

## AUDITORÍA A PROCESOS DE COMPENSACIÓN EN EMPRESAS DE UNA ECONOMÍA EMERGENTE

### AUDIT TO COMPENSATION PROCESSES IN COMPANIES OF AN EMERGING ECONOMY

Recebimento: 03/08/2017- Aceite: 05/11/2017- Publicação: 23/12/2017

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Jorge Sánchez Henríquez<sup>1</sup>

Escuela de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión, Facultad de Economía y Negocios,  
Universidad de Talca, Chile  
jsanchez@utalca.cl

Ignacio Pizarro Quezada

Escuela de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión, Facultad de Economía y Negocios,  
Universidad de Talca, Chile  
ipizarro@utalca.cl

Alejandro Alvarez-Marín

Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de La Serena,  
Chile.  
aalvarez@userena.cl

Mauricio Castillo-Vergara

Departamento Ingeniería Industrial  
Universidad de La Serena, Chile.  
mhcastillo@userena.cl

Mauricio Alfaro

Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de Ciencias Sociales,  
Universidad de La Serena, Chile.  
mauricioalfaro@hotmail.com

#### RESUMEN:

El artículo presenta los hallazgos de la realización de auditoría al proceso de compensación en 29 empresas chilenas, tanto de carácter público como privado. El programa de auditoría aplicado se enfocó en revisar en profundidad cada una de las etapas del proceso de compensación, se identificaron un total de 12 atributos para la etapa de diagnóstico y análisis, 33 atributos para la etapa de planificación y diseño, 4 atributos para la etapa de comunicación y revisión, 11

---

<sup>1</sup> Autor para correspondencia: Escuela de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Talca, Chile. Casilla 721 Talca. Avenida Lircay s/n Talca. Chile.

atributos para la etapa de implementación, 6 atributos para la etapa de evaluación y finalmente se presentan 3 atributos para la etapa de reformulación. Para cada uno de los atributos se definieron una serie de riesgos y se desarrollaron procedimientos, que el auditor debe realizar para poder contar con la evidencia suficiente y competente, que soporte su opinión en cuanto a la razonabilidad del proceso de compensaciones, en la entidad bajo análisis.

**PALABRAS CLAVES:** Auditoría, proceso de compensación, resultados de auditoría.

## **ABSTRACT**

*The main objective of this paper is to show the audit results to the compensation process in 29 public and private organizations. The audit program is mainly focused in revising each stage of the compensation process previously identified and consists of the following: twelve attributes for the stage of diagnosis and analysis, thirty-three attributes for the planning and design phase, four attributes for the communication and review stage, eleven attributes to audit the implementation phase, six attributes to the evaluation stage and finally there are three attributes for the reformulation stage. Each one of these attributes have been defined by a number of risks. We have developed a series of procedures that the auditor should perform in order to have sufficient and competent evidence that support his opinion of the compensation process in the entity under analysis.*

**KEYWORDS:** Audit, compensation process, audit results.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La mayoría de los modelos de administración de recursos humanos reconocidos, consideran a la compensación como uno de sus elementos constitutivos y como una variable muy importante a la hora de cumplir con los objetivos organizacionales, en efecto, estas ideas son planteadas de forma estructurada, por autores clásicos ya en los años ochenta, tales como Dessler (1988), DeCenzo & Robbins (1988), Scarpello & Ledvinka (1988), Cascio (1989) y Heneman et al. (1989). Esta valorización se ha mantenido irreductible en el tiempo, de hecho, autores de décadas posteriores como Schuler & Huber (1990), Milkovich y Boudreau (1991), Armstrong (1991), Ivancevich (1992), Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (1995), Sánchez & Calderón (2013a), también coinciden en la importancia conceptual y práctica de la compensación, a nivel de variable relevante al momento de gestionar el desempeño del personal, y relacionan también la satisfacción con la compensación. La evaluación del desempeño de los recursos humanos es un proceso periódico de medición que estima cualitativa y cuantitativamente el grado de cumplimiento de las actividades, objetivos y responsabilidades asignadas a las personas en sus puestos de trabajo (Cruz, Martínez & Santamaría, 2016).

Existe también una clara relación entre compensación y satisfacción, en efecto, autores como Smith, Kendall & Hulin (1969), González (2010), Sánchez & Calderón (2013b) y León (2013) relacionan directamente la satisfacción con la retribución que percibe el trabajador, otros autores como Schmitt & Lohr (1984) relacionan la satisfacción directamente con las compensaciones extrínsecas, por el contrario Weiss et al. (1967) la relacionan con las

compensaciones extrínsecas. La investigación organizacional es un importante instrumento para que las empresas evalúen su momento actual y la percepción de sus colaboradores, la que viene tomando una importancia significativa en el escenario de negocios, ya que el resultado de las organizaciones de inferir a través de las mejoras continúa en el desempeño y la productividad de este clima (Silva et al., 2016).

En relación a lo relevante que resulta el proceso de compensación, en el sistema de administración de recursos humanos en las organizaciones actuales, es que nuestra investigación se centró precisamente en evaluar las diferentes etapas del proceso de compensación en diversas empresas chilenas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y DE COMPENSACIÓN

Toda organización debe contar con metas claras, identificables y fáciles de comprender por cada uno de los integrantes de la organización, la idea fuerza es que toda organización debe contar con una misión y una visión que le permitan orientar las acciones competitivas precisamente para llegar a lograr esas metas. Para poder lograr los objetivos que persigue la entidad es fundamental crear una vía adecuada, considerando todos los recursos, fortalezas, debilidades, posibles oportunidades y amenazas de las cuales puede ser afectada la organización, ello es en esencia la estrategia general. Una estrategia es el camino más adecuado, a cargo de la alta gerencia, para lograr las metas y los objetivos organizacionales, es importante señalar que la creación de la estrategia es una tarea altamente compleja, que necesita de personas con variadas habilidades y capaces de conocer el entorno en el cual se desenvuelve la organización, sin embargo, más allá de la dificultad de crear una estrategia, una tarea titánica, altamente más compleja es la implementación de la misma, ya que no solo dependerá de los esfuerzos de la gerencia, sino que, de todas las partes involucradas en la organización, es por ello, que en general, se trabaja para una estrategia global, en base a estrategias localizadas, para cada sector o área que comprende la organización. A nivel de estrategia es donde se reconoce la importancia del factor humano en las organizaciones, también se está tomando conciencia de la importancia que poseen las personas en la implantación de la estrategia, por lo que es fundamental encontrar la manera de alinear las necesidades y objetivos personales de cada individuo con los de la organización, una vía comúnmente utilizada es la utilización de la compensación, ya sea, entre otras cosas, como elemento motivador y de alineación. Para lograr este cometido las organizaciones están implementando lo que se conoce como compensación y recompensa total, una aproximación a la evolución de las compensaciones es lo planteado por Zingheim & Schuster (2000), que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. La evolución de los sistemas de compensaciones

Época	Años 80	Años 90	2000 adelante
Relación con la fuerza de trabajo	Antigua	Nueva	Mejor
Ambiente de negocio	Número de puestos equitativamente balanceados	Reingeniería, reestructuración, más personas que puestos	Inversión en personas, más puestos que personas
Plan de la empresa	Negocios, como se acostumbra; foco en la calidad	Desvinculaciones, reducción de costos	Crecimiento de la rentabilidad, la velocidad

Cultura	Paternalismo, valor a la lealtad, personas tratadas como cosas	Las personas aceptan responsabilidad	Sociedad/compromiso entre empresa y personas (ganar – ganar), más celebración y diversión
Confianza de las personas	Satisfactoria	Baja	Construyéndola
Compartir información	Poca información, comunicación de arriba hacia abajo	Información respecto de lo que las personas deben hacer, alguna información, dos vías de comunicación	Comunicaciones más abiertas; extensivas, continua información sobre los resultados de la empresa y qué tienen que hacer las personas para crecer y agregar valor
Sueldo base	Rangos salariales basados en el cargo, más énfasis, foco en equidad interna, derecho, crecimiento constante	Rangos salariales basados en el cargo, sueldo base enfocado en el mercado y desempeño de la persona, algún pago por habilidades y competencias	Integración del mercado, habilidades y competencias y persistentes desempeños en el tiempo
Herramienta empleada	Sistema único de evaluación de cargos + datos de pago de mercado limitados	Sistemas de evaluación estándar detallados y amplios datos de pago de mercado	Varias aproximaciones (Habilidades/Competencias, estrecho enfoque en datos de pago de mercado, banda ancha (broad banding), etc.
Pago variable (efectivo y acciones)	Poco o no ofrecido, no siempre ligado al desempeño	Más, recompensa al desempeño, pago variable en efectivo, potencial pago a riesgo, algún uso de opción de acciones (especialmente a nivel ejecutivo)	Aún más, recompensa al desempeño, pago variable en efectivo atado al logro de resultados (se manifiesta en mayor número de niveles de la compañía). Mayor utilización de opción de acciones
Beneficios	Abundantes	Beneficios flexibles, se ofrecen opciones, restricción de costos	Planes con opciones de compra, beneficios de trabajo/vida balanceada
Empleabilidad	Seguridad del puesto, un empleador para la carrera	Inseguridad, empleo eventual, múltiples empleadores, períodos de desempleo	Elección por ambas partes
Desarrollo	Poco	Responsabilidad individual para crecer y aprender, necesidad de invertir en uno mismo	Coaching continuo, desarrollo de retroalimentación, más entrenamiento
Responsabilidad por la carrera	La empresa se preocupa por las personas, no hay una responsabilidad individual por crecimiento	Avance individual la mayor parte del camino	Empresas e individuo comparten el avance. Individuo invierte en su carrera, empresa potencia habilidades que requiere para cumplir objetivos

Fuente: Elaboración propia en base a Zingheim y Schuster (2000)

Un gran número de organizaciones han modificado sus sistemas de medición del desempeño (Performance Measurement Systems, PMS), pasando a adoptar sistemas estratégicos de medición de desempeño (SPMS) tales como Balanced Scorecards (BSC), primas de desempeño o nuevas generaciones de tableros de mando (Valle, Carrasco & Córdova, 2016).

León (2010) menciona una serie de beneficios asociados a un modelo de recompensa total, entre los que señala un mayor impacto en la motivación y compromiso de las personas, realza la relación en el empleo, realza la efectividad-costo, mayor flexibilidad para alcanzar necesidades individuales, relacionado principalmente a las recompensas intrínsecas, además

señala que este modelo de compensación puede servir como un diferenciador en el mercado de reclutamiento y por ende atraer y retener los individuos talentosos que son requeridos por la organización.

En una perspectiva global de lo que implica la compensación total es importante considerar que el “término incluye cualquier elemento que contribuya a que el individuo se considere suficientemente compensado, de tal modo que adopte la decisión de permanecer y mantener su relación profesional con la empresa” (Ariza, Moráles, & Moráles, 2004), en este sentido, “el concepto de compensación total incluye cultura y principios, paga, reconocimiento, beneficios, aprendizaje y desarrollo, salud, tiempo libre y planificación de carrera” (Hatun, 2009). Volcar la administración basado en un sistema de compensación total “implica el compromiso de las empresas de procurar al empleado una proyección profesional, un estilo de dirección, un entorno de trabajo, desarrollo, la posibilidad de recibir información y emitir su opinión” (Barrilero, 2005), además para poder implementar una estrategia de compensación total se deben considerar claramente tres perspectivas que serán claves para lograr el éxito en la compensación total, como son las de la empresa, el empleado y los costes. La auditora Deloitte (2010), al respecto señala que este tipo de compensación implica un “tanto de management, pues se debe habilitar a los gerentes de las otras áreas para que en su trato del día a día tengan un acercamiento con sus colaboradores y comenten con ellos cuáles son los elementos que les interesan” (p.6), lo que logra que se motive más, en su paquete de compensación.

Autores clásicos que abordan el tema de las compensaciones, como Schuler & Huber (1990) señalan que los principales objetivos de la compensación son retener, atraer y motivar personal en las organizaciones, bajo dicha perspectiva la administración encargada de las compensaciones debe tener claridad en cuanto a cuál de éstos objetivos son los que más se necesita satisfacer a nivel de entidad y bajo dicho precepto focalizar la compensación, puesto que cada uno de los elementos que compone un plan de compensaciones tiene distintos efectos en estos objetivos, tal como se señala en el cuadro 2.

Cuadro 2. Objetivos de la herramienta de compensación.

Medio	Atraer	Motivar	Retener
Salario	xxx	x	xx
Bono anual	Xx	xxx	x
Bono de largo plazo	xxx	xxx	xxx
Opciones de acciones	xxx	xxx	xx
Acciones restringidas	xxx	x	xxx
Acciones por desempeño	X	xxx	x
Beneficios ejecutivos	Xx	x	xxx

Fuente: Adaptación León, V. (2010: p.32)

Esta idea de atraer, desarrollar y retener el talento, a través de las compensaciones, también es desarrollada por Hatun (2009). Es probable que una empresa que se encuentra estable en el mercado, que cuenta con buen personal, con talentos y con trabajadores estables que desean hacer carrera y mantenerse en la entidad, tenga mayores intenciones de motivar y retener a su personal, para ello, es probable que una política que cuente con compensación basada en bonos y acciones sea altamente conveniente, mientras que organizaciones en

ambientes altamente competitivos y que requieran de mucha innovación, deseen focalizarse principalmente en atraer personal idóneo, para lo cual sería más conveniente establecer por ejemplo, montos llamativos de salario.

## **2.2. IMPLEMENTAR ADECUADAS COMPENSACIONES PARA CUMPLIR OBJETIVOS**

Existe una relación directa entre las compensaciones y el logro de los objetivos organizacionales, a través de la compensación, (como se señaló anteriormente) existen diversas metas que se desean alcanzar, las cuales están alineadas directamente a los objetivos generales que posee la organización, es así, que una política retributiva bien definida puede afectar positivamente al personal o bien, una política con fallas importantes en su diseño podría afectar de manera muy negativa en los trabajadores y de manera general a toda la organización, afectando su competitividad en la industria. La definición de políticas retributivas dentro de la organización será un factor clave para alinear al personal con los requerimientos deseados. Considerando que las personas son el factor más importante para el logro de los objetivos es fundamental desarrollar políticas integrales para cada una de las áreas, al respecto, Montaner (2003) señala 10 aspectos importantes al momento de definir una política retributiva:

- Ha de formar parte de la gestión integral del departamento de recursos humanos.
- Ha de comunicar los componentes sobre los que se fundamenta.
- Ha de retribuir en función de la importancia que cada puesto tenga para los fines empresariales.
- Ha de estar relacionada directamente con el rendimiento y el logro de objetivos.
- Ha de favorecer la integración y la pertenencia a la organización.
- Ha de ser un factor diferencial a la hora de captar y retener profesionales.
- Ha de ser adecuada a situaciones cambiantes, tanto internas como externas.
- Ha de transmitir sentido de justicia.
- Ha de ser aceptada por ambas partes (empresa y empleados)
- Una vez establecida, ha de quedar en segundo plano en pro de la actividad laboral.

Si además relacionamos cada uno de los objetivos perseguidos por una estrategia basada en la compensación con los objetivos que normalmente buscan alcanzar las organizaciones veremos claramente que una estrategia basada en la compensación es fundamental para el logro de éstos. Cuando una organización se plantea nuevas metas, es fundamental poder contar con la participación y apoyo de todo el personal, una manera eficiente de hacerlo es comunicando las nuevas expectativas que posee la organización, dando a entender el rol que cumplirá cada uno de los trabajadores para el logro de los nuevos objetivos, además

será importante para la organización que establezca las vías adecuadas para fomentar el compromiso de todos y cada uno de los participantes en la empresa, aumentar la motivación y de este modo incentivar a un mejor desempeño por parte de los trabajadores. Por lo general, cuando un trabajador siente que sus esfuerzos deberán ser mayores para lograr las metas deseadas, espera que la organización pueda compensar su sacrificio, esta recompensa, puede tener diferentes caras, no solo monetaria, muy por el contrario, también hay trabajadores que se sienten compensados al tener cierto nivel de autoridad y responsabilidad frente a sus colegas, entre otro tipo de compensación.

### **2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL, CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO Y CULTURA DE COMPENSACIÓN**

Las organizaciones son altamente complejas y a su vez, muy diferentes, en efecto, muchas organizaciones que se desenvuelven en un mismo mercado e industria, con características similares, suelen tener amplias diferencias en su cultura organizacional.

Fernández-Rios (1999) señala que la cultura organizacional es un “conjunto de valores, creencias, actitudes, usos, hábitos y costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales en el seno de una organización, así como los procedimientos, materiales y recursos físicos de la organización que tienen entidad simbólica para sus miembros” (p.252). Por su parte Newstrom (2007) señala que la “cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (p.87). Existen diferentes tipos de culturas organizacionales, en efecto, Luna & Pezo (2005) señalan que existen cuatro tipos de cultura organizacional, burocrática, rutinaria, soñadora y finalmente la cultura flexible innovadora con valores compartidos, como se señala en el cuadro 3.

Cuadro 3. Tipos de cultura empresarial

Tipo de cultura	Características Principales
<b>Rutinaría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·No realiza análisis de la situación o diagnóstico estratégico.</li> <li>·No tiene objetivos, ni metas claras y precisas.</li> <li>·No tienen general una meta explícita o implícita.</li> <li>·Su enfoque y posicionamiento es guiado por la rutina y la costumbre.</li> <li>·Tiene un comportamiento hard que significa basarse en su problemática interna, sin tener en cuenta las necesidades del consumidor y la innovación.</li> <li>·Presenta excesiva centralización e inadecuada departamentalización.</li> <li>·Se considera erróneamente a la eficiencia como exceso de actividades y resolución de problemas urgentes.</li> </ul>
<b>Burocrática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Parálisis estratégica, falta de visión.</li> <li>·Lentitud operativa, exceso de control y falta de acción.</li> <li>·Estrategia rígida y estática.</li> <li>·Ineficiencia en el manejo de los recursos.</li> <li>·Pérdida de ventajas competitivas por desaprovechamiento de las oportunidades.</li> <li>·Dificultad para tomar decisiones.</li> <li>·Pensamiento influido solo por normas o procedimientos internos.</li> </ul>
<b>Soñadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·No desarrollar el proceso de planeamiento y análisis estratégico.</li> <li>·Basar su desarrollo y desenvolvimiento en modelos externos, teóricos, y no corroborados por la experiencia práctica.</li> <li>·Ausencia de programas de mejoramiento y procesos de cambio.</li> </ul>
<b>Innovadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Basar su trabajo permanente y sostenido en programas de mejoramiento continuo.</li> <li>·Establecer políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora.</li> <li>·Permanente preocupación por el desarrollo humano y la alta incorporación tecnológica.</li> </ul>

Fuente: Luna & Pezo (2005), (p.57).

El tipo de cultura que posee una organización puede influir directamente en las políticas de compensación que establece, influyendo por ejemplo en el tipo de incentivos que se entregan, su periodicidad, duración. Adicionalmente, a medida que los negocios van transformando sus estrategias generales u objetivos, se hace necesario a nivel organizacional realizar una revisión al tipo y forma de compensación que se tiene establecido, considerando los enfoques que se persiguen y si se ajustan a la estrategia global de la organización. Ciertas culturas son más apropiadas para inspirar y respaldar ciertos tipos de organizaciones, de la misma forma determinadas estrategias de remuneración resultan más eficaces para respaldar ciertas culturas. Por eso, la armonización del sistema de remuneración con la cultura es decisiva si una organización pretende lograr los resultados empresariales deseados. En este contexto Flannery, Hofrichter & Platten (1997) plantean el concepto de compensación dinámica, estableciendo que las estrategias de compensación deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral imperantes en una organización, que guíen a los empleados hacia el tipo de trabajo y desempeño deseados. En este sentido, el rol del psicólogo consiste en identificar la cultura existente en la organización y diseñar estrategias de remuneración específicas que mejor



fomenten el desempeño alineado. Así se puede plantear que existirán tantos sistemas de compensación como culturas laborales hallan en una organización.

Al igual que el ciclo de vida del negocio afecta en las estrategias de la organización, en la estrategia de recursos humanos, afecta también en la selección de los componentes de un plan de compensaciones, en este sentido Jiménez et al. (2005) presentan un modelo en el cual relacionan las características principales e interrelación entre el ciclo de vida del negocio, la compensación, la cultura organizacional y las características organizacionales, como se observa en el cuadro 4.

