

VALOR PERCIBIDO DE LAS REMUNERACIONES COMO CAPACIDAD DINÁMICA DEL DESEMPEÑO: ESTUDIO PILOTO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR LÁCTEO

Sigifredo Ibáñez Hamón ¹

RESUMEN

Un *Modelo de Recompensa Total* visto a la luz del valor percibido de las remuneraciones, es un concepto que busca integrar y explorar de manera dinámica cada uno de sus componentes generadores de valor: *Compensación, Beneficios, Desarrollo y Herramientas de Trabajