en profundidad a cinco empleados con más de 10 años en su puesto de trabajo. Adicionalmente, se aportarán datos cuantitativos realizados a noventa personas de un rango de edad entre 20 y 65 años. En concreto, se analizará la habilidad de comunicación que han tenido con los directivos de sus empresas, y consecuentemente de la posterior viabilidad para aumentar su rendimiento en la empresa si hubiese recibido una mayor recompensa económica.

Una vez que se hayan recogido los datos correspondientes, se contrastarán con un trabajo de investigación y documentación sobre la materia. Esta será la primera parte del trabajo y la que me llevará un importante esfuerzo.

### **4. Estructura del trabajo**

La estructura de este trabajo se va a dividir en dos partes. Una primera parte del trabajo corresponde al marco conceptual. Como se ha comentado en el apartado previo, en ella se realiza una revisión de la literatura existente y ya conocida para identificar todo lo estudiado por otros autores previamente, con relación a la productividad laboral, cómo mejorarla y a la remuneración como vía recurrente para su mejora.

La segunda parte hace referencia al trabajo de campo, en el cuál, como se comentó con anterioridad, se hará un uso tanto de técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad) y de las técnicas cuantitativas (cuestionarios). Tras su recogida, y proceso,



se llevará a cabo un tratamiento de la muestra utilizada. Y finalmente, para contrastar su fiabilidad y posterior validez para emitir juicios de valor sobre los datos obtenidos, será contrastada con la revisión de la literatura analizada previamente.

Finalmente, se expondrán las conclusiones del trabajo. Consecuentemente, tras exponer dichas conclusiones, se procederá a la formulación de las limitaciones al trabajo presentado, en su caso, las líneas de futuras investigaciones y por supuesto posibles recomendaciones.

### **Cuadro Resumen - Estructura del Trabajo**

<b>PRIMERA PARTE Marco Conceptual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué es el rendimiento.</li> <li>• Cómo se debe evaluar el rendimiento.</li> <li>• Técnicas para implementar la productividad sin tener relación directa con el dinero.</li> <li>• La aportación de las técnicas de liderazgo y motivacionales al rendimiento de los empleados en una empresa.</li> <li>• Política de retribución salarial.</li> <li>• Política de retribución en especie.</li> </ul>
<b>SEGUNDA PARTE Análisis Empírico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio cualitativo</li> <li>• Estudio cuantitativo</li> <li>• Contraste cualitativo de las entrevistas en Profundidad.</li> <li>• Contraste cuantitativo de la encuesta.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES FINALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusiones finales del trabajo de investigación.</li> <li>• Recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración Propia*

## **PRIMERA PARTE - MARCO CONCEPTUAL**

### **1. Introducción.**

La finalidad de este capítulo consiste en mostrar aquellas ideas que son imprescindibles de todo lo analizado previamente en la literatura empresarial española referido al rendimiento laboral y sus posibles vías para mejorarlo.

Esta revisión de la literatura se dividirá en cuatro partes. En un primer punto se estudiará el concepto del rendimiento aplicado al trabajador en la empresa, y derivado de ello, su rendimiento óptimo. En otras palabras, su productividad en la empresa, que es el fin último de este trabajo. Posteriormente se resumirán las formas más utilizadas en la actualidad para mejorar ese rendimiento. En tercer lugar se profundizará en una de las posibles soluciones que más se consideran hoy en día para aumentar ese rendimiento: La política de retribución. Precisamente, la utilización de la política salarial en detrimento de las demás técnicas será lo que posteriormente se pruebe en el análisis empírico. Finalmente y para concluir este primer capítulo, se repasará el papel que juega la remuneración en especie en la compañía.

En el siglo XXI una de las principales preocupaciones que existen es la falta de comunicación entre las personas. Resulta paradójico pensar que en la era de la globalización y de las comunicaciones exista este enorme problema. Sin embargo, y pese a sus enormes consecuencias negativas, está muy presente en nuestra sociedad. Pasando por las relaciones familiares, las amistades, las relaciones sentimentales y por supuesto las empresas.

El trabajo comienza con una relación sobre las palabras del sabio estratega militar chino Sunzi en “el arte de la guerra”. Como señala Sunzi (siglo iv a.c), “es la organización lo que permite dirigir un gran número de soldados como si se tratara de un grupo reducido; es la efectividad de las comunicaciones lo que hace posible maniobrar un gran número de soldados como si se tratara de un grupo reducido”. Para entender y explicar el funcionamiento de una empresa no basta con entender las partes que lo componen, sino que resultan esenciales las relaciones entre dichas partes. Aunque frecuentemente tendamos a descomponer la empresa en estructuras sencillas para analizarlas, si queremos comprender sus resultados resultará esencial prestar atención a las relaciones entre las diversas partes que lo componen.

A raíz de lo comentado, según Cabrera (2008), la perspectiva de un directivo para dirigir una empresa puede tener cuatro vertientes. La perspectiva económica que resulta tremendamente práctica y eficiente, (hablando en términos económicos), sin embargo los intereses personales de los propietarios de una organización, pueden no coincidir con los de sus ejecutivos, esto puede derivar en una mala gestión de la empresa desde la perspectiva humana. Otra perspectiva sería la psicológica, la cual defiende cómo la motivación de un trabajador va mucho más allá de los incentivos económicos. Por otro lado estaría la perspectiva sociológica en la que destacan las denominadas redes de personas. Estas relaciones de amistad, o de interés mutuo, fomentan un ambiente particularmente amable en la empresa, y que permiten la toma de decisiones a favor del trabajador. Por último existiría una perspectiva moral, mediante la cual, la gestión y optimización económica tienen ciertos límites.

Es por ello, que con tan dispares posturas que se pueden adoptar dentro de una organización por parte de un directivo, las opciones para liderar y dirigir se multiplican, sin embargo el tiempo ha demostrado y ha dado la razón a la apuesta firme por el capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible y de valor añadido diferenciador para una compañía

Apoyándome en Johnson (2005) el problema clave en la dirección estratégica de la empresa consiste en determinar cómo la empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva que la diferencie de sus rivales y le permita obtener una rentabilidad sostenible a lo largo del tiempo. Si esta ventaja competitiva es la apuesta por las personas sin lugar a dudas la empresa tendrá mucho terreno ganado frente a sus competidores.

Exponer cómo cuidar esa relación compañía-empleado y gestionar la manera de mejorar esa conexión es uno de los propósitos de este trabajo. Pero antes de conocer qué técnicas existen y cuáles son más o menos indicadas para su práctica, se va a analizar qué es exactamente el rendimiento y en qué variables las empresas se apoyan para medirlo.

## 2. Rendimiento

En las siguientes líneas se profundiza sobre un concepto que es esencial para entender la dirección de personas en una compañía: El rendimiento laboral. Es obligado hablar de un departamento clave en este punto. El departamento de Recursos Humanos. Como defiende Wilson (1994; pp. 700) *“la rentabilidad superior obtenida por grandes compañías se ha atribuido a sus capacidades únicas para dirigir los recursos humanos y ganar ventaja competitiva. Por el contrario, si los sistemas de recursos humanos inhiben la movilización de nuestras competencias y/o destruyen las existentes, podría contribuir a la vulnerabilidad de la organización”* Esto tiene una relación muy importante con lo que se ha comentado antes en el apartado introductorio, donde se hacía referencia a la fuente de ventaja competitiva asentada en las relaciones con los empleados en una compañía.

De esta forma, se profundiza en las competencias de la dirección de los recursos humanos, haciendo uso de las ideas de Hernández-Requejo (1998), algunas de las principales funciones y cometidos que tiene el departamento de Recursos humanos son los siguientes:

1. Sintetizar información sobre los conocimientos específicos de la empresa y cómo deben ser inculcados en el trabajador. Las relaciones, habilidades y los valores de los empleados son aspectos realmente importantes en las decisiones del departamento de Recursos humanos.
2. Contribuir al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y paliar las amenazas. Para ello, como apunta Llamas (1993) la dirección de recursos humanos deberá movilizar los recursos mediante contratación, elaboración de mercados laborales internos eficientes y formando un capital humano específico. Dicha formación debe referirse no sólo al proceso formal gestionado por la compañía sino también al fomento del aprendizaje en el lugar del trabajo.

Como define el autor, se debe organizar la empresa de forma que sea capaz de explotar dichos recursos y capacidades. Para ello habría que desarrollar recursos complementarios (así como sistemas de control o sistemas de información) que, aunque por sí solos no son capaces de generar ventaja

competitiva como apuntaba al principio de este capítulo, resulten fundamentales para determinar la habilidad de la empresa a la hora de explotar su ventaja frente a competidores.

Estas funciones tienen una implicación directa en el rendimiento de los trabajadores dentro de una compañía. Acertar en estos pasos ayudará a la organización a tener un equipo de trabajadores con alto rendimiento laboral. Pero este rendimiento, ¿qué es exactamente?

Según Johnson (1994), el rendimiento tiene cuatro vertientes posibles para que se dé en un trabajador en la compañía. El primer requisito esencial hace referencia a la disponibilidad de información acerca de distintos aspectos de la empresa. Cuando los empleados conocen la situación de su empresa, su estrategia, sus resultados, su evolución, son capaces de comprender la importancia de su trabajo para el éxito de la organización y están mejor equipados para dirigir sus esfuerzos hacia tareas que contribuyen a los objetivos clave de la organización. Las empresas que mejor manejan sus recursos humanos han sabido escapar de la mentalidad de control y han conseguido poner en manos de los empleados la información que estos necesitan para decidir por sí mismos cómo aportar mayor valor.

El segundo requisito que defiende el autor tiene que ver con el desarrollo de las habilidades y los conocimientos de los empleados. Las mejores empresas, invierten una gran cantidad de recursos seleccionando a las personas más adecuadas y formándolas de manera continua. En concreto, utilizan procedimientos de selección validados científicamente en relación con criterios de rendimiento, llevan a cabo análisis de competencias individuales y programan las actividades de formación más adecuadas para la trayectoria profesional de cada empleado.

Un tercer punto indispensable según el autor y sobre el que se va a trabajar durante todo el trabajo de investigación, hace referencia al reparto de incentivos económicos. Los sistemas de alto rendimiento requieren, según el autor, que éstos estén asociados con diferentes indicadores que reflejen los resultados individuales y colectivos. Existen muchas maneras de ligar incentivos a rendimiento (bonus individuales o colectivos, reparto de ganancias, planes de propiedad de acciones, opciones sobre acciones). Todos ellos tratan de enviar un mensaje claro y conciso al

empleado de los resultados que se consideran clave para el éxito de la organización. Al final del trabajo y tras analizar la revisión de la literatura pertinente y los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo elaborado, llegaré a una serie de conclusiones con las que abordaré si realmente existe relación entre el rendimiento laboral y el pago de incentivos.

El cuarto requisito de las prácticas de alto rendimiento para Johnson (2005) es un tratamiento igualitario de los empleados de la organización. Esto significa, por un lado, evitar dentro de lo posible privilegios o prácticas diferenciales aplicadas a distintos grupos de empleados (vacaciones, coches de empresa, aparcamientos, planes de pensión) y por otro, enviar mensajes claros de preocupación por parte de la organización por el bienestar de los empleados (por ejemplo llevando a cabo encuestas periódicas de satisfacción, promoviendo círculos de calidad, equipos auto-gestionados, etc.)

La forma en la que estos cuatro requisitos se lleven a cabo en cada organización dependerá de una gran multitud de variables. La clave, sin embargo, es reconocer que hay un número de aspectos en la gestión de las personas que se pueden considerar centrales, que han demostrado tener un impacto en el rendimiento de empresas en un sinnúmero de sectores y que por tanto deberían captar la atención de la alta dirección.

Según Jarvis (2010) existe un nexo común entre funciones, roles, habilidades, actividades y enfoques para la gerencia: Cada uno de ellos reconoce la importancia fundamental que implica administrar al personal, sin importar que se llame “la función de dirigir”, “roles interpersonales”, “habilidades humanas” o “actividades de administración” de recursos humanos, comunicación y formación de redes”. Es evidente que los gerentes necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales si buscan ser eficaces y exitosos.

## **2.1. Evaluación del rendimiento**

En todas las organizaciones se formulan juicios en torno al valor y rendimiento de los empleados. En algunas, esos juicios se realizan solo ocasionalmente y de acuerdo con aspectos o criterios muy difusos. En otras, sin embargo, el desempeño laboral del personal se revisa de manera formal. Tras leer diferentes teorías, opiniones y comentarios de prensa sobre la evaluación del rendimiento, se ha podido ver cómo en la dirección de recursos humanos, la expresión “evaluación del rendimiento” (ER en

adelante) se usa cuando la valoración del rendimiento se realiza según esa manera formal.

Como demuestra Puchol (2007), la ER es una práctica que, en España como en otras muchas ocasiones hemos importado de las empresas anglosajonas y se ha ido extendiendo a un creciente número de empresas y organizaciones. Factores tales como los cambios en los sistemas salariales (en particular, como el mismo autor defiende, el cambio de los clásicos sistemas basados en la antigüedad a sistemas de retribución por rendimiento) o el hecho de que se la suele incluir dentro del conjunto de “mejores prácticas de recursos humanos” explican su creciente popularidad.

La información sobre el rendimiento del empleado durante un determinado periodo se puede utilizar para adoptar decisiones realmente importantes y de una gran variedad de aspectos o funciones, como la retribución variable, las promociones, la formación, la retención o no de empleados en período de prueba, o los despidos. Según Puchol (2007) cuando está así orientada a medir el rendimiento pasado del empleado, se dice que la evaluación sirve a un propósito de control. Asimismo, como es lógico, es una vía para mejorar el rendimiento de los empleados.

Por otra parte, la ER se puede utilizar para señalar los puntos fuertes y débiles del empleado y consiguientemente, los aspectos en que su rendimiento requiere mejorar o consolidarse. Por esta orientación hacia el rendimiento futuro del empleado, se afirma que la evaluación tiene un propósito de desarrollo.

Finalmente, el autor comenta cómo la ER es un poderoso instrumento para comunicar las normas y valores organizativos. Así utilizada, la ER sirve para señalar, tanto a los evaluados como a los propios evaluadores, los valores y normas de comportamiento que desea instituir las organizaciones, tanto en lo que se refiere a los resultados (lo que se busca de los empleados), como al proceso (los métodos aceptables de conseguirlo).

La información que proporcionan las evaluaciones del rendimiento, según Castillo (2003) pueden servir para validar la eficacia de otras prácticas de RR. HH., como las de selección (¿cuál es el rendimiento de los empleados reclutados a través de distintas fuentes?), formación (¿sirven los planes de formación de la empresa para mejorar el rendimiento de los empleados?), retribución (¿qué efectos sobre el

rendimiento tiene nuestro sistema de incentivos?) o desarrollo profesional (¿están preparados los empleados de cierto nivel para realizar eficientemente las funciones de un nivel superior?).

Todos estos usos y objetivos son tan fundamentales que no exageran quienes insisten en la necesidad de diseñar e implantar la ER con todo cuidado, y que se le apoye y refuerce adecuadamente con el resto de prácticas de personal. De hecho, como afirma Lawler (1994), la ER ha sido la práctica “más ensalzada, criticada y debatida de todas las prácticas de gestión durante décadas”.

## **2.2. Medición satisfacción personal**

Un factor esencial para que el rendimiento de un trabajador sea lo más óptimo posible en una organización es su propia satisfacción personal. Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir también las reglas y políticas de la organización, cumplir estándares de desempeño, vivir en unas condiciones laborales que con frecuencia son menos apropiadas, o evaluar que el nivel de satisfacción de un empleado con su trabajo es una tarea compleja. Entonces, ¿Cómo se mide la satisfacción personal?

Según Castillo (2003), existen dos métodos populares, La puntuación general única consiste en la respuesta a preguntas como la siguiente: “Considerando todas las circunstancias, ¿cómo de satisfecho está usted con su trabajo del 0 al 10?”. El segundo enfoque que el autor propone consiste en la suma de facetas del puesto de trabajo. Sin embargo, esto es más complejo; no obstante, identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y sobre todo las relaciones con los compañeros. El trabajador califica tales factores en una escala estandarizada por una escala de Likert y, luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral.

Acudiendo a la lógica, si nos preguntamos si alguno de los dos enfoques anteriores es mejor que el otro, habría que decir que con la suma de las respuestas a los factores del puesto de trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones no sustentan dicha suposición intuitiva. En este caso Castillo (2003) argumenta que se trata de una de las situaciones



extrañas donde la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad, de modo que en esencia el primer método es tan válido como el segundo. Es probable que la suma de las facetas del puesto deje fuera algunos datos importantes. Ambos métodos son útiles.

Finalmente, destacar las ideas comentadas por Jarvis (2010) donde explica cómo la satisfacción laboral no tan solo consiste en las condiciones de trabajo; sino que la personalidad también toma un papel importante. Lo defiende apoyándose en una serie de investigaciones que revelan que los individuos con autoevaluaciones esenciales positivas, están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes las tienen negativas. No solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante comenta el autor, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes. En concreto dice, aquellas personas con autoevaluaciones esenciales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se bloqueen cuando se enfrenten a dificultades. Entonces como consecuencia, es más fácil que se estanquen en puestos de trabajo aburridos y repetitivos, que quienes tienen autoevaluaciones esenciales positivas.

### **2.3. Vinculación personalidad y valores individuo**

Ampliando un poco la idea comentada por Jarvis (2010) en el párrafo anterior, es preciso señalar algunos valores que son esenciales para que un individuo esté satisfecho con su puesto de trabajo.

¿Qué sucede cuando a los individuos les gusta su puesto de trabajo y cuando no les gusta? Un modelo teórico que defiende Robbins (2013) es el esquema de salida – voz – lealtad – negligencia. Éste, es tremendamente útil para entender las consecuencias de la insatisfacción laboral. Las respuestas de la estructura, las cuales difieren entre sí en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las respuestas son las siguientes:

<b>Salida</b>	La respuesta de salida dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
<b>Voz</b>	La respuesta de voz implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los supervisores y alguna forma de actividad sindical.

<b>Lealtad</b>	La respuesta de lealtad implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren, incluso hablando a favor de la organización frente a críticas externas, con la confianza de que la gerencia está haciendo las cosas correctas
<b>Negligencia</b>	La respuesta negligente implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando absentismo o impuntualidad grave, poco esfuerzo y mayor proporción de errores.

### 3. ¿Cómo se puede mejorar el rendimiento de un trabajador en la empresa?

Una vez analizado el concepto de rendimiento laboral de un trabajador en una organización y de su enorme importancia para el devenir de una compañía, se va a exponer una serie de opciones y soluciones para potenciar una posible falta de motivación que genere un rendimiento inferior al esperado por la empresa. Cabe resaltar que dentro de todas las opciones, la de política de remuneración se estudiará en detalle en el punto cuarto tratando de estimar si verdaderamente existen otras vías que la de la remuneración para mejorar el rendimiento de los trabajadores en una organización.

Para ello, este punto se estructura en tres partes:

- Uno primero donde se comentará la importancia del liderazgo para saber tomar decisiones relacionadas con la motivación empresarial. Así mismo, se hará hincapié también de algunos conceptos de la motivación que son esenciales para conseguir ciertos objetivos.
- En un segundo punto se hará referencia a un aspecto esencial en la dirección de los Recursos Humanos hoy en día: La Inteligencia Emocional (IE).
- Finalmente de manera breve y esquemática se intentará resaltar algunas de las opiniones de expertos sobre como consideran adecuado comunicarse en una compañía para tomar este tipo de decisiones. De igual forma, aquí se introducirán aspectos como la negociación y sus posibles conflictos a futuro y de

manera más breve una estructura del cambio organizacional asociado a la innovación estratégica en búsqueda de un aumento del rendimiento laboral de la plantilla.

### **3.1 Toma de decisiones para mejorar el rendimiento.**

#### **3.1.1. ¿Qué incidencia tiene el talento en la toma de decisiones?**

Un aspecto que se resaltarán antes de comenzar a hablar sobre la toma de decisiones por parte de la dirección empresarial para intentar mejorar el rendimiento, es el del talento. Castro (2012) analiza este concepto del Talento en gran profundidad, dándole una magnitud aplicable tanto a la vida profesional como a la vida personal. Según Castro (2012: pp.19), *“El talento se aprende, no es genético. El peso de la herencia genética es despreciable respecto al talento. Aunque puede ser que el propio sujeto le estimule y elimine dudas saber que tiene un talento porque su padre o su madre lo tuvieron también. Da seguridad en tal caso, pero no tiene a menudo mucha base científica”*. Tomando esta idea como apoyo se busca ejemplificar cómo el talento está casi en su totalidad ligado a la evolución de la persona a lo largo de su vida. Por ello, en cualquier faceta de la vida, se puede mejorar. En el mundo empresarial, como se destacó previamente en las primeras líneas de este trabajo, las personas son lo más importantes y potenciar su crecimiento en la compañía no hará otra cosa que agrandar la ventaja competitiva sostenible de la que he hablado con anterioridad.

Es más que evidente que apostar por la evolución de un gran equipo de personas no implica obligar y forzar a la evolución, sino que hay que saber cómo se debe potenciar el talento en las personas y las características que éstas deben reunir para saber si son personas con potencial para adherir talento con la experiencia y el paso del tiempo. Como dijo el director de cine George Lucas en una entrevista realizada en Los Ángeles en el estreno de su primera película de la saga de Star Wars, *“El mundo tiene talento, es sólo cuestión de moverse hasta descubrirlo”*.

En esta línea, para destacar y profundizar sobre qué debe reunir un empleado con potencial en la evolución de su talento Castro (2012; pp.59) demuestra como *“Las empresas pagan millonadas por incorporar a su plantilla alguien con demostrado talento y podrían ahorrarse muchísimo dinero, esfuerzo y prestigio interno y externo*

*provocando entre sus empleados el talento que necesitan, y poseen más del que sospechan. ¿La fórmula?: estimar en una selección de sus empleados la provocación del talento que desean. Empresas e institutos como la NASA no buscan empleados muy inteligentes, sino hombres brillantes, con algún talento que necesitan para conformar un equipo que dé los resultados que buscan. El talento conlleva: No ser rígido (...), tener fluidez de ideas (...), tener flexibilidad (...), ser sorprendente (...), ser más original que provocativo (...), ser renovador (...), detectar los problemas (...), ser práctico (...), con gran adaptabilidad (...), constante (...), Imprevisible (...), vanidoso (...), autocrítico (...), independiente (...) e impulsivo”.*

### 3.1.2. Toma de decisiones

Según Bonache (2004), existen tres formas diferentes de dar a las decisiones un marco ético. El Utilitarismo sería el primer punto, según el cual las decisiones se toman tan solo con base en sus resultados obtenidos, con el objetivo ideal de recibir el mayor beneficio por empleado. Desgraciadamente, esta visión tiende a destacar la toma de medidas en los negocios.

Otro criterio moralista consiste en tomar decisiones que sean sólidas con las libertades y los privilegios primordiales, tal como se establece en documentos como la Declaración de los Derechos Humanos Universales. Hacer énfasis en los derechos significa que se respetan y protegen aquellos que son básicos para los individuos, como el derecho al juicio justo, a la privacidad, y a la libre expresión.

Un tercer criterio según el autor, consiste en imponer y hacer cumplir las reglas de manera justa e imparcial, con el objetivo de garantizar la justicia y una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

### 3.1.3 Motivación

A lo largo de los años cincuenta del pasado siglo, se formularon cuatro teorías sobre la motivación de los empleados, y aunque ahora se cuestionara su validez, probablemente sean las mejores explicaciones conocidas. Estas cuatro ideas representan el fundamento de dónde surgieron las bases de la motivación al empleado. Actualmente, los gerentes aún continúan utilizándolas así como su terminología.

La Teoría de la jerarquía de las necesidades que según Maslow (1978), quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, y autorrealización en este orden; es de verdadera utilidad para saber cómo un directivo debe incidir en ciertos aspectos del trabajador para mejorar su rendimiento. El autor decía que aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar. Así cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante.

Entonces según estas teorías, si un directivo de una compañía desea motivar a alguien para mejorar su rendimiento, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, siguiendo siempre el orden que se observa en el cuadro. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. En la siguiente imagen se puede comprender mejor lo que he comentado. Teniendo el gráfico siempre presente se tomaría la decisión de saber cómo buscar una mejora en el rendimiento de un trabajador.



**Anexo : Pirámide de Maslow Fuente: Sinapsit.com**

Otra de las teorías más defendidas dentro del campo de la motivación es la de McGregor (1987), en la que propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa, llamada teoría X, y la otra positiva, denominada teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó

que los puntos de vista que aquellos tenían sobre de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas suposiciones que moldeaban su comportamiento.

Tomando como apoyo uno de los numerosos libros que el autor hizo sobre sus estudios, se ha podido conocer cómo según los directivos que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso coaccionados, a realizarlo. En contraste quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso a buscar, la responsabilidad. Por desgracia, no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que el hecho de aceptar las suposiciones de la teoría Y dará como resultado trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas, y las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico, al igual que la jerarquía de necesidades. Esta técnica sin ninguna duda debe tenerse muy presente a la hora de tomar decisiones relacionadas con la búsqueda del rendimiento óptimo.

Sin embargo, para conocer cómo un directivo debe motivar, es vital conocer qué puesto de trabajo es necesario reforzar. Para ello existen cinco dimensiones fundamentales para describir un puesto determinado. Según Robbins (2013), la variedad de habilidades que el trabajador tiene, la identidad propia de la tarea que le corresponde, por supuesto la importancia de la tarea que el empleado lleva a cabo, la autonomía que ese puesto en concreto tiene dentro de la compañía, y por último, la retroalimentación que tiene la realización de las actividades que el puesto ofrece al propio trabajador.

Con estas ideas encima de la mesa y, conociendo a quién se debe motivar, algunas de las técnicas como argumenta Judge (2013), son la rotación de puestos de trabajo o el enriquecimiento del puesto de trabajo. Sin embargo, también argumenta que un horario flexible o la aplicaciones del denominado “*Job sharing*” pueden mejorar la satisfacción de un trabajador en su puesto de trabajo.

El contexto social físico del trabajador también es importante para saber cómo se debe motivar a los trabajadores. En este sentido Robbins (2013) asegura que aspectos como su propio entorno personal o su estado de forma y salud, pueden ser importantes para decidir cómo actuar con ciertos trabajadores.

Relacionado con lo anterior, el liderazgo para la toma de decisiones es esencial. Un requisito para poder motivar y tomar decisiones en una compañía es el liderazgo. Éste, se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo, estrategia o un conjunto de metas. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco todos los directivos son líderes. El hecho de que una organización otorgue a sus directivos ciertos derechos formales no garantiza en absoluto que sean capaces de dirigir con eficacia.

### **3.2. Inteligencia Emocional**

Otro aspecto que puede tener una importante incidencia en la toma de decisiones y por tanto que determinen cómo hay que mejorar el rendimiento de un trabajador en la compañía es el de la tan discutida Inteligencia Emocional (IE en adelante). Según Sastre-Aguilar (2004), se trata de la capacidad para

1. Reconocer las emociones propias y las de los demás.
2. Entender el significado de esas emociones.
3. Regular las propias emociones según un modelo en cascada. Además, los individuos que conocen sus propias emociones y que saben interpretar bien las señales emocionales tienen más probabilidades de ser eficaces.

El autor sugiere además que la IE juega un rol importante en el desempeño laboral. Sin embargo, la IE ha sido un concepto polémico en el CO, pues tiene tanto defensores como detractores. Entre los argumentos favorables para la IE están su atractivo intuitivo, el hecho de que la IE predice criterios relevantes y la idea de que tiene una base biológica. Sin embargo, y por otro lado, la IE tiene tantos críticos como defensores. Sus críticos dicen que es vaga e imposible de medir, por lo que cuestionan su validez.

En el caso concreto de la búsqueda de motivación hacia los trabajadores para potenciar su rendimiento, tiene un importante peso. Como expresa Gill (2007), las cualidades personales del líder son esenciales para comprender la situación personal y particular de cada uno de los trabajadores. Cuando se busca optimizar el rendimiento de un empleado, es verdaderamente importante acercarse a él y apostar así por una serie de

técnicas que tan solo personas con capacidad de escucha y con ciertas dotes de tacto pueden llegar a realizar.

### 3.3. ¿Cómo comunicar?

#### 3.3.1. Comunicación

Hay una serie de factores importantes para tener en cuenta a la hora de comunicarnos. Basándome en Llamas (1993) el primero y más importante es sin lugar a dudas la audiencia. ¿Quién es nuestro público? ¿Qué espera que le digamos? El segundo según el autor, es el referido a la información necesaria. ¿Qué información debo transmitir? ¿Qué información necesito? Otro aspecto importante es el de el tiempo ¿cuál es el mejor momento para dar esta información? ¿Con qué frecuencia? Finalmente, el método, ¿cuál es el más adecuado? De entre los numerosísimos métodos existentes, ¿cuál es el más idóneo? A continuación y haciendo uso de las ideas de Sfez (2001), se clasifican los métodos más idóneos para la comunicación

<b>MÉTODOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Reuniones</b>	Lo importante es que los aspectos a tratar estén detallados en una agenda.
<b>Presentaciones personales</b>	Permite que la audiencia haga preguntas al momento.
<b>Informes y memos</b>	Fáciles de hacer. Muy impersonales y corren el riesgo de ser mal interpretados si no están suficientemente claros.
<b>Juntas</b>	Lo bueno es que todo el mundo se entera a la vez, pero se debe buscar el lugar adecuado.
<b>Revista de la empresa (Newsletter)</b>	Rápido y cómodo pero se corre el riesgo de que haya quien no lo lea.
<b>Videos</b>	Es una forma semipersonal. Permite



	involucrar más al personal, pero resulta cara su producción.
<b>Correos electrónicos</b>	Baratos, modernos y con la ventaja de poder enviarlos a varias personas al mismo tiempo. Pero hay que tener cuidado de que no se pierdan los mensajes importantes entre todos los demás.
<b>Otros métodos</b>	Por ejemplo las vídeo conferencias....

### 3.3.2. Estructura del cambio y la innovación futura.

Finalmente para acabar con esta parte, se aportará un concepto que es realmente importante en la reestructuración de estrategias, y por tanto en la realización de líneas de trabajo vinculadas a la motivación de personas en sus puestos de trabajo. Se trata de la Innovación estratégica.

Utilizando las ideas de Klein (2001), en el mundo empresarial cada vez es más globalizado y en consecuencia se llevan a cabo importantes decisiones asociadas a la apuesta por la mejora tecnológica. Este avance es esencial comunicarlo en la empresa ya que dan a la plantilla una perspectiva mucho mayor. Es por ello por lo que compartir también las estrategias a largo plazo por parte de la compañía resulta fundamental.

Como bien defiende el autor, hacer sentir importante a la plantilla, y en concreto a un trabajador en particular, genera una expectativa futura y una visión de que el progreso va a existir en la compañía. Esto es verdaderamente importante para poder dar la vuelta a una situación de ausencia de motivación o necesidad inmediata de búsqueda de mejora del rendimiento de un empleado.

## 4. Política de retribución.

Una de las primeras y esenciales cuestiones que se plantea un director de recursos humanos es cómo se va a recompensar a sus empleados por su trabajo. La relación de empleo que se establece entre la empresa o el empresario individual, y el empleado es el punto de partida de este apartado para el presente trabajo.

Haciendo uso de las ideas de Schulman (1987), el empleado accede a realizar una serie de tareas a cambio de que su labor y dedicación se vean recompensadas. Estas recompensas por la prestación profesional de sus servicios laborales pueden ser fundamentalmente de dos tipos: monetarias (o extrínsecas) y no monetarias (o intrínsecas). Las monetarias incluyen tanto las percepciones económicas en dinero como todos aquellos bienes que son susceptibles de valoración en términos monetarios (por ejemplo, coche de la empresa, bonos de autoservicio, etc. Este último tipo de recompensas monetarias recibe también el nombre de recompensas en especie, que se verá más adelante como un caso en concreto.

#### **4.1. Los componentes de la retribución**

Según Iborra (2003), la remuneración total recibida por el empleado en pago por su trabajo puede dividirse en tres componentes esenciales, que conforman su retribución: el salario base, los incentivos salariales, y las prestaciones o retribuciones indirectas. El salario base es la cantidad fija de dinero que el empleado recibe regularmente (por ejemplo, mediante los pagos semanales o mensuales). Dicho salario suele sufrir ajustes periódicos, normalmente al alza, por ejemplo para paliar el efecto de la inflación. Los incentivos salariales comprenden los programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento.

#### **4.2. ¿Por qué es importante la retribución?**

Dentro de las políticas de gestión de personas, una de las más importantes, sin duda es la de retribución. Uno de los aspectos que un directivo debe considerar a la hora de entender la importancia atribuida a la retribución es el elevado porcentaje del coste total que soportan las empresas generado por la retribución.

Según Puchol (2007), un aspecto particularmente importante a la hora de tratar de controlar el impacto de los costes salariales sobre la supervivencia de la empresa, es cómo diseñamos la retribución. Más concretamente, si se hace uso o no de los incentivos salariales. Según propone Weitzman (1984), los incentivos salariales actúan como amortiguadores al permitir acompañar los pagos con la capacidad de la empresa para realizarlos.

### **4.3. Política retributiva y relación con los objetivos**

Según Measl (1980), a la hora de tomar decisiones relativas al diseño de la retribución es importante partir de la idea de que el sistema de compensación debe ser congruente con los objetivos estratégicos, ya que una de sus funciones es enviar a los empleados señales consistentes con dichos objetivos. Por eso no se puede afirmar que exista un sistema de compensación aplicable a todas las situaciones, sino que es conveniente prestar atención a las diferentes posturas estratégicas (Measl y Rogers, 1986)

Quizá la relación que más claramente se pueda abordar en este sentido es, como comenta Björkman (2000), la que se produce entre la política de retribución de los directivos y las estrategias de internacionalización. En las empresas de carácter multinacional el problema de agencia se agrava ya que el control sobre los directivos es más difícil al existir mayores asimetrías de información entre la oficina central y las divisiones.

### **4.4. Objetivos explícitos a perseguir por la política retributiva**

Para la empresa el salario es un gasto de operación y generalmente de cuantía muy importante por lo que requiere una cuidadosa administración. Simultáneamente, como he comentado antes, además de ser un factor de coste, de su correcto diseño depende la motivación y la implicación de los empleados en el proyecto de la empresa. Teniendo en cuenta esta doble perspectiva se identifican los tres objetivos básicos que deben orientar las decisiones retributivas: eficiencia, cumplimiento y equidad. El concepto de eficiencia según Johnson (1995) hace referencia a la consecución de objetivos al mínimo coste posible. Así el autor entiende que un sistema retributivo es eficiente cuando se manifiesta como un instrumento útil para mejorar la productividad de la empresa mediante la captación de trabajadores valiosos y el desarrollo de un nivel de estímulo suficiente y además, es adecuado como mecanismo de control de la masa salarial de la empresa.

### **4.5. Metodología de un diseño de compensación**

Tras identificar los principios orientadores del proceso del diseño de la retribución, éste queda según Llamas (1998), estructurado en dos fases diferenciadas.

- **Primera fase:** determinación de la cuantía retributiva, es decir, la cantidad global que cada empleado va a percibir.
- **Segunda fase:** Se determina la estructura de la compensación, es decir, Determinación de los componentes retributivos. Dentro de esta segunda fase, estarían estos importantísimos componentes:

Fijo: Aquella parte de la compensación que se percibe por el simple hecho de mantener la relación laboral con la empresa. Este componente, al consolidarse, otorga seguridad a los ingresos del trabajador, por lo que se debe diseñar de forma que sea suficiente para garantizar un adecuado nivel de vida al empleado.

Variable La remuneración contingente es aquella parte de la misma cuyo pago se condiciona a la consecución de un determinado objetivo. Resulta útil en un doble sentido. En primer lugar, sirve para enviar señales consistentes al trabajador sobre lo que la empresa espera de él de forma prioritaria y motivarle en esa dirección.

## **5. Retribución en especie.**

Tomando como referencia a Scholes (2001) una retribución flexible, también llamada retribución a la carta, a través de la cual el empleado ganará más sin que a la empresa le cueste más dinero, gracias a flexibilizar su salario y percibir una parte en dinero y otra parte en productos o servicios, aprovechando las exenciones fiscales de algunos de estos productos dando como resultado una disminución de su IRPF y con ello un aumento de su líquido total.

### **5.1. Aspectos Importantes**

- Como comenta Castillo (2003), se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie.... en ningún caso, el salario en especie podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador. (art, 27 E.T).

- Manteniendo la postura del autor, a todos los efectos legales, la base para el cálculo de subida salarial anual, indemnizaciones en caso de despido, el salario del empleado será la suma de la percepción dineraria más la flexibilizada en especie.

-Un elemento muy importante según el autor, es que hay que distinguir es si las retribuciones en especie, provienen de norma, convenio colectivo o contrato de trabajo o provienen de la voluntad del empresario.

## **5.2. Ejemplos de retribución en especie**

Según el Björkman (2000), hay multitud de retribuciones en especie, sin embargo, las más comunes y por tanto las que más aparecen el mundo empresarial son las siguientes: Cesión/entrega de automóvil, préstamos, entrega de ordenadores y pago de conexión a internet, cursos de formación, ticket restaurante y comedores de empresa, guardería, seguro médico, ticket transporte etc.

Sin embargo, el autor comenta que cada vez hay más tipos de ejemplos de retribución en especie, siendo cada vez más numerosos la oferta de bienes o servicios que la empresa ofrece al mercado como concepto de retribución en especie.

## **SEGUNDA PARTE - INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

El propósito del presente capítulo, como se ha mencionado con anterioridad, es el de llevar a cabo un trabajo de campo para confirmar ciertos hallazgos de la revisión de la literatura y explorar algunos aspectos que aún no han sido tenidos en cuenta por algunos de los autores que he seleccionado anteriormente en la revisión de la literatura. En concreto el trabajo de campo se centrará en el aspecto salarial como centro de estudio en esta investigación. De tal forma, al final del trabajo de investigación se explicarán una serie de conclusiones con las que se probará la relación que existe entre la remuneración y el rendimiento, comprobando así si verdaderamente existen otras vías para motivar a los trabajadores.

Para abordar este objetivo, es necesario diseñar un trabajo de campo que averigüe en la práctica el verdadero impacto que tienen las técnicas de motivación salariales con el rendimiento laboral. Este estudio, será necesario para completar y confirmar los hallazgos encontrados en la revisión de la literatura. El análisis empírico comenzará con el desarrollo de entrevistas en profundidad, y seguirá de un estudio cuantitativo centrado en el análisis de resultados del cuestionario.

### **1. Entrevista en profundidad**

#### **1.1. Diseño metodológico**

##### **1.1.1 Justificación de la técnica empleada**

Para responder al objetivo de si la remuneración tiene una incidencia importante en el rendimiento de los trabajadores, se ha recurrido primeramente a la entrevista en profundidad. Ello se debe a que se trata de una técnica cualitativa que se considera muy apropiada para realizar una primera aproximación al estudio como comenta Valles (2002). Esta técnica como asegura el autor, permite una efectiva comprensión acerca de un tema concreto a través de un grupo reducido de expertos, además de ofrecer variables adicionales, exploratorias para la investigación. Asimismo, la información obtenida será objetiva puesto que se basa en

experiencia profesional aunque no es generalizable debido a que no tiene finalidad estadística como asegura Ruiz-Olabuénaga (1996).

La entrevista en profundidad será idónea como fase inicial de la investigación para obtener una amplia información sobre la relación entre las diferentes posibles técnicas de motivación y el rendimiento, concretamente, las cuestionadas técnicas salariales empleadas en la actualidad. Seguidamente, como comenta Valles (2002), una vez encontrada información suficiente, la entrevista en profundidad puede ser complementada con técnicas cuantitativas. Por tanto, los resultados encontrados se contrastarán con los hallazgos de la revisión de la literatura y se complementará con una encuesta para confirmar éstos y lo explorado en esa técnica cualitativa.