Cuadro 4. Ciclo de vida del negocio y sistema retributivo

Ciclo de Vida	Estrategia	Organización	Cultura	Compensación
<b>Crecer</b>	Ganar cuota	Plana	Reclutamiento	Rangos flexibles
	Precio	Descentralizada	Mínima inversión en formación	Altos incentivos
	Desarrollo de productos	Pocas funciones staff	Innovadora	Orientada a la equidad
	Ampliar fuerza de ventas	Tecnología punta	Arriesgada	Compensación total muy competitiva
	Indicadores de mercado		Máxima participación Alta energía	Orientación al largo plazo
<b>Ganar</b>	Retención de la cuota	Limitada centralización	Retención	Mix equilibrado de fijo y variable
	Optimización de márgenes	Control del tamaño del staff	Entrenamiento selectivo	Algún plan a largo plazo
	Productos diferenciales	Mejora continua	Promoción como incentivo	Nivel medio de competitividad en compensación total
	Segmentos del mercado		Foco en el medio plazo	
	Optimización de la cadena de valor		Preocupación por la motivación	
<b>Rentabilizar</b>	Indicadores operativos		Progresiva Creativa pero estable Participativa	
	Enfoque a beneficio (vs. mercado)	Funcional	Controlar inversión en formación	Control de costos
	Controlar precio/margen	Ajuste de instalaciones	Reducción de personal	Incentivos orientados al corto plazo y muy ajustados
	Reducir capacidad	Centralización	Motivación: la seguridad	Minimizar los planes a largo plazo
	Redimensionar la fuerza de ventas	Reingeniería de procesos	Aversión al riesgo	Reducción del nivel de competitividad externa de la compensación total
	Incrementar la eficiencia		Orientación al corto plazo	
	Indicadores financieros		Eficiencia	

Fuente: Jiménez et al. (2005), (p.187).

Es importante que los encargados de tomar decisiones de compensación tengan absoluta claridad en cuanto a la etapa del ciclo de vida que está viviendo la organización, ya que ello también influirá en las decisiones relacionadas a remuneración, el enfoque que se adopte será diferente en organizaciones que se encuentren ingresando al mercado, en una etapa de desarrollo, a aquellas que están en etapas de madurez o decadencia. Además de las características presentadas en la tabla anterior tenemos el cuadro 5, a través de la cual se muestran aquellos elementos que pueden formar.

Cuadro 5. Aplicación de los elementos de pago a la etapa del ciclo de vida

Elemento de pago	Etapas del ciclo de vida			
	Puesta en marcha	Crecimiento	Maduración	Declinación
Salario	Bajo	Competitivo	Competitivo/ Alto	Alto
Bono Anual	Bajo	Competitivo/ Alto	Competitivo	Bajo
Incentivo de largo plazo (LTI-Cash)	Alto	Competitivo/ Alto	Competitivo	Bajo
Formas de LTI	Acciones	Acciones/ Acciones de desempeño	Acciones de desempeño / Acciones restringidas/ Cash	Acciones restringidas
Beneficios	Nada	Bajo	Competitivo	Alto

Fuente: León (2010), (p.33)

Como es posible observar, las organizaciones son diferentes y la cultura que ellas tienen influye fuertemente en el tipo y formas de remuneración que se establecen, además a medida que las condiciones del negocio cambian, cambia también la perspectiva salarial a la cual se enfoca la organización, tratando de ajustar al máximo la remuneración a la estrategia y lograr así el cumplimiento efectivo de los objetivos. En cuanto a la compensación desde una perspectiva estratégica implica una serie de conceptos como señala Valle et al. (2004):

- Que el sistema retributivo opere dentro del contexto organizacional de las decisiones estratégicas y sea parte integrante de la formulación estratégica.
- Que la retribución represente un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones estratégicas.
- Que las políticas retributivas específicas de la empresa reflejen los deseos de los integrantes de la misma.

Como conclusión se debe dejar de manifiesto que la organización para cumplir con sus objetivos y permanecer con éxito en el tiempo, debe diseñar e implementar una estrategia la cual debe ser periódicamente evaluada y ajustada según las circunstancias del negocio, la estrategia

de recursos humanos debe estar acorde, sincronizada y al servicio de la estrategia de la organización, en definitiva la estrategia de recursos humanos, se constituye en la práctica, en un exponente comunicante, entre la estrategia del negocio y los trabajadores, que son en definitiva quienes “producen” el aterrizaje de dicha estrategia de la organización. El objetivo de la investigación fue sistematizar los conceptos técnicos relacionados con compensar a los trabajadores y aplicar un programa de auditoría al proceso de compensación de organizaciones chilenas con el fin de determinar y evaluar sus principales debilidades.

### **3. MATERIALES Y MÉTODOS**

La metodología utilizada se dividió en 2 partes la primera centrada en la investigación teórica que concluyó con la confección de un programa de auditoría para la revisión del proceso de compensaciones y la segunda parte que consistió en la revisión de empresas en terreno.

La primera parte está documentada en detalle por Sánchez & Rojas (2014), el trabajo comenzó con una investigación teórica con el fin de conocer los aspectos relevantes de la compensación, de modo tal, que la información fuera suficiente para comprender los aspectos constitutivos del proceso en general y así poder determinar cada una de sus etapas constitutivas. Se realizó una extensa revisión bibliográfica, tanto de libros, artículos, tesis, memorias de pregrado, considerando literatura clásica y literatura contemporánea, con lo cual se logró el reconocimiento y definición del problema a abordar, además fue necesario profundizar en el enfoque clásico de auditoría financiera, que fueron los pilares conceptuales básicos para el desarrollo de la investigación. Una vez que se conoció el proceso de compensación en función de la teoría existente, se realizó la identificación de sus principales componentes los cuales se configuraron de acuerdo a una lógica de proceso de auditoría, identificando de esta forma seis etapas básicas del proceso, compuesta cada una de ellas por diversas actividades. Una vez que se logró organizar el proceso en un orden lógico de etapas y actividades, se construyó un flujograma general que permitió visualizar el proceso completo con sus actividades constitutivas. A continuación, se utilizó como base la metodología utilizada en el enfoque clásico de auditoría financiera, en efecto, así como en la auditoría financiera se identifican atributos asociados a los saldos contables, en esta investigación se identificaron atributos de auditoría relacionados con cada etapa del proceso de compensación. Luego se definieron los principales riesgos que se tienen al realizar una auditoría al proceso de compensación y que, por lo tanto, podrían poner en tela de juicio la eficacia del mismo, estos riesgos se identificaron a modo de pregunta, etapa por etapa según en el proceso, los cuales estaban asociados a cada atributo definido anteriormente. Posteriormente se diseñaron procedimientos específicos de auditoría que permitieran obtener evidencia respecto a la veracidad de los atributos definidos, los que en su totalidad permitirían obtener evidencia sobre la eficacia del proceso de compensación en las organizaciones.

La segunda parte de la metodología consistió en la aplicación del programa de auditoría en 29 organizaciones tanto públicas como privadas.

#### **3.1. POBLACIÓN**

La población en estudio corresponde a 29 organizaciones chilenas de la Región del Maule, tanto de ámbito público, como privado. Para seleccionar las empresas se utilizó el

muestreo por juicio que según Malhotra, (2004) expresa que es una forma de selección por conveniencia en el que los elementos de la población se eligen con base en el juicio del investigador, el cual, empleando su juicio o experiencia, escoge los elementos que se incluirán en la muestra porque cree que son representativos de la población de interés o que son apropiados en alguna otra forma. Se debe constatar que este muestreo se justifica ya que el tema de las compensaciones es un aspecto estratégico para las organizaciones y por lo tanto es muy difícil obtener el acceso para realizar un trabajo de auditoría, ya que para la mayoría es un tema totalmente privado y además reservado.

### **3.2. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Como instrumento de medición se utilizó el programa de auditoría de Gonzalez (2010) que fue aplicado a las seis etapas del proceso de compensación, que son diagnóstico y análisis, planificación y diseño, revisión y comunicación, implantación, evaluación y reformulación.

### **3.3. PRESENTACIÓN RESUMIDA DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN Y DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

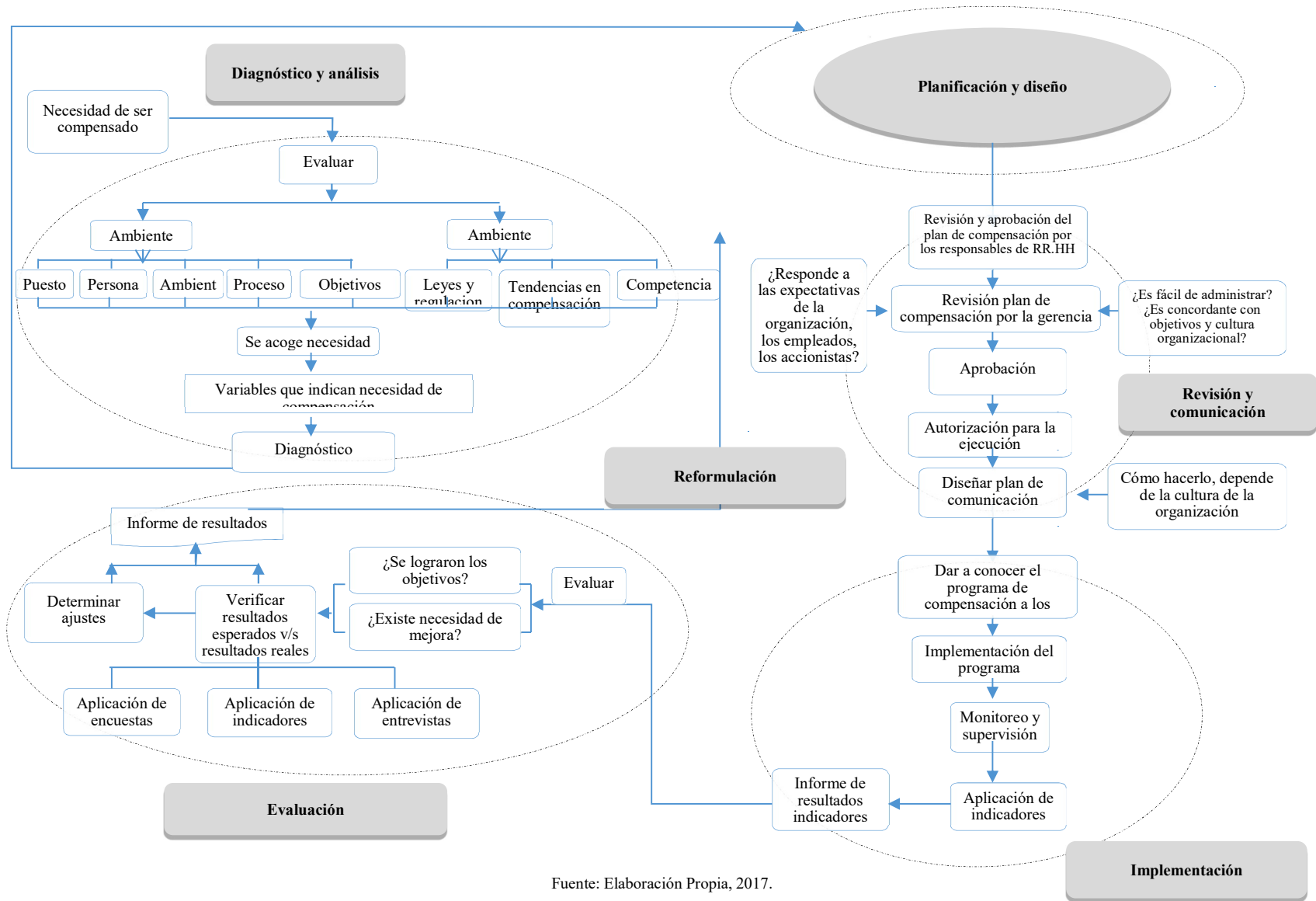
El modelo de auditoría que se presenta a continuación sigue la estructura de la auditoría financiera, al determinar un objetivo de auditoría, definir riesgos asociados a dicho objetivo y finalmente establecer procedimientos de auditoría que permitan minimizar al máximo dicho riesgo. En esta propuesta, los objetivos de auditoría han sido también nombrados como atributos y corresponden a aquellos aspectos más relevantes del proceso de compensación, que necesariamente deben estar presentes para realizar una adecuada gestión y administración de las compensaciones. Estos han sido definidos para cada una de las etapas, posteriormente, se determinaron aquellos potenciales riesgos de auditoría para dichos atributos y finalmente se diseñaron los procedimientos a realizar por parte del auditor para obtener la evidencia necesaria de que se cumple con eficacia el sistema de compensaciones en la organización. Es fundamental, que el auditor despliegue esfuerzos y focalice su trabajo hacia la existencia y cumplimiento de dichos objetivos y pueda de este modo, satisfacerse con la suficiente evidencia que le permita minimizar al máximo la materialización de los riesgos que a dicho atributo se atribuyen. Esta metodología ha sido implementada exitosamente desde el año 2007 en diversas organizaciones tanto de tipo público como privado y ha sido la base de dos libros editados recientemente en Chile por Thomson Reuters, Auditoría y Control de Gestión de Procesos de Capacitación (2012) y Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos (2013).

El programa de auditoría está dividido para cada una de las 6 etapas del proceso (Ver Figura 1) identificadas previamente y se compone de 12 atributos de auditoría para la etapa de diagnóstico y análisis, 33 atributos para auditar la etapa de planificación, 4 atributos para la etapa de revisión, 11 atributos para la etapa de implementación, 6 atributos para la etapa de evaluación y finalmente se presentan 3 atributos para la etapa de reformulación (Ver Cuadro 6). Los atributos que han sido determinados para este programa de auditoría corresponden a aquellos aspectos, que, a juicio de los autores, son los más relevantes del proceso y que deben estar presentes para que el sistema de compensación sea efectivo, por ende, es fundamental que el auditor focalice su trabajo hacia dichos atributos y pueda, en base a ello, satisfacerse con la evidencia suficiente que permita minimizar al máximo la materialización de los riesgos que a dicho atributo se atribuyen. En cada atributo existen riesgos y ellos fueron abordados a través

de una pregunta general, para así construir procedimientos de auditoría que permitan evaluar los riesgos en esos atributos.

Finalmente, se diseñaron procedimientos de auditoría que le permiten al auditor obtener evidencia suficiente, para poder minimizar al máximo los riesgos asociados al atributo auditado y por ende, disminuir el riesgo de dar una opinión incorrecta respecto a la razonabilidad del proceso de compensación, sin embargo, es importante señalar que será responsabilidad del auditor que esté llevando a cabo el proceso de revisión, el evaluar y determinar según la organización a la cual se enfrente y en base a su criterio profesional los procedimientos más adecuados que le permita minimizar al máximo los riesgos asociados al atributo auditado y así también, disminuir al máximo el riesgo de dar una opinión incorrecta respecto a la razonabilidad del proceso.