Como asegura el autor Ruiz-Olabuénaga (1996), la entrevista en profundidad es más adecuada frente a los cuestionarios. Ello se debe a que la encuesta o cuestionario puede ser un freno al potencial de información que los directivos pueden ofrecer. Por otro lado, el tiempo que dispone este perfil de empresarios suele ser bastante escaso para responder documentos sin la presencia física del entrevistados como afirma Valles (2002).

#### 1.1.2 Proceso y elaboración de la entrevista en profundidad

El universo contactado para la elaboración de la entrevista en profundidad está formado por tres empresarios pertenecientes al mundo de la pequeña y mediana empresa. Las entrevistas tuvieron lugar en el mes de Febrero de 2015. Serán un total de tres empresarios cuyas características detallaré más adelante

El criterio tomado para la selección de estos tres profesionales ha sido su amplia experiencia, no solo en el mundo de la empresa, sino en la formación y selección de profesionales de empresa sobre herramientas esenciales de comunicación y habilidades sociales.

Para estructurar esta entrevista en profundidad se ha tomado como punto de partida la revisión de la literatura que se ha realizado en la segunda fase de este trabajo. En ese capítulo se identificaron algunas de las técnicas de motivación más adecuadas para la mejora del rendimiento laboral. Éstas se añadieron a la entrevista en

profundidad con la intención de corroborarlas con estos tres expertos frente a la importancia de las técnicas referidas al salario.

Posteriormente, se generó un guión (ver anexo) para la elaboración de esta entrevista en profundidad. Ésta contenía siete preguntas abiertas, siendo las primeras cinco referidas a conocer la experiencia personal de cada uno de los entrevistados. Las otras dos hacen referencia a la incidencia que verdaderamente considera que tiene la remuneración con el rendimiento.

En cuanto al desarrollo de estas entrevistas en profundidad, se realizaron dos de ellas en el lugar de trabajo de los profesionales y otra en Washington DC durante el pasado mes de Enero. Estas entrevistas tuvieron una duración de quince minutos cada una de una manera amable y con un ambiente distendido, el orden de las preguntas se vio algo alterado. No obstante se pudo profundizar en todos los aspectos que se pretendía.

## **1.2. Resultados de la entrevista en profundidad**

### **1.2.1. Entrevista numero 1**

El primer experto en el tema, Pablo Ruiz, es emprendedor y actual director de la empresa de impresoras Rinhoceras en la sección Madrid. Estudió empresariales en la Universidad de Barcelona y, seguidamente, se especializó en recursos humanos por la Universidad de Berlín. Lleva 12 años dedicándose a trabajar con todo tipo de profesionales, periodistas, directivos, empresarios e incluso clubes de fútbol.

Esta primera entrevista destacó por una serie de peculiaridades frente a las demás. Pablo Ruiz (P.R), emprendedor y director de una de las mayores startUps de Impresión para plotters de toda España. Su negocio consiste en facilitar a los arquitectos españoles la impresión de proyectos de gran envergadura sin necesidad de acudir a profesionales con un gasto muy superior.

Con su experiencia al montar la empresa en el año 2011 y con su pasado como director de recursos humanos de una pequeña empresa de telecomunicaciones, se postula como un candidato perfecto para responder a las preguntas del cuestionario de la entrevista en profundidad.



La entrevista se lleva a cabo en la pequeña oficina que tiene en la calle Cea Bermúdez de Madrid, desde dónde gestiona las catorce sedes que tiene en España y desde donde también controla aspectos como las cuentas de la empresa y la contratación de empleados. Comienzo la entrevista sin más dilación apostando por un tono amable y desenfadado, donde el entrevistado se sienta cómodo y no se vea forzado para contestar a sus preguntas.

Comenzando por el concepto de rendimiento laboral, P.R. contesta sin dudar demasiado. Considera que “el rendimiento de un empleado debe estar directamente ligado a las responsabilidades que se le hayan asignado”. De esta forma, dice, el concepto es algo subjetivo, aunque siempre algo objetivo si se evalúa en función de si se ha cumplido los objetivos asignados en la distribución de tareas.

Su experiencia en los departamentos de personas denota que sabe de lo que habla y por supuesto que tomar decisiones en la empresa nunca es sencillo. En esta línea, PR comenta cómo tras su etapa en la empresa de Telecomunicaciones de 2004 hasta 2011 en la que decidió apostar por este proyecto, cada vez que trató de motivar a sus empleados para sacar lo mejor de ellos mismos lo último que hizo fue recurrir a un incremento salarial..

Destaca como con todos sus empleados ha tenido siempre un clima de empatía que le han hecho destacar respecto a sus competidores, esta empatía junto con una comunicación clara y precisa sobre los objetivos de la compañía no ha hecho más que mejorar los resultados de la empresa. Sin embargo en épocas de dificultades, apostar por darle más responsabilidad y sin duda hacerle ver cómo su función dentro de la empresa tiene a largo plazo un papel fundamental le ha ahorrado mucho dinero a PR.

Respecto a las tres preguntas finales sobre si conoce la situación en este aspecto fuera de España, argumenta como cuando estuvo una temporada viviendo en Francia, vio un ambiente muy diferente en el sector empresa pequeña. Las facilidades por el gobierno para empezar son mucho mayores, pero sobre todo la disposición al ambiente de equipo le hacen replantearse si verdaderamente se están haciendo bien las cosas en nuestro país.

Finalmente, destaca como en las Universidades se debería inculcar más la apuesta por este tipo de técnicas en la motivación de personas, y como demostrar que el dinero no lo es todo siempre. De esta forma, considera clave este asunto para la

sociedad española en general. Cree que es algo que si se trata y estudia en profundidad en los centros educativos, podría mejorar considerablemente el ambiente laboral español.

### 1.2.2. Entrevista numero 2

La segunda experta es Patricia Roldán, licenciada en psicología por la Universidad de Georgetown. Lleva ocho años formando a personas del mundo empresarial y del campo de la política. Tras su paso por Beijing estudiando fotografía y sociología asiática, actualmente ayuda a la selección de personas en la pequeña empresa Rennata & Go. Ha realizado cursos y talleres sobre la gestión de personas de diferente índole para mejorar principalmente la comunicación oral y aprender a desarrollar habilidades profesionales a directivos y diferentes colectivos que lo requieran.

La entrevista con Patricia Roldán fue algo diferente a las otras dos. Le realicé durante mi estancia en Washington DC durante el mes del presente Enero con motivo de un viaje previamente organizado por diferente motivo. Se reunieron una serie de factores y coincidencias que propiciaron que pudiese entrevistarle en una de las salas de la Universidad de Georgetown donde ella estudió Psicología y donde yo realizo un curso a distancia como mentor del programa de relaciones internacionales con sede en Madrid.

El perfil de Patricia es verdaderamente envidiable, tras su experiencia en Estados Unidos, estudió fotografía y sociología asiática en Beijing y posteriormente comenzó a trabajar para Philips en Madrid. Actualmente es responsable de gestionar los métodos de selección para dos empresas. Rennata & Go y Mr. Boho en Madrid. Su experiencia y su constante cercanía al factor humano en la compañía me hicieron pensar que cumplía ampliamente el perfil que necesitaba para responder a una de las tres entrevistas en profundidad.

Para comenzar deja clara su visión sobre el rendimiento. Lo asocia con una idea algo abandonada y menospreciada en la actualidad como es la autoestima. Considera esencial valorar más por parte de los equipos de dirección la autoestima de los trabajadores, y consecuentemente cómo mejorarla. Para ello destaca como habilidades

fundamentales que deben tener un líder, la empatía y el seguimiento constante del trabajo individual de cada trabajador.

Por otro lado, preguntada sobre la relación entre la retribución salarial y el rendimiento, justifica que desgraciadamente existe una relación en la actualidad. Pero los culpables de ello son los propios directivos de las empresas que consideran el dinero como la mejor de las recompensas y consecuentemente sea así el propio trabajador cómo entienda el concepto de dinero.

En España comenta Patricia, la situación es algo diferente respecto a los demás países de la Zona Euro. El clima mediterráneo que nos caracteriza tanto a Italia, Grecia y España nos autocalifica como un país que vive con entusiasmo, y por tanto se le da una mayor importancia a la vida personal que al trabajo

Respecto a la importancia de este tema, resalta Patricia que es un tema a estudiar en profundidad en las universidades. Siendo clave su importación a la sociedad española.

### 1.2.3. Entrevista numero 3

El tercer y último experto es Rodrigo Santamaría, licenciado en comunicación y relaciones públicas por la Universidad de Santiago de Compostela. Actualmente junto con su socio Ernesto Santanilla están gestionando el desarrollo y evolución de una pequeña StartUp enfocada a la mejora de las redes WiFi en los autobuses tras el fracaso de Gowex.

Su visión sobre lo que es el rendimiento está muy asociada al coaching que los trabajadores reciben por parte de los directivos en una empresa. Esta enorme responsabilidad de formación que los directores de recursos humanos y de cada departamento tienen, está directamente relacionada según Rodrigo con el rendimiento de los trabajadores.

Por otro lado, destaca la importancia de conocer al detalle la red de empleados y sus cualidades individuales, para poder asignarles así tareas acordes con sus capacidades. De lo contrario el rendimiento final de la plantilla, estará en entre dicho.

Igualmente considera como existe una gran relación entre la remuneración y la productividad de muchos trabajadores. Pero no por ello hay que apostar solo por ella. Considera esencial la apuesta por técnicas complementarias.

Para acabar, referido a la situación actual en nuestro país, Rodrigo lo como un ejemplo a la cabeza de Europa de cómo se deben tomar decisiones asociadas a los equipos de personas. Por otro lado, refleja en sus palabras un desapego profundo con el modelo americano y a su esquema laboral, basado, según entiende a su juicio, en el esclavismo laboral de los altos cargos directivos.

De igual forma que los otros dos candidatos, Rodrigo apuesta por una fuerte aplicación de estos temas en la formación universitaria a futuros empresarios, psicólogos, y formadores de Recursos Humanos. De esta forma, el clima empresarial podría quizá cambiar el rumbo.

### **1.3 Conclusiones Entrevistas en profundidad**

Se puede apreciar así tras este estudio cualitativo, cómo los tres profesionales tienen ideas en común y otras en las que difieren ampliamente. Cada uno de ellos apuesta por unos tipos de habilidades específicas del directivo. Siendo éstas fundamentales siempre para el devenir de la compañía.

Sin embargo, si no en las habilidades, si en las técnicas los tres están de acuerdo en que es preciso apostar por acciones diferentes a las salariales que desgraciadamente predominan en la mayoría de empresas. Este camino llevará a la organización según los tres entrevistados, a una mejor situación en la compañía.

Finalmente por unanimidad entienden que la situación en España es ciertamente particular a la de otros países de la Zona Euro y de fuera de la Unión. Adicionalmente,

hacen hincapié en cómo el aprendizaje de ciertas técnicas en centros universitarios puede fomentar una mejor gestión de los equipos de personas en el futuro.

## **2. Estudio Cuantitativo: Cuestionario**

### **2.1. Diseño metodológico**

#### **2.1.1 Justificación de la técnica empleada**

Tras elaborar la entrevista en profundidad, se realizó la encuesta para de nuevo conocer la importancia que tiene la retribución para mejorar el rendimiento. En este caso, a diferencia de la entrevista en profundidad, se aplicó una técnica cuantitativa a una muestra de individuos concretos para poder extrapolar y completar definitivamente el objetivo concreto de la investigación.

#### **2.1.2. Proceso y elaboración de la encuesta**

##### **A. Proceso**

Las encuestas realizadas han sido auto-administradas, es decir, “se caracterizan por no utilizar el contacto directo con las personas entrevistadas” (Bocigas, 2010; pp.4182). Estos cuestionarios han sido enviados por correo electrónico que como defiende el autor, es un medio rápido, cómodo y muy barato para realizar encuestas auto-administradas.

No obstante, ello posee el inconveniente de que pueda existir un bajo índice de respuestas, que solo sea posible enviar el cuestionario a aquellos individuos con correo electrónico y que sea difícil entrevistar a la muestra ideal: individuos que hayan cursado algún curso de arte dramático o similar. Este fue otro de los motivos por los que no quise hacer tan solo un análisis cuantitativo en mi investigación.

##### **B. Elaboración de la encuesta**

###### **B.1 Selección de la muestra**

La muestra será representativa del universo objeto de estudio. En este caso, debería tomarse una muestra heterogénea que considere diversos individuos que estén entre los 20 y los 65 años y que trabajen en la actualidad.

Dentro de esta amplia muestra de individuos que trabajan, entran perfiles muy diferentes. Desde estudiantes que compatibilizan prácticas empresariales con los estudios, como ejecutivos asentados en su puesto de trabajo. El tamaño muestral fue de noventa personas. De la muestra tomada, veinte de ellos pertenecían a ICADE y seguían estudiando, otros veinte están en un rango de edad entre 25-30 y la muestra restante equivale al rango de edad 30-65. De esta forma, se intentó lograr el mayor número de entrevistados posibles para reducir el error de estimación.

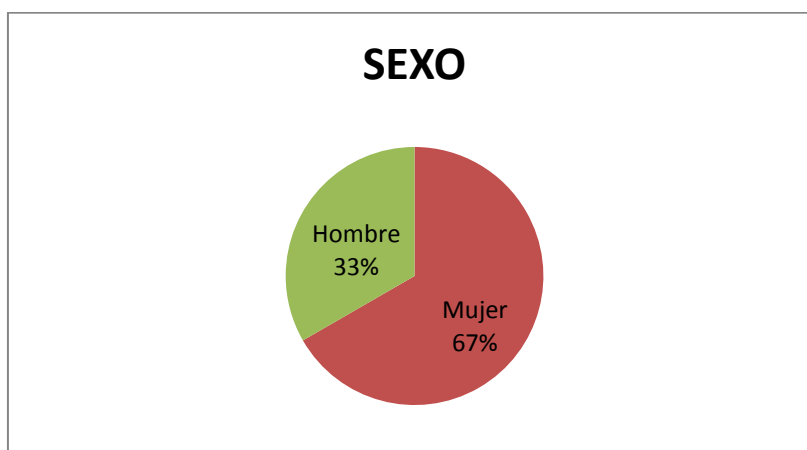
## **B.2 Partes y forma del cuestionario**

El cuestionario se dividió en tres partes: introducción, cuerpo (que hace referencia a las preguntas relativas al objeto de investigación) y finalmente identificadores. En la introducción se indicó quién era el entrevistador y cuál era el objetivo de la investigación.

En este caso, las preguntas referidas a la investigación se dividirán en tres bloques: relación que el encuestado encuentra entre salario y remuneración, valoración que el encuestado hace sobre la remuneración en especie y finalmente cómo actuaría si tuviese que aumentar el rendimiento laboral de un empleado. Finalmente, destacar que todas las preguntas se encontraron numeradas para facilitar el control y la codificación de las mismas.

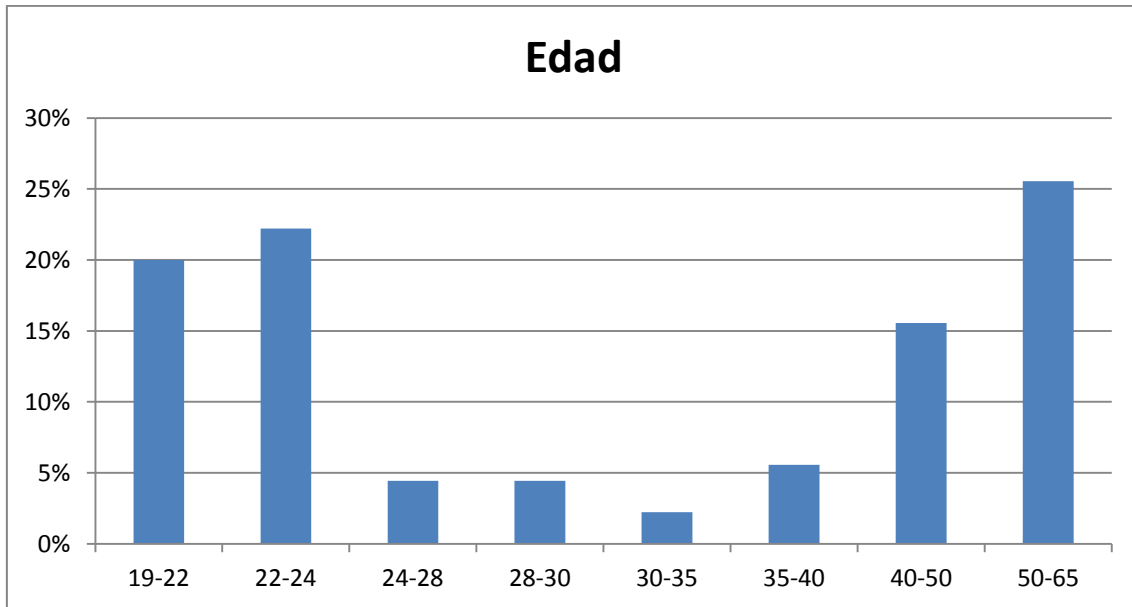
## **2.2 Resultados cuestionario**

El perfil del encuestado ya está definido en el diseño metodológico previamente definido. A continuación voy a dar algunos datos correspondientes a las preguntas filtro que se realizaron en el cuestionario.



**Fuente:** *Elaboración propia*

Por otra parte, los rangos de edad que contestaron al cuestionario tuvieron una gran variación como se puede apreciar a continuación en el gráfico.

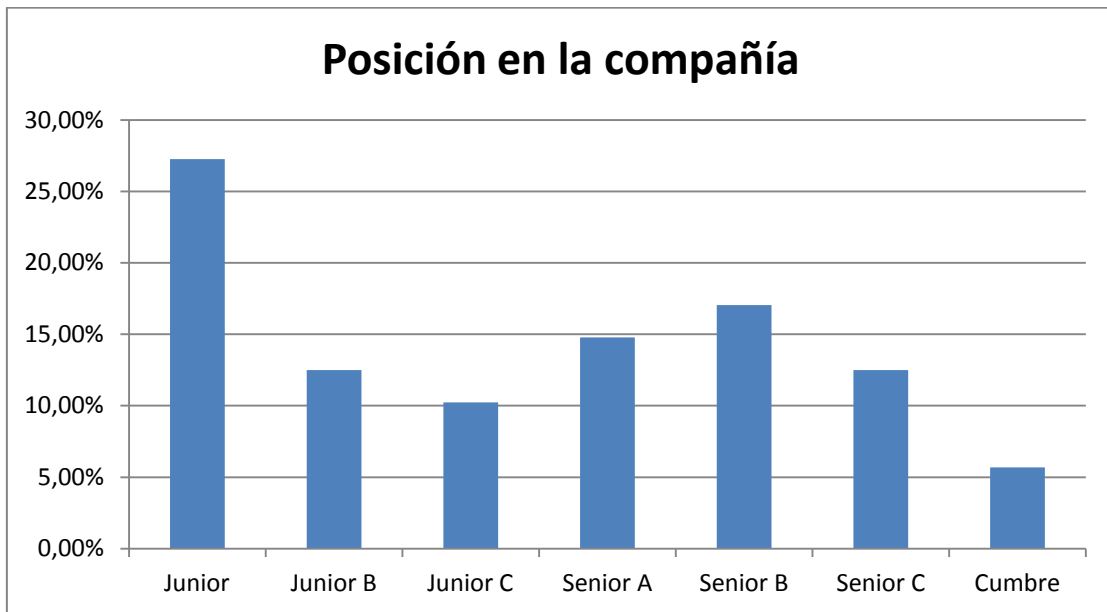


**Fuente:** *Elaboración propia*

Acto seguido la siguiente pregunta filtro que se incorporó al estudio cuantitativo fue conocer qué situación laboral de media, tenía la muestra que iba a participar en el cuestionario. Para generar esta clasificación se tomó como referencia un criterio asociado a las responsabilidades en la empresa y al tiempo que el encuestado lleva vinculado a ella. La clasificación de los perfiles existentes en una compañía son los siguientes:

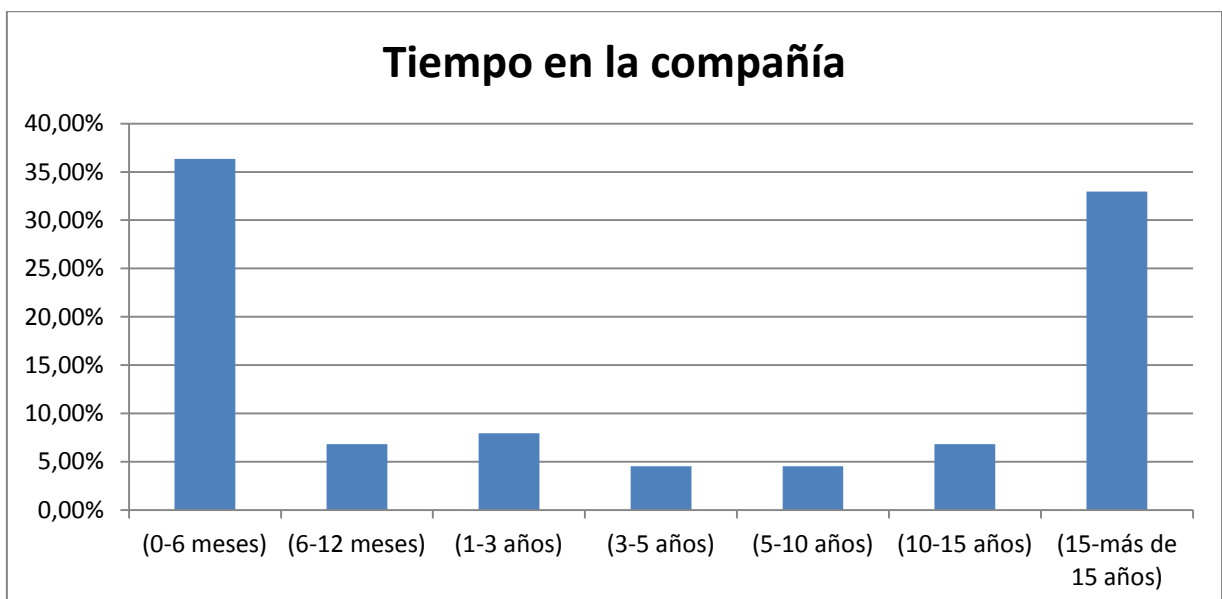
- **Junior** (Compatibilizo prácticas mientras estudio)
- **Junior B** (Recién graduado)
- **Junior C** (Algunos años en la empresa y en el mercado laboral)
- **Senior A** (Cierta experiencia en el sector. Mi posición en la empresa comienza a tener relevancia)
- **Senior B** (Destaco bastante en mi empresa y tomo decisiones que afectan a los objetivos de la empresa)
- **Senior C** (Comprendo por completo la estructura de mi empresa y en consecuencia tomo decisiones tanto en la generación de estrategias como en la fijación de objetivos a Corto Plazo y Medio Plazo)

- **Cumbre** (Tomo decisiones que afectan a todos los miembros de la compañía.  
Decisiones a Largo Plazo que son esenciales para la organización)



**Fuente:** *Elaboración propia*

Otras dos preguntas pertenecientes al filtro inicial que se generaron en la encuesta para clasificar a los que responderían fue por un lado el de conocer el tiempo que esa persona realmente llevaba vinculada a la compañía y por otro saber de manera aproximada el sueldo que el mes más reciente (Febrero de 2015), habían recibido en sus correspondientes trabajos de manera neta, sin extras ni incentivos añadidos. A continuación se muestran los dos gráficos.





Fuente: *Elaboración propia*



Fuente: *Elaboración propia*

Con este análisis de filtro en el cuestionario se han podido determinar ciertas conclusiones de bastante importancia para el posterior estudio cuantitativo. De esta forma, se puede ver como la gran mayoría de la muestra son mujeres. Siendo un total de sesenta mujeres las que han respondido frente a treinta varones.

Por otro lado, la edad también es importante para conocer los futuros resultados, de esta forma, los intervalos de edad más representativos son los correspondidos entre 19-24, y por otro lado, el de 40-65. Es importante saber que el porcentaje de respuestas de encuestados de entre 24 años y 40 años es verdaderamente pobre en comparación. Este hecho determina cómo un enorme porcentaje de los encuestados está aún en la Universidad y compaginan prácticas con estudios, mientras que el otro gran porcentaje hace referencia a personas con más de 40 años, lo que se traduce en una cierta estabilidad laboral, económica y consecuentemente familiar y personal.

Por otro lado, en cuanto al tipo de posición que los encuestados ocupan en la compañía destaca sobre todas las demás la posición de Junior con casi un 30% de las respuestas. Seguidamente, la posición de Senior B tiene la segunda mayor cuota de respuestas.

Por otro lado, la última pregunta filtro realizada para clasificar a los encuestados hace referencia al salario neto sin incentivos del último mes (en este caso Febrero). En este caso, es relevante mencionar que el intervalo de entre 0 y 200€ junto con el de 2.000 y 3000€ son los más comunes. Sorprende cómo más de diez personas (un 10%) tiene un salario de más de 10.000€. Esto tiene una posible relación con el intervalo de edad de entre 40 y 65 que predominaba entre los encuestados.

Las decisiones a la hora de contestar las siguientes partes del cuestionario están realmente influidas por todos estos aspectos. El análisis de las restantes preguntas del cuestionario voy a estructurarlo en tres partes para que sea más sencillo su entendimiento y posterior contraste con el estudio cualitativo ya comentado y finalmente con la revisión de la literatura inicialmente analizada.

Hay una serie de limitaciones la muestra seleccionada, por lo que se procede a elaborar un estudio descriptivo en vez de generar inferencia. En las conclusiones finales y futuras líneas de investigación esta idea se profundiza.

### Rendimiento

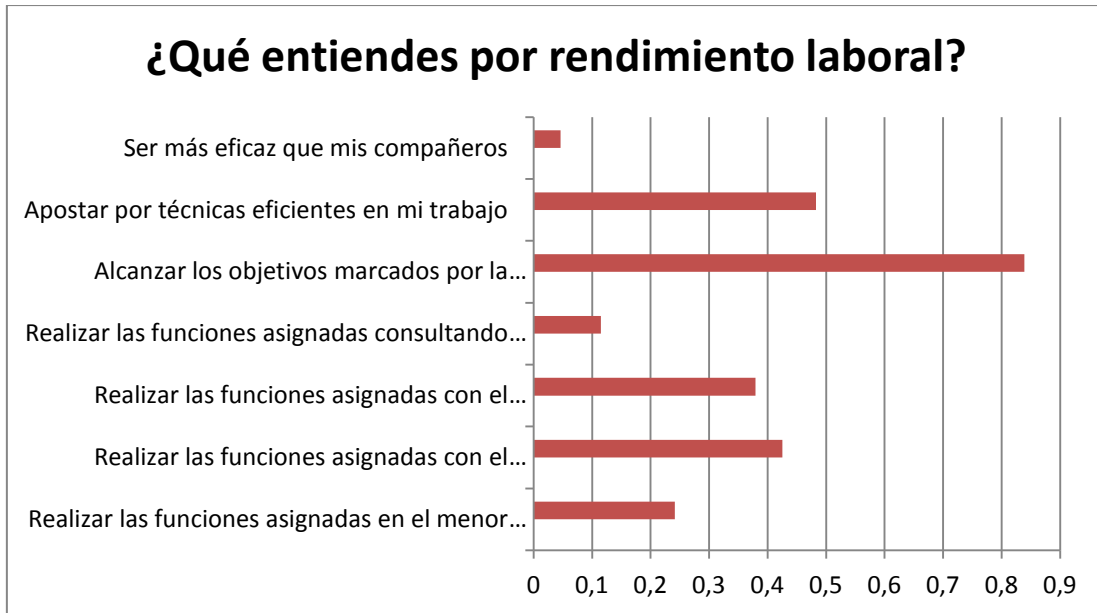
En el cuestionario planteado a la muestra, había tres preguntas referidas al rendimiento laboral. Una primera en la que se preguntaba cómo entendía el encuestado exactamente el concepto a su juicio.