Figura 1. Etapas del proceso de compensación



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Cuadro 6. Atributos de las diversas etapas del proceso de compensación

Diagnóstico y análisis	Planificación y diseño	Revisión y comunicación	Implementación	Evaluación	Reformulación
Existencia	Conocimiento	Revisión y aprobación de recursos humanos	Suficiencia de la información	Existencia de desviaciones	Existencia de retroalimentación
Análisis del entorno	Existencia de objetivos	Revisión y aprobación de la gerencia	Congruencia de la información	Origen de las desviaciones	Oportunidad de la retroalimentación
Existencia de objetivos de la organización	Alineación	Focalización de la revisión	Simetría de la información	Autorización y focalización de las modificaciones	Aplicación de acciones correctivas
Conocimiento y comprensión de los objetivos de la organización	Alineación organizacional	Plan de comunicación	Implementación del plan de comunicación	Conclusiones	
Totalidad de variables analizadas	Características de los objetivos		Integridad de implementación	Visualización acciones correctivas	
Objetivos del análisis a las variables	Consideración del análisis		Aplicación de parámetros de medición	Información de resultados	
Participación trabajadores	Existencia valuación		Supervisión		
Existencia de bases	Factores compensables		Métodos de evaluación		
Confiabilidad de las fuentes	Consideración de sugerencias		Periodicidad de evaluación		
Idoneidad	Criterios valuación de cargos		Oportunidad		
Congruencia de las conclusiones	Existencia del comité		Comunicación de resultados		
Informe	Jerarquización Existencia análisis comparativo Información actualizada Representatividad Idoneidad de los cargos de referencia Congruencia de la posición salarial Estructura curva salarial Correlación de la estructura Composición Existencia de indicadores Consideración plan de desvinculación Equidad individual Presupuesto Factibilidad de financiamiento				

Población-alcance  
 Cronograma  
 Flexibilidad  
 Focalización  
 Política de  
 compensación  
 Equidad  
 Justicia  
 Plan de compensación

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSION

A continuación, se dan a conocer los resultados de las auditorías realizadas a 29 organizaciones en Chile, el Cuadro 7 presenta las características de las empresas auditadas.

Cuadro 7. Características de las empresas auditadas

Empresa	Rubro	Tamaño	Nº Trabajadores	% Mujeres	Mercado
1	Minería, construcción y montaje	Grande	287	2%	Nacional
2	Contratista y Subcontratista	Pequeña	30	13%	Nacional
3	Construcción y Montaje	Mediana	100	5%	Nacional
4	Taller Mecánico	Pequeña	32	25%	Nacional
5	Servicio Publico	Grande	434	41%	Nacional
6	Ferretería	Pequeña	17	24%	Nacional
7	Ingeniería y Construcción	Grande	1300	10%	Nacional e Internacional
8	Vitivinicola	Pequeña	38	26%	Nacional e Internacional
9	Cementerio Particular	Mediana	104	53%	Nacional
10	Maestranza	Mediana	s/i	s/i	Nacional
11	Maestranza	Mediana	60	3%	Nacional e Internacional
12	Cooperativa de Ahorro y crédito	Mediana	20	60%	Regional
13	Cooperativa de Ahorro y crédito	Grande	427	56%	Nacional
14	Empresa de Servicios	Grande	245	15%	Nacional
15	Ferretería	Grande	193	22%	Nacional
16	Ferretería	Grande	98	38%	Regional
17	Frutícola y Servicio de Almacenamiento	Mediana	46	46%	Nacional e Internacional
18	Grandes Tiendas	Grande	288	69%	Nacional
19	Grandes Tiendas	Grande	400	38%	Nacional
20	Grandes Tiendas	Grande	430	53%	Nacional
21	Producción de Alimentos	Grande	1571	4%	Nacional e Internacional
22	Educación	Mediana	80	58%	Comunal



23	Salud	Mediana	65	66%	Comunal
24	Banco	Grande	9	11%	Nacional
25	Servicio Publico	Grande	29	62%	Comunal
26	Planta de Celulosa	Grande	248	6%	Nacional e Internacional
27	Supermercado	Grande	353	59%	Comunal
28	Transportes	Mediana	125	4%	Comunal
29	Viña	Grande	170	19%	Nacional e Internacional

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Los resultados se presentan en el cuadro 8, se muestran porcentualmente el total de empresas que cumplen con cada atributo dentro de cada etapa y atributo. A continuación, se presentan los hallazgos de auditoría para los atributos más destacados en la auditoría.

Cuadro 8. Porcentaje de cumplimiento por etapas y atributos.

Etapa	Atributo	% Cumple	% Cumple con Observaciones	% No cumple
Diagnóstico y Análisis	Existencia	17%	62%	21%
	Análisis del Entorno	0%	17%	83%
	Existencia de Objetivos de la Organización	14%	83%	3%
	Conocimiento y comprensión de los objetivos de la organización	62%	31%	7%
	Totalidad de variables analizadas	0%	83%	17%
	Objetivos del análisis de las variables	0%	83%	17%
	Participación de trabajadores	0%	72%	28%
	Existencia de bases	17%	14%	69%
	Confiabilidad de las fuentes	21%	45%	34%
	Idoneidad	17%	52%	31%
	Congruencia de las conclusiones	55%	17%	28%
Informe		14%	14%	72%
Planificación y Diseño	Conocimiento	21%	72%	7%
	Existencia de Objetivos	14%	7%	79%
	Alineación Organizacional	14%	3%	83%
	Características de los objetivos	10%	7%	83%
	Consideración de Sugerencias	17%	79%	4%
	Consideración de Análisis	28%	65%	7%
	Factores Compensables	31%	59%	10%
	Existencia Valuación	45%	28%	27%
	Criterios Valuación de Cargos	17%	14%	69%
	Existencia del Comité	10%	14%	76%
Jerarquización	24%	59%	17%	

Existencia Análisis Comparativo	21%	34%	45%
Información Actualizada	62%	0%	38%
Representatividad	24%	35%	41%
Idoneidad de los cargos de referencia	21%	38%	41%
Congruencia de la posición salarial	32%	34%	34%
Estructura Curva Salarial	38%	24%	38%
Correlación de la estructura	31%	28%	41%
Existencia de Indicadores	34%	21%	45%
Presupuesto	38%	41%	21%
Cronograma	10%	0%	90%
Política de Compensación	3%	3%	94%
Alineación	62%	38%	0%
Factibilidad de Financiamiento	83%	17%	0%
Composición	69%	28%	3%
Población - Alcance	41%	31%	28%
Flexibilidad	72%	24%	4%
Focalización	14%	38%	48%
Plan de Compensación	10%	35%	55%
Consideración plan de devinculación	3%	7%	90%
Equidad	41%	31%	28%
Equidad Individual	41%	31%	28%
Justicia	7%	24%	69%
Revisión y Aprobación de Recursos Humanos	31%	66%	3%
Revisión y Aprobación de la Gerencia	31%	66%	3%
Focalización de la Revisión	28%	24%	48%
Plan de Comunicación	0%	14%	86%
Suficiencia de Información	21%	76%	3%
Congruencia de la Información	62%	35%	3%
Simetría de la Información	21%	76%	3%
Implementación del Plan de Comunicación	0%	14%	86%
Integridad de Implementación	21%	76%	3%
Aplicación de Parámetros de medición	28%	28%	44%
Supervisión	31%	62%	7%
Métodos de Evaluación	28%	44%	28%
Periodicidad de Evaluación	38%	34%	28%
Oportunidad	24%	48%	28%
Implementación Comunicación de los Resultados	31%	24%	45%
Existencia de Desviaciones	7%	45%	48%
Evaluación Origen de las Desviaciones	7%	45%	48%