Las opciones eran:

1. Realizar las funciones asignadas en el menor tiempo posible.
2. Realizar las funciones asignadas con el menor coste económico posible para la empresa.
3. Realizar las funciones asignadas con el mayor detalle y cuidado posible en su desempeño.
4. Realizar las funciones asignadas consultando y analizando cada paso para cumplirlas. (Sin importar el tiempo que esto conlleve).
5. Alcanzar los objetivos marcados por la compañía para cada departamento junto con varios compañeros, fomentando el trabajo en equipo y el desempeño de facultades como la empatía laboral.

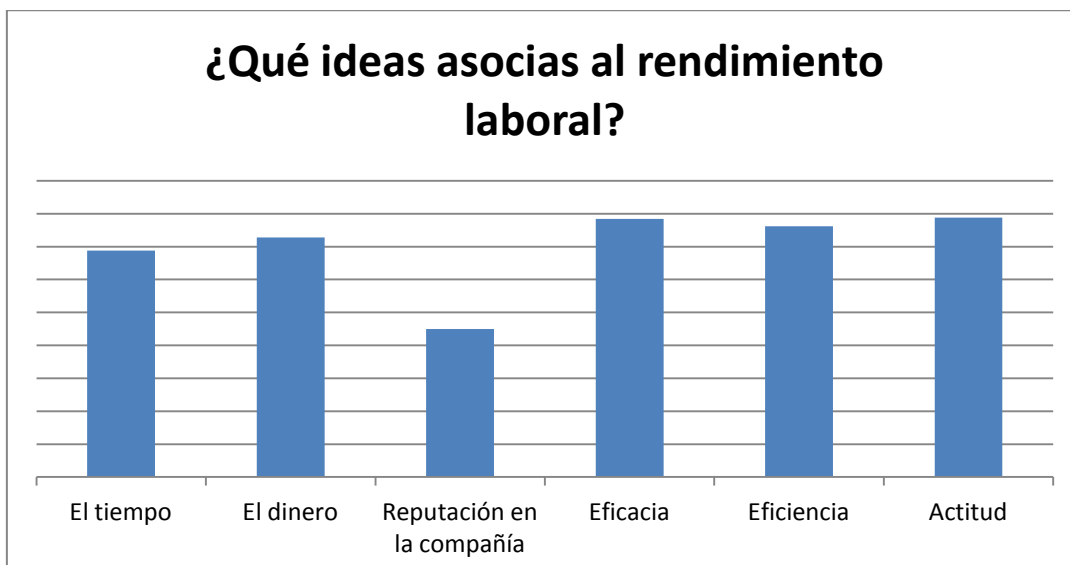
6. Apostar por técnicas eficientes en mi trabajo.
7. Ser más eficaz que mis compañeros.

Estos fueron los resultados obtenidos:



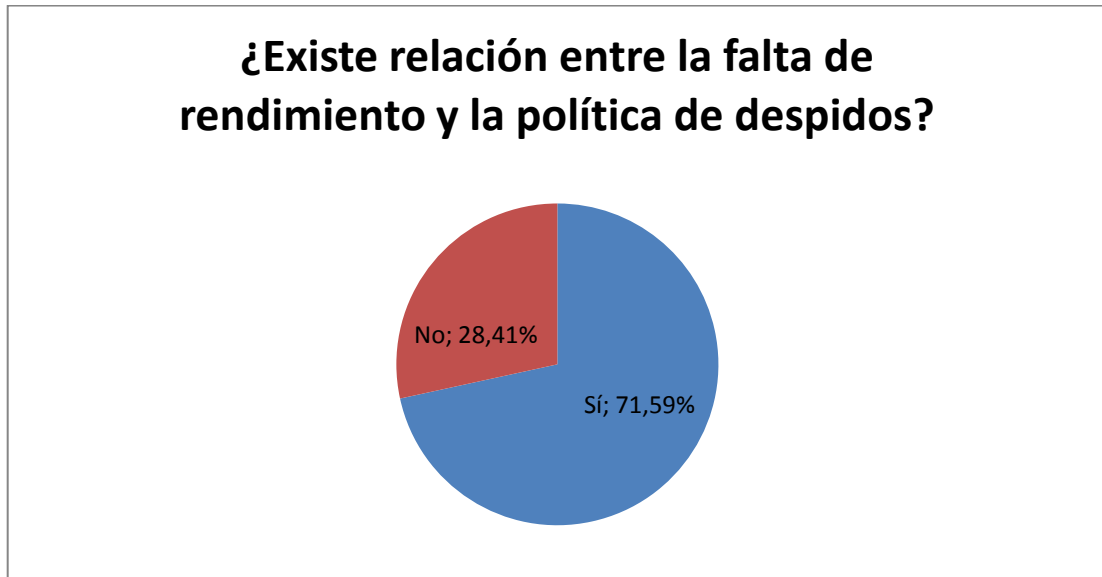
**Fuente:** *Elaboración propia*

A continuación, se evaluaron los factores que el encuestado consideraba esenciales para definir la productividad laboral de un trabajador. De entre todas las opciones (se podían votar 3; La eficacia, la actitud y la eficiencia fueron las más votadas). Sin embargo, aquí es curiosa la gran similitud entre las diferentes opciones. Demostrando que no resulta sencillo adjudicar conceptos al rendimiento laboral.



**Fuente:** *Elaboración propia*

Finalmente, en esta primera parte del cuestionario, se preguntó si la productividad o rendimiento de un trabajador es importante para la política de despidos de una compañía. Definitivamente y como se puede apreciar en el gráfico, no hay duda al respecto.



**Fuente:** *Elaboración propia*

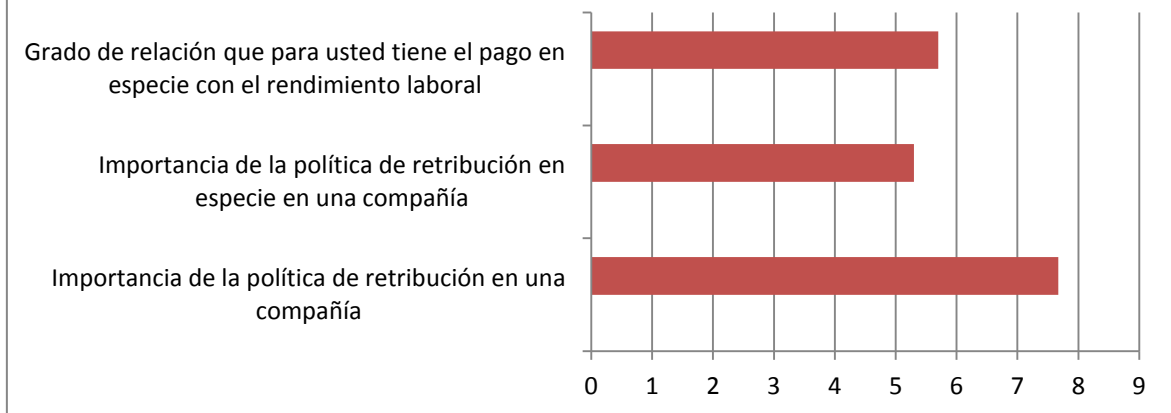
#### Política de remuneración salarial

En esta parte del cuestionario, las preguntas introducen el concepto de retribución salarial. Igualmente se hicieron tres preguntas como en el apartado anterior. En un primer punto se preguntó sobre la importancia que tienen estos tres aspectos para la compañía juicio del encuestado:

1. Política de retribución de la compañía
2. Política de retribución en especie en la compañía
3. Grado de relación que para usted tiene el rendimiento laboral con el pago en especie.

Dentro de las tres opciones, las más votadas aparecen en el siguiente gráfico. El resultado destacó, como se predijo en un inicio, por una alta relación para los encuestados del pago en especie sobre el rendimiento laboral.

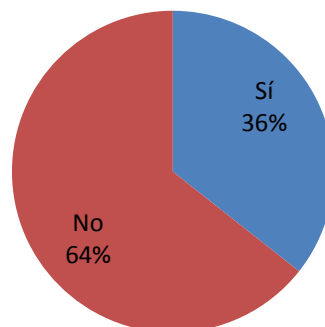
### Del 0 al 10 determine la importancia que tiene para usted...



Fuente: *Elaboración propia*

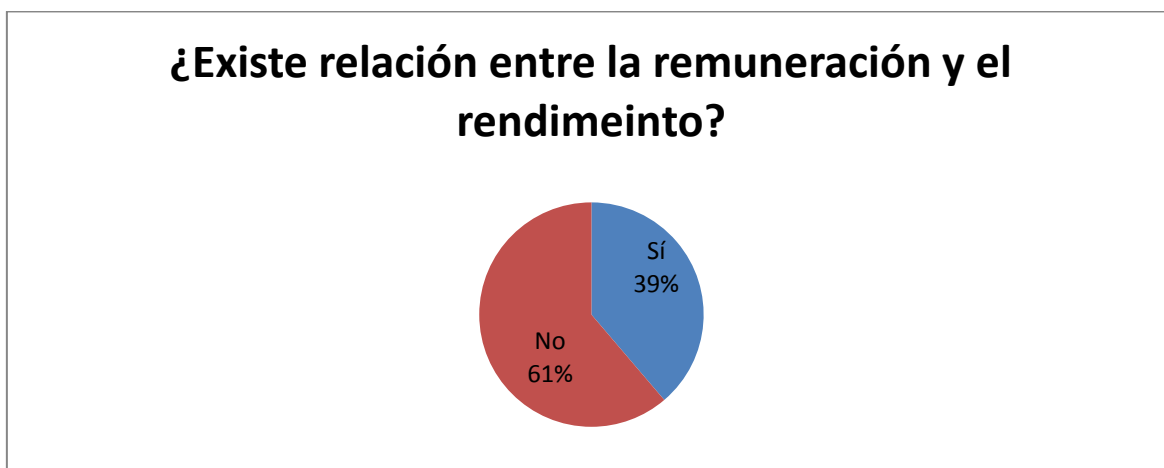
A continuación se apostó por preguntar sobre la necesidad de tener un incentivo salarial en la empresa durante los últimos meses. Los resultados fueron los siguientes. En este punto es curioso resaltar cómo un casi 65% no ha necesitado de un incremento salarial para mejorar su rendimiento. Esto demuestra con rotundidad que la política salarial no ha tenido una gran importancia en el desarrollo de la motivación de estos trabajadores. De esta forma, y como se concluirá al finalizar este trabajo de investigación. Existen otras técnicas para motivar a los trabajadores, diferentes a las de modificar la política salarial.

### ¿Ha necesitado un incentivo salarial durante los últimos meses?



Fuente: *Elaboración propia*

No obstante, para confirmar este hecho y para que se confirmasen las posibles respuestas que esta pregunta previa iba a ofrecer, se efectuó otra pregunta que relaciona la productividad o rendimiento laboral con el salario y las políticas de remuneración. Los resultados fueron los siguientes.



**Fuente:** *Elaboración propia*

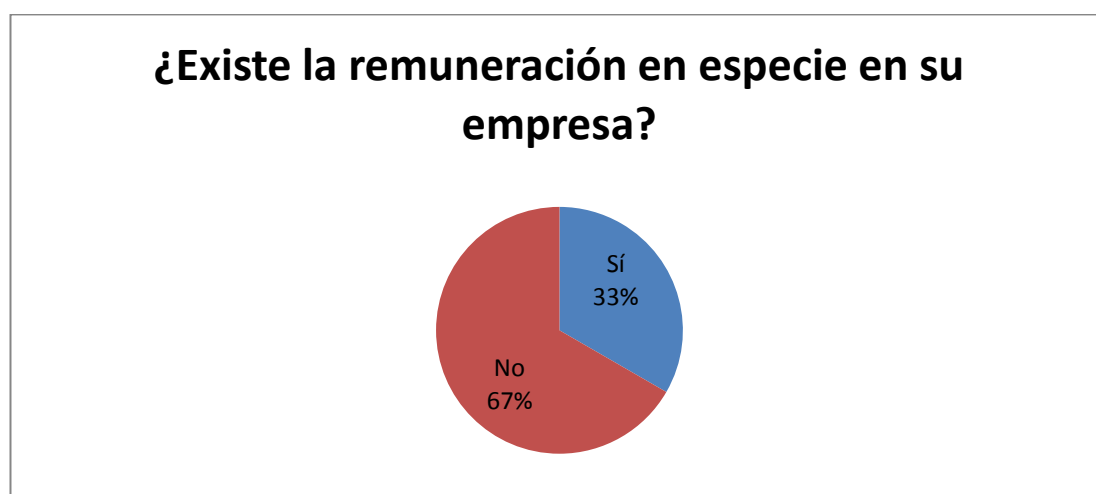
Otra pregunta que se realizó en el cuestionario hacía referencia a si el encuestado consideraba que un incremento del salario a un empleado para tratar de fomentar su productividad, podría traer consecuencias negativas, especificando cuales. Un 55% dijo que no pero un 45% (casi la mitad), apostó por el sí. Algunas de sus propuestas eran las siguientes.

1. Si no va acompañado de un plan de desarrollo profesional
2. La productividad puede ir unida a un incremento de salario pero no así el fomento de la misma porque se pueden crear diferencias que afecten en sentido contrario de lo que queremos conseguir en el colectivo.
3. Acomodamiento
4. El incremento de salario debe ser porque el empleado HA FOMENTADO la productividad anteriormente y como un premio por el trabajo realizado
5. Ambiente excesivamente competitivo, disminución del margen medio
6. Creo que todo trabajador debe estar bien retribuido y por tanto él debe una productividad. Si no cumple...

## Retribución en especie

Finalmente y para concluir este cuestionario perteneciente al estudio cuantitativo, se realizaron preguntas asociadas a la retribución en especie como alternativa a la pura remuneración salarial. Esta política en especie ha sido y sigue siendo una de las armas que las empresas consideran más apropiadas para mejorar el rendimiento de sus trabajadores. Sin embargo, no es más que agravar la decisión de apostar por una motivación mediante incentivos salariales (salvo que aquí están materializados).

A continuación están los resultados de las preguntas propuestas a los encuestados referidas a si a remuneración en especie. La primera de ellas simplemente de manera introductoria al tema pregunta si en la compañía en la que trabaja actualmente existe este tipo de políticas de remuneración

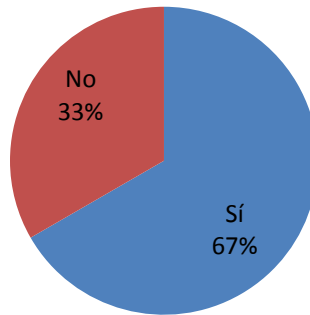


**Fuente:** *Elaboración propia*

Es curioso observar como gran parte del público encuestado no recibe pagos en especie en su compañía. Lo que demuestra que no está tan extendido como en un principio se podría pensar. No obstante, un 33% sigue siendo un porcentaje alto.

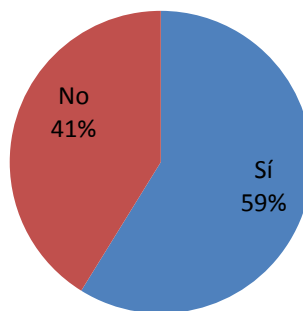
A continuación se presentan dos gráficos que resumen los datos colectados referidos a si el encuestado considera apropiado apostar por políticas de retribución en especie, y por otro lado, si considera que este tipo de remuneraciones cumple con su fin último.

### ¿Considera apropiado apostar por políticas de retribución en especie?



Fuente: *Elaboración propia*

### ¿Considera ética la remuneración en especie?



Fuente: *Elaboración propia*

Por otro lado, se propone al encuestado que ofrezca una alternativa al pago en especie. Si ellos fuesen directores de la compañía. Ofreciendo ejemplos para ello. Como los siguientes:



Incentivos	Un sueldo digno
Formación pagada	Vehículo de empresa
Estrategia de gamificación (torneos de productividad con premios, puntos de acuerdo a productividad intercambiables por premios)	Vouchers, comida, gym
Subidas salariales en función del trabajo realizado	Independencia
Formación en general	Más reconocimiento

Finalmente y de manera ajena a estas últimas preguntas se pregunta la relevancia que el encuestado considera que tiene este estudio. Así como lo interesante que ha encontrado este estudio. Las cifras están ofrecidas en promedio.

Como de interesante ha encontrado este estudio	5,88
Qué importancia cree que los directivos deberían darle a un estudio semejante en las empresas	6,19

Este estudio está realizado del 0 al 10. Por lo que los resultados equivalen a la media seleccionada por los encuestados.

### **2.3 Conclusiones del cuestionario del estudio cuantitativo**

Aunque se profundizará en estas ideas en la conclusión del trabajo, varias preguntas filtro ayudaron a conocer con mayor exactitud quién respondió a las preguntas. La mayoría de respuestas fueron contestadas por mujeres, siendo la gran mayoría de las respuestas pertenecientes a encuestados con un intervalo de edad de entre 19 a 23 años y de 50 a 65 años.

Respecto a resultados obtenidos, se pueden destacar como más relevantes, cómo el rendimiento laboral de los trabajadores está definido para los encuestados por el cumplimiento de los objetivos fijados por la dirección, y por la utilización de técnicas eficientes.

Si nos referimos al grado de relación entre la política de remuneración con el rendimiento laboral que los encuestados entienden que existe en su empresa, se pueden ver cómo tiene una baja implicación, igualmente que la política de remuneración en especie en la compañía no la consideran fundamental.

Para terminar, el encuestado considera que el estudio ha tenido una importancia de aproximadamente un 6 sobre el estudio, y de un 6 también sobre la relevancia que este aspecto tiene para la empresa. Demostrando que tiene una importancia alta en los resultados para la empresa.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

## 1. Conclusiones tras el trabajo de Investigación

Cuando se seleccionó el área de investigación, se buscó la utilidad que tendría el trabajo a medio y largo plazo. Dentro del área seleccionada del comportamiento organizacional, las posibilidades para analizar y de estudio eran realmente enormes. Sin embargo, el foco del trabajo fue en un tema verdaderamente importante para el devenir de una organización: El rendimiento.

Con este trabajo se ha buscado estudiar las posibles habilidades y técnicas que un director de proyecto, de departamento y por supuesto director general de la compañía es capaz de desarrollar para mejorar el rendimiento de los empleados que están a su cargo. Con frecuencia se considera el aumento salarial como una buena técnica motivacional y que ayuda a potenciar el rendimiento en la empresa de un empleado, sin embargo hay numerosas vías para evitar esta decisión, que con frecuencia deriva en problemas a medio y largo plazo en los trabajadores.

En el presente trabajo se ha hecho un profundo análisis sobre algunas de las ideas de algunos autores, remarcando así las más relevantes. Esta revisión de la literatura comienza con una primera parte en la que el lector comprenda el concepto de rendimiento y la importancia que éste tiene para el devenir de la organización. Esta primera definición importante destaca por la explicación según varios autores sobre cómo se evalúa el rendimiento. Pero también de dos conceptos claves para varios autores que tienen una implicación directa en este tema: La satisfacción personal y la propia personalidad del trabajador. Se afirma así en esta parte del trabajo cómo cada persona tiene un perfil determinado y por tanto cómo la motivación varía en función de cada empleado.

Seguidamente, se plantean las posibles técnicas que provocan una mejora del rendimiento de un trabajador en la empresa. Esta parte está dividida en tres partes fundamentales. Una primera en la que se analizan las diferentes opiniones de autores sobre la importancia de la toma de decisiones en una empresa, destacando como idea fundamental el talento. Posteriormente, se hace alusión a un aspecto muy presente en la política de recursos humanos actual, la inteligencia emocional. Finalmente, se destaca

en el trabajo la importancia de la comunicación y sus técnicas más adecuadas para tratar de tener una comunicación eficiente en la toma de decisiones.

Por otro lado y de manera específica se ha buscado analizar la política de retribución. Ésta es precisamente la técnica que con frecuencia tiende a utilizarse más en la mejora del rendimiento. Sin embargo, con este trabajo se quiere demostrar que no es siempre es acertada esa política, ya que tiene consecuencias a largo plazo poco positivas para el trabajador. Esta parte de la revisión de la literatura está enfocada por tanto a los componentes que integran la política de retribución, su importancia y por último cómo debe ser la metodología de esta política.

Para acabar con la revisión de la literatura se ha hecho hincapié en la retribución en especie que algunas compañías utilizan para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Una vez analizadas algunas de las opiniones de profesionales y expertos, se ha llevado a cabo un análisis empírico siguiendo un diseño metodológico cuantitativo y cualitativo. Respecto al cualitativo se han llevado a cabo tres entrevistas en profundidad a expertos del sector y que han contestado a algunos aspectos como la importancia del rendimiento en la compañía, la relevancia de apostar por técnicas diferentes a las de remuneración para mejorar la productividad, o la importancia que las escuelas de negocios deberían dar a este tema. Los resultados fueron realmente sorprendentes ya que los tres entrevistados coincidieron en casi absolutamente todas las respuestas, determinando como posibles soluciones estudiar más en profundidad el perfil de los empleados para saber exactamente qué necesidades no están cubiertas, pudiendo así, mejorarlas sin necesidad de generar un gasto económico para la empresa.

Seguidamente, se elaboró un estudio cuantitativo reflejado en unos resultados verdaderamente interesantes en el cuestionario distribuido. Éste fue contestado por una muestra total de noventa personas, siendo el perfil encuestado el de una persona de entre 20 y 65 años que esté trabajando en la actualidad.

Tras analizar minuciosamente los resultados que ha ofrecido el cuestionario, se pueden determinar varias conclusiones. En un primer lugar, partimos de una muestra en la que el perfil predominante es el de la mujer, siendo tan solo un 33% de hombres los que han respondido al cuestionario. Por otro lado, en cuanto al factor edad, la franja 19-24 años hace referencia a la gran mayoría de encuestados (40%), o por otro lado, de 50-

65 un 25%. Dado que la encuesta ha sido distribuida a compañeros de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE), y a sus consecuentes familias, es fácil comprender los resultados comentados. Por otro lado, finalizando con las preguntas filtro, destacar cómo la posición en la compañía es de 30% Junior y un 19% Senior B, lo que está directamente relacionado con la edad anteriormente comentada. Finalmente, el tiempo que esa persona ha estado en la compañía se divide en dos bloques. Uno inicial de 0 a 6 meses en el que entrarían todos los jóvenes que hacen prácticas mientras estudian, o empleados recién incorporados a su empresa y por otro un porcentaje del 35% que hace referencia a aquellas personas que llevan entre 15 y más de 15 años trabajando.

Respecto a la parte del salario, es importante destacar como existe un intervalo de entre 0 y 200 con un 17% de respuesta, lo que implica que es el segundo más seleccionado tras el intervalo de 2000 a 3000 (20%); finalmente es más que interesante ver cómo un 13% de los encuestados gana más de 10.000€ al mes, lo que está claramente por encima de la media salarial en España y puede ser consecuencia de haber realizado la encuesta a varios directivos de multinacionales.

Por otra parte, el rendimiento laboral de los trabajadores está definido para los encuestados por los objetivos fijados por la dirección, por las técnicas eficientes y por el contrario, ser más eficaz que mis compañeros, es la última de las opciones.

Respecto a las ideas asociadas al rendimiento laboral destacar la eficacia y la actitud como las más defendidas. Por otra parte, si existe relación entre un bajo rendimiento y política de despidos, ya que un 71.59% considera que están relacionados.

Si nos referimos al grado de importancia entre la política de salarios en especie con el rendimiento laboral los encuestados consideran que tiene poca implicación, igualmente que la política en especie en la compañía no la consideran fundamental. No obstante destacan como la retribución de la compañía es un aspecto esencial para estudiarlo.

Por otra parte, el encuesta manifiesta como no ha necesitado un incentivo salarial en los últimos meses (un 64% no lo cree), mientras que no considera que haya una relación entre la remuneración y el rendimiento (61%).

Referido a la política en especie, deja claro como en un 67% de empresas encuestadas si existe, y un 67% la considera particularmente adecuada. Igualmente se considera ética esta política (59%).

Para terminar, el encuestado considera que el estudio ha tenido una importancia de aproximadamente un 6 sobre el estudio, y de un 6 también sobre la relevancia que este aspecto tiene para la empresa.

## **2. Recomendaciones para las empresas**

Con este trabajo como se ha podido demostrar se busca probar que las técnicas para motivar a los trabajadores y lograr consecuentemente una mejora en su rendimiento tienen alternativas claras a la política de retribución que tantos directivos ponen en práctica. Esta política de retribución incluye consecuencias negativas de cara al rendimiento futuro como generar un círculo vicioso donde el trabajador siempre va a necesitar mucho más de lo que ya cobra. De esta forma, con el trabajo y con las conclusiones obtenidas tras el diseño de estudios cualitativos y cuantitativos, se pueden generar una serie de recomendaciones.

Es evidente que el trato individualizado y personal en cualquier sitio es siempre un proceso laborioso y muy costoso, sin embargo tener un seguimiento adecuado de cada uno de los individuos que componen una organización es sin lugar a dudas una enorme ventaja competitiva. Esto va a facilitar el estudio correcto de las necesidades insatisfechas de cada uno de los trabajadores, sabiendo además como es situación personal y si verdaderamente están insatisfechos con su puesto de trabajo, o si tienen algún tipo de problema de índole personal. Sin lugar a duda esta sería una de las principales recomendaciones que se podría analizar en un departamento de recursos humanos.

Otro aspecto muy importante es el de darle a la retribución salarial y en especie el peso que verdaderamente debe ocupar en una organización. Es decir, hacer un seguimiento personalizado con la intención de conocer las preocupaciones e inquietudes que un trabajador tiene, no implica que no se deba suprimir la técnica de motivación vía política salarial. Es importante el uso de estas técnicas sin embargo no se debe abusar de su utilización.

Por otro lado, la apuesta por utilizar una retribución salarial en especie es una de las técnicas de motivación más empleadas dentro de una organización. Sin embargo, utilizar este tipo de técnicas sin ninguna duda puede llevar al empleado a valorar su posición en la compañía como totalmente imprescindible por acceder a una serie de beneficios, sin embargo también desvirtúa la situación natural de un puesto de trabajo.