Autorización y Focalización de las Modificaciones	14%	48%	38%
Conclusiones	7%	45%	48%
Visualizar Acciones correctivas	0%	10%	90%
Informe de Resultados	7%	41%	52%
Existencia de Retroalimentación	62%	10%	28%
Oportunidad de Retroalimentación	62%	10%	28%
Reformulación	0%	10%	90%
Aplicación de acciones Correctivas	0%	10%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En general el 100% de las empresas presentó deficiencias en la etapa de diagnóstico y análisis de la necesidad de compensación. Las deficiencias más grandes de la etapa se asocian a que las empresas no realizan adecuadamente un análisis del entorno y, por ende, no consideran los factores que influyen al momento de determinar un plan de compensaciones ad-hoc a sus necesidades. Entre los aspectos más débiles de este atributo se encuentra que no se evalúan factores claves para determinar compensaciones justas y equitativas tales como el crecimiento del mercado en los últimos periodos, posición de la tecnología utilizada por la empresa a nivel la industria, la posición frente a la competencia, entre otros.

Entre los aspectos que afectan a la etapa de diagnóstico y análisis está el hecho concreto de que en la mayoría de las organizaciones auditadas no se han establecido formalmente o no se conocen con claridad la misión y visión que persigue la organización, estos son elementos claves para alinear un plan de compensaciones.

En un 28% de las organizaciones auditadas, no se consulta a los trabajadores en cuanto a sus necesidades de compensación, mientras que en el 72% restante, si bien se consulta a los trabajadores acerca de sus necesidades, ya sea de manera formal o informal, existen observaciones al momento de considerar las necesidades de los trabajadores en la etapa. En las organizaciones que existen sindicatos las consultas son mediante reuniones, mientras que en aquellas organizaciones en que no existen sindicatos las consultas se realizan a una muestra de los trabajadores o bien, se designa una comisión. En organizaciones familiares existe una estrecha cercanía con los trabajadores, por lo que las sugerencias son expuestas directamente con el dueño.

Un aspecto muy importante y que puede denotar grandes falencias en las etapas siguientes del proceso es que, si bien se realiza una etapa de diagnóstico y análisis, en un 72% de las organizaciones auditadas no se concluyen los hallazgos de la etapa a través de un informe escrito, lo que puede dificultar una adecuada comunicación a las siguientes etapas constitutivas del proceso.

Un 100% de las organizaciones poseen deficiencias en la etapa de planificación y diseño, lo cual se traduce en que en un 79% de las empresas auditadas no se han establecidos objetivos formales para un plan de compensación, esta deficiencia deriva en otro aspecto que implica que no existe una correcta alineación entre las expectativas de las organizaciones con las de los trabajadores, lo cual genera dentro de una entidad conflictos de intereses. Además, en casi la

totalidad de las empresas no existe una política de compensación coherente con las políticas organizacionales y los objetivos estratégicos.

Un aspecto clave al momento de diseñar un plan de compensación es tener claridad de los cargos organizacionales, sin embargo, los hallazgos de la auditoría muestran que en un 69% de las organizaciones auditadas no existen criterios establecidos para realizar la valuación de cargos y no se realiza una adecuada jerarquización de cargos, además, para un adecuado proceso es importante contar con límites establecidos de tiempo para ir cumpliendo actividades y avanzando en el proceso de manera eficiente, lo cual, prácticamente en la totalidad de las organizaciones no se cumple.

Se puede concluir que en general, las organizaciones emplean planes de compensaciones que pueden ser financiados por ellas mismas, ya que un 83% de las empresas auditadas poseen un plan de compensación realista, en relación a la capacidad de pago que posee.

En cuanto al diseño del plan de compensación casi la totalidad de las organizaciones poseen planes flexibles, es decir, está diseñado de manera tal, que permita modificaciones ante situaciones que así lo ameriten, por ejemplo, ante cambios drásticos de inflación, disminuciones o aumentos significativos en la rentabilidad del negocio, entre otros. Las compensaciones se estructuran de manera que se pueda diferenciar y cuantificar de manera objetiva y así asignar remuneración a aspectos como, por ejemplo, conocimiento, la experiencia, educación, antigüedad, productividad, desempeño. Si bien existen planes de compensación flexibles, existen grandes falencias al momento de los planes de retiro a los trabajadores, ya que en general, no existen y sólo se limitan a cumplir con los aspectos legales.

Los planes de compensación diseñados, distan bastante de ser equitativos y justos, lo que implica, que aún existen diferencias considerables de salarios para los cargos que se desempeñan bajo las mismas condiciones, pero que son ejecutados por personas de distinto sexo. En cuanto a la justicia de compensaciones, 69% de las empresas no implementa planes de compensación justos, ya que no cumple con algunas de las siguientes variables:

- a) No establece una porción de salario fijo y salario variable.
- b) No asigna compensación dependiendo del valor de la contribución de los trabajadores a la empresa.
- c) No asigna tiempos suficientes de descanso que permitan al trabajador tener un balance armónico entre la vida personal y el trabajo.
- d) No cumple con lo que se le prometió al trabajador en el plan de compensación.
- e) No cuenta con un sistema de participación de beneficios, que considere distribuir mayores montos de compensación cuando la organización posee buenos resultados económicos.
- f) El rango salarial en el cual está incluido el trabajador, no es lo suficientemente amplio, para que, ante una mejora en su condición profesional, pueda variar su nivel de compensación, moviéndose dentro del rango al que pertenece.

g) No establece políticas o efectúa acciones para asegurar que la remuneración del trabajador no pierda su poder adquisitivo.

h) No existen políticas focalizadas a evitar el asignar compensación por favoritismos de cualquier tipo.

i) No posee las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador desempeñe su labor.

j) El plan de compensación no asigna compensación a variables individuales del trabajador, como, esfuerzo, educación, antigüedad, desempeño, dificultad del trabajo, productividad.

Una vez que se ha diseñado el plan de compensación, es importante que exista una revisión y aprobación por parte de la gerencia y el departamento de recursos humanos, esto se cumple en la gran mayoría de las organizaciones, sin embargo, aún existen deficiencias en la manera en que ésta se lleva a cabo, ya que la revisión efectuada al plan de compensación no es íntegra y no evalúa elementos como la inclusión de variables relevantes, objetivos del sistema, políticas de compensación, necesidades del programa de compensación, presupuesto, indicadores, tipos de compensación, posición salarial en relación al mercado, estructura salarial, jerarquización de cargos, tiempo de implementación, alcance, entre otras. Un 86% de las organizaciones no poseen un plan de comunicación para dar a conocer el plan de compensación.