### **3. Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación**

Para finalizar este capítulo de conclusiones se quiere hacer hincapié en algunas de las posibles ideas que se podrían mejorar para futuras investigaciones sobre el tema. En este trabajo de investigación se han hecho uso de numerosos ejemplares relacionados con el mundo de los recursos humanos, sin embargo todo el material utilizado para la revisión de la literatura ha sido en formato de libro. Quizá la posible incorporación de material periodístico, o de artículos de opinión podría complementar la revisión de la literatura.

Otro aspecto muy importante si se quiere profundizar en este trabajo de investigación en el futuro, sería la selección de una muestra más variada para contestar los cuestionarios distribuidos. Como ya se comentó anteriormente, no se puede considerar una mas y entonces el presente trabajo se limita a hacer análisis descriptivo de los datos sin llegar a hacer inferencia. Con más variada se quiere hacer referencia a seleccionar una muestra con una representación más equilibrada de hombres y mujeres, y sobre todo de edad y perfil en la organización. En este trabajo el cuestionario fue distribuido de manera online a alumnos de la universidad Pontificia Comillas (ICADE), y consecuentemente a los padres de muchos de ellos, esto deja un espectro de muestra oculta de casi treinta años. Este factor es realmente importante ya que podría modificar sustancialmente las conclusiones establecidas al final del trabajo.

Por último, un tema relevante a mejorar si se continúan haciendo investigaciones de este tema sería la apuesta por una profundización mayor en temas relacionados con la retribución económica. Es decir, ¿qué aspectos negativos tiene realmente la política salarial frente a las demás técnicas aplicadas? ¿Cómo debe entenderse la política salarial en una empresa? ¿Realmente es perjudicial la política de retribución en especie para un trabajador? Estas ideas son algunas de las que se podrían estudiar en el futuro. En el presente trabajo el análisis se ha limitado a estudiar qué otras técnicas existen en el mundo de los recursos humanos para potenciar el rendimiento laboral. Utilizando

técnicas cuantitativas y cualitativas para probar que efectivamente se debe apostar por otras técnicas que tengan un seguimiento mucho más personal e individualizado sobre los trabajadores.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Alberca F. (2012): “De Newton a Apple” – Vol. 12; p 134-147. Editorial Toromítico. Madrid

Amezquita, P. M. (2014): “Salario en especie y su legislación” - Vol. 15. Editorial Pasajes. Madrid

Alexandra, G. N. (2011): “Necesidad e importancia del sistema de remuneracion” –Vol. 46, pl. 7. Editorial Caspio. Barcelona

Almirán A. (2014): “Origen, motivación y un debate reformista sobre el salario mínimo” – 4078, p92-92. Grupo Planeta. Murcia

Bocigas, O. (2010b) “Encuesta”. En Wolters Kluwer España, S.A. *Enciclopedia de Economía, Finanzas y Negocios*, tomo 8. Madrid: grupo Wolters Kluwer.

Bonache (2008): “Dirección de personas” – Vol. 34; 45; 23; p 29-34; p 53-63; p 12-19. Editorial Planeta Agostini. Valencia

Björkman C. (2000): “The important of the laws” – Vol. 34, 44; p 65-87, p 123-164. Editorial McGraw Hill. Londres

Cabrera A. (2008): “Dirección de personas” – Vol. 34; 45; 23; p 29-34. Editorial Alfaguara. Madrid

Castro A. De (2012): “Secretos de la motivación” – Vol. 6, 12; p 45-83; p 203-253. Editorial Castroviejo. Toledo

Estatuto de los trabajadores (Art. 27) – Vol. 43; p 235-237. Editorial Civitas. Madrid

Goleman, D. (2004): “¿Qué hace a un líder?” – Vol. 1, 82; p 1-10, p 123-143. Editorial Unijes. Madrid

Gill M. (2007): “Cómo Starbucks me salvó la vida” – Vol. 2, 10; p.19-21, p 35-37.  
Editorial Urano. Islas baleares

Hernández-Requejo (1998): “Global Business Today” – Vol. 12-53; 23; p 35-74; 4.  
Editorial San Sebastián. Madrid

Iborra M. (2003): “Fundamentos de Dirección de Empresas” – Vol. 5, 12, 21; p 34-54,  
p 87-93, p 187-198. Editorial Paraninfo. Madrid

Jeff Jarvis, H. (2007): “Y Google, ¿Cómo lo haría?” – Cap.10 pp.13. Grupo Planeta.  
Madrid

Johnson G.; Whittington R.; Scholes K.; Angwin D.; Regnér P. (2005): “Exploring  
Strategy” – Vol. 23, 34, 45, 65, 76. Editorial Pearson. Londres.

Johnson (1994): “Ventas mágicas” – Vol. 7; p 98-124. Editorial Goralbo. Madrid

Judge W. (2013): “Standards of the Economy. Salary vs Motivation” – Vol. 25, 66; p  
86-127; p 286-334. Editorial Atlánta. Barcelona

Klein O. (2001): “Citizens in a smothy world” – Vol 32. Editorial Plaidós Plural. Madrid

Llamas J. (1993): “Pura y simple estrategia” – Vol. 11, 34, 42; p 35-42; p 56-57; p 93.  
Editorial Minería. Valencia.

Lawler A. (1994): “The Street” – Vol. 23; p 398-434. Editorial Cosme. Madrid

Martínez de Irujo, E. (2009): “Política de remuneración selectiva” – Vol. 45, pl. 54.  
Editorial Alfar. Madrid

Maslow A. (1978): “Biografía de A. Maslow por George Boeree” – Vol. 5; p 21-54.  
Editorial McGraw-Hill. Madrid

McGregor E. (1987): “McGregor Biography” – Vol. 43, 76; p 57-67; p 293-334.  
Editorial Tomé Spare. León

Measl R. (1980): “Condescendencia de los directivos” – Vol. 13, 44; p 25-32; p 56-67.  
Editorial Cosme. Tarragona.

Puchol L. (2007): “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” – Vol. 4, 7, 9, 12; p 12-43; p 123-125; p 156-173; p 198-234. Editorial Díaz De Santos. Córdoba.

Robbins S. (2003): “Comportamiento Organizacional” – Vol. 1, 5, 8, 12, 17; p 23-48; p 67-87; p 112-134; p 190-231; p 245-298. Editorial Cosme. Tarragona.

Ruiz-Olabuénaga, J.I. (1996): “Metodología de la investigación cualitativa”. Bilbao:  
Universidad de Deusto.

(Sunzi) Tzu S. (2012): “El arte de la guerra” – Introducción, traducción y notas de  
Albert Galvany. Editorial: Trotta pliegos de Oriente. Madrid

Sastre-Aguilar M. A. (2004): “Dirección de recursos humanos” – Vol. 4, 11, 21, 34, 56;  
p.19-21, p 35-37, p 56-86, p 78-98, p 123-156. Editorial Comentar. Fuenlabrada,  
Madrid.

Sfez L. (2001): “Crítica en la comunicación” – Vol. 12, 34; p 234-236, p 456-467.  
Editorial Susaeta. Sevilla

Schulman R.S (1987): “Mitos del Marketing que están matando a los negocios” – Vol.  
7, 21; p 67-98, p 146-198. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

Valles, Miguel S. (2002): Entrevistas cualitativas. Madrid: Centro de Investigaciones  
Sociológicas. Editorial Espasa. Tarancón.

Wetzman L. (1984): “Recursos humanos. ¿Qué es la retribución salarial?” – Vol. 7, 8,  
13; p 45-64, p 77-83, p 183- 198. Editorial Adelante. Murcia.

Wilson H. (1994): "The Wit of Harold Wilson" – Vol. 12, 34; p 76-87, p 143-201.  
Edutorial comercial. Madrid.

## **ANEXOS**

### **Anexo A: Guión entrevista en profundidad**

*¿Es el salario la única vía para la mejora del rendimiento laboral?*

#### **GUIÓN ORIENTATIVO – Preguntas ABIERTAS**

Nombre y apellidos:

Profesión:

**Consentimiento de utilización de datos personales en TFG: SI / NO**

**<<Relación con técnicas de motivación laboral>>**

- 1. ¿Qué entiende por rendimiento laboral?**
- 2. ¿Experiencia en departamento de Recursos Humanos?**
- 3. ¿Experiencia en gestión o directivos?**
- 4. ¿Qué habilidades considera usted que debe tener un líder?**
- 5. ¿Alguna relación entre retribución salarial y rendimiento?**

*\*Improvisación/ empatía/ pasos por la empresa/ dificultades.*

*\*Comunicación oral*

*\*Confianza en uno mismo*

*\*Trabajo en Equipo*

*\*Expresión Corporal*

*\*Otras \_\_\_\_\_*

*\*Otras \_\_\_\_\_*

- 6. ¿Conoce la situación de España respecto a los países de la zona Euro en este aspecto? ¿Y fuera de Europa?**
- 7. ¿Valora como relevante la formación de las Universidades para la apuesta por técnicas diferentes a las salariales para motivar a los trabajadores?**
- 8. Por otro lado y para terminar, ¿considera que la sociedad española esté concienciada con este asunto?**

## Anexo B: Cuestionario

Preguntas desarrolladas para el cuestionario. Lanzar a partir del Lunes 2 de Marzo.

Desarrollar con Survey Monkey

1. Sexo
  - A. Mujer
  - B. Hombre
  
2. Edad
  - A. (19-22)
  - B. (22-24)
  - C. (24-28)
  - D. (28-30)
  - E. (30-35)
  - F. (35-40)
  - G. (40-50)
  - H. (50-65)
  
3. Posición actual en tu puesto de trabajo
  - A. Junior (Prácticas mientras estudio)
  - B. Junior B (Recién graduado)
  - C. Junior C (Algunos años en el mercado laboral)
  - D. Senior A (Cierta experiencia en el sector, mi posición en la empresa comienza a tener relevancia)
  - E. Senior B (Destaco bastante en mi empresa, tomo decisiones que afectan a los objetivos de la empresa)
  - F. Senior C (Comprendo por completo la estructura de mi empresa y en consecuencia tomo decisiones tanto en la generación de estrategias como en la realización de las mismas mediante la fijación de objetivos a C/P y M/P).
  
4. Cuántos años llevas en tu empresa actual?
  - A. (0-6 meses)

- B. (6-12 meses)
- C. (1-3 años)
- D. (3- 5 años)
- E. (5 años- 10 años)
- F. (10 años- 15 años)
- G. (15 años- más de 15 años)

5. Suelo neto de tu último mes (Enero).

- A. (200€-500€)
- B. (500€-800€)
- C. (800€-1000€)
- D. (1000€-1500€)
- E. (1500€-1700€)
- F. (1700€-2000€)
- G. (2000€-3000€)
- H. (3000€-4000€)
- I. (4000€-5000€)
- J. (5000€-7000€)
- K. (más de 7000€)

6. Existe la remuneración en especie en la compañía en la que trabajas actualmente?

- A. Sí
- B. No

7. La consideras adecuada?

- A. Sí
- B. No

8. Crees que este tipo de remuneración cumple con su objetivo en tu compañía?

- A. Sí
- B. No

9. Qué entiendes por Productividad laboral?

- A. Realizar las funciones asignadas en el menor tiempo posible.
  - B. Realizar las funciones asignadas con el menor coste económico posible para la empresa
  - C. Realizar las funciones asignadas con el mayor detalle y cuidado posible en su elaboración.
  - D. Realizar las funciones asignadas consultando y analizando cada paso para lograrlas sin importar el tiempo que esto conlleve.
  - E. Alcanzar los objetivos marcados por la compañía para mi departamento junto con varios compañeros, fomentando el trabajo en equipo y el desempeño de facultades como la empatía laboral.
  - F. Apostar por técnicas eficientes en mi trabajo.
  - G. Ser más eficaz que mis compañeros.
10. Qué factores crees que tienen relación con la productividad laboral? (colocar en orden).
- A. Tiempo
  - B. Dinero
  - C. Desempeño de objetivos fijados
  - D. Cumplir con la estrategia establecida por la organización
  - E. Eficacia
  - F. Eficiencia
  - G. Calidad
  - H. Desempeño
11. Crees que la productividad de un trabajador se valora para tomar decisiones en la compañía?
- A. Sí
  - B. No
12. Cuánto consideras relevante la política de retribución en una compañía (del 0 al 10)
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



13. Del 0 al 10 selecciona el grado de relación que tiene la productividad de un trabajador en una compañía con su retribución salarial.  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Del 0 al 10 selecciona la relación que consideras existe entre la retribución en especie con la productividad de un trabajador en una empresa  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. En el último año has tenido la sensación de querer tener un incentivo económico en tu compañía para mejorar tu productividad?  
A. Sí  
B. No
16. Si fueses la persona encargada de tomar decisiones asociadas a las políticas retributivas, aumentarías el sueldo a un empleado para tratar de implementar su rendimiento laboral?  
A. Sí  
B. No
17. Apostarías quizá por una retribución salarial en especie?  
A. Sí  
B. No
18. Crees que un incremento del salario de un empleado para fomentar su productividad en el trabajo puede traer consecuencias negativas a la empresa?  
Cuales (Especificar, si es preciso)  
A. Sí  
B. No  
.....
19. Entiendes adecuado rechazar desde la postura de un empleado un incremento salarial con la intención de mejorar tu productividad en el trabajo?  
A. Sí  
B. No

20. Consideras relevante esta relación analizada entre la remuneración y la productividad de un empleado? (del 0 al 10)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