La etapa que se asocia a la implementación del plan anteriormente diseñado, es la que posee menores deficiencias, puesto que en casi la totalidad de las organizaciones la información se da a conocer a los trabajadores, pero aún existen falencias en realizarlo adecuadamente, por ejemplo, a nivel de cargos, existen instancias en las cuales la información entregada a un mismo nivel no es la misma para todos los integrantes del mismo, lo cual puede ser una consecuencia directa de que no exista un plan de comunicación para dar a conocer el diseño, en aspectos tales como a quien se dará a conocer el plan de compensación, qué canal se utilizará, qué medios, cuándo y qué tipo de información se entregará.

Una de las falencias más importantes de esta etapa es que en un 79% de las organizaciones no se cumplen a cabalidad algunas de las características previamente definidas, tales como, actividades definidas, cronograma, asignación de compensación, cumplimiento de políticas, población que cubre el programa. Además, en la gran mayoría de las entidades, no se aplican correctamente indicadores para evaluar los resultados del proceso, lo que deriva en que no se realice una adecuada supervisión y evaluación. La evaluación del sistema de compensación en la mayoría de las empresas que se realiza, no es oportuna y no permite tener resultados concretos y representativos.

En general, en un 62% de las organizaciones se realiza retroalimentación oportuna, pero no se aplican adecuadamente acciones correctivas.

## 5. CONCLUSIONES

Existe escasez de instrumentos validados que permitan realizar una auditoría en profundidad del proceso de compensación que aplican las organizaciones y que apoyen el mejoramiento en la forma en que las empresas retribuyen el trabajo a sus colaboradores.

Un proceso sistémico de compensación bien diseñado e implementado, en cualquier tipo de organización, ya sea ésta pública o privada, grande o pequeña, de carácter nacional o local, debería seguir una ruta crítica que cubriera seis diferentes etapas, siguiendo este principio, una de las conclusiones más relevantes y que comprueba las hipótesis planteadas en esta investigación, es que la totalidad de las organizaciones presentó observaciones en todas las etapas, lo que implica que en esas instituciones la compensación no sigue un enfoque sistémico en el proceso.

Se constató que, al interior de cada etapa, en la mayoría de las organizaciones estudiadas, se presentaron observaciones a nivel de los atributos intervinientes, lo cual también provoca que existan muchas deficiencias en el proceso de compensar a los trabajadores.

Sería recomendable que en futuras investigaciones se trabajara en un sistema que permita monitorear el sistema de compensaciones, es decir, diseñar un sistema de control de gestión del proceso de compensaciones que permita gestionar adecuadamente un sistema previamente auditado, se sugiere el diseño de una batería de indicadores de control de la gestión para el proceso de compensación.

## REFERENCIAS

ARIZA, J.; MORALES, A.; & MORALES, E. (2004). **Dirección y administración integrada de personas**. Madrid: McGraw-Hill.

ARMSTRONG, M. (1991). **A handbook of personnel management practice**. London: Kogan Page.

BARRILERO, R. (2005). Nuevas tendencias en la retribución orientada al individuo. **Revista Estrategia Financiera**, disponible en: <http://pdfs.wke.es/6/8/1/5/pd0000016815.pdf>.

CASCIO, W. (1989). **Managing human resources: productivity, quality of work life, profits**. New York: McGraw Hill.

CRUZ, M.; MARTÍNEZ, J.; & SANTAMARÍA, J. (2016). Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 5, n. 2, p. 111-128.

DeCENZO, D.; & ROBBINS, S. (1988). **Personnel/Human resource management**. Johnson City: Prentice Hall.

DELOITTE, (2007). **Infobase**. Deloitte.

DESSLER, G. (1988). **Personnel management**. Johnson City: Prentice Hall.

FERNANDEZ-RIOS, M. (1999). **Diccionario de recursos humanos, organización y dirección**. México: Ediciones Díaz de Santos.

FLANNERY, T., HOFRICHTER, D.; & PLATTEN, P. (1997). **Personas, desempeño y pago**. Buenos Aires: Editorial Paidós.

GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D.; & CARDY, R. (1995). **Managing human resources**. Johnson City: Prentice Hall.

GONZÁLEZ, O. (2010). **Auditoría al sistema de compensaciones**. Memoria para optar al título de Contador Público y Auditor, Escuela de Contador Público y Auditor, Universidad de Talca, Talca, Chile.

HATUM, A. (2009). El caos del talento: gestión del talento para sobrevivir a las Turbulencias. **Revista Harvard Business Review**, p.19-30.

HENEMAN, H. et al. (1989). **Personnel/Human resource management**. Homewood: Irwin.

IVANCEVICH, J. (1992). **Human resource management: Foundations of personnel**. Homewood: Irwin.

JIMÉNEZ, A. et al. (2005). **La gestión adecuada de personas**. España: Ediciones Díaz de Santos.

LEÓN, V. (2010). **Compensación: Diferenciar con equidad**. Santiago: Thomson Reuters.

LEÓN, V. (2013). **Compensación: Diferenciar con equidad**. Santiago: Thomson Reuters, Segunda Edición.

LUNA, R.; & PEZO, A. (2005). **Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos**. Colombia: Convenio Andrés Bello.

MALHOTRA, N. (2004). **Investigación de mercados. Un enfoque aplicado**. México: Pearson Educación, Cuarta edición.

MILKOVICH, G.; & BOUDREAU, J. (1991). **Human resource management**. Homewood: Irwin.

MONTANER, R. (2003). **Manual del Directivo Eficaz**. Barcelona: Gestión 2000.

NEWSTROM, J. (2007). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: McGraw-Hill, Duodécima edición.

SÁNCHEZ, J.; & CALDERÓN, V. (2013a). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. **Revista Estudios Gerenciales**, v. 29, n 127, p. 139-150.

SÁNCHEZ, J.; & CALDERÓN, V. (2013b). Implementación de un programa de auditoría para la etapa de diagnóstico y análisis del proceso de compensación en recursos humanos. **Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría**, v. 56, p. 51-89.

- SÁNCHEZ, J.; & ROJAS, O. (2014). **Auditoría de Recursos Humanos**. Madrid: Editorial Apyce.
- SCARPELLO, V.; & LEDVINKA, J. (1988). **Personnel/Human resource management: environments and functions**. Boston: Pws-Kent.
- SCHMITT, N.; & LOHER (1984). **Development of school satisfaction measures for NASSP task force on climate**. Reston, VA: National Association for Secondary School Principals.
- SCHULER, R; & HUBER, V. (1990). **Personnel and human resource management**. St. Paul: West Publishing Company.
- SILVA, A. et al. (2016). Pesquisa de Clima Organizacional: ferramenta de modelo de Gestão na promoção de melhorias contínuas no Ambiente Institucional Financeiro. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 5, n. 1, p. 19-28.
- SMITH, P.; KENDALL, L.; & HULIN, C. (1969). **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**. Chicago: Rand McNally.
- VALLE, A.; CARRASCO, L.; & CÓRDOVA, Z. (2016). Estrategia organizacional y la rentabilidad en empresas del sector automotriz de la Zona Central del Ecuador. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 5, n. 2, p. 181-192.
- VALLE, R. et al. (2004). **La Gestión estratégica de los recursos humanos**. Madrid: Pearson Educación S.A., Segunda Edición.
- WEIS, D. et al. (1967). **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: Industrial Relationship Center**. University of Minnesota.
- ZINHEIM, P.; & SCHUSTER, J. (2000). **Pay People Right!, Ls ted**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.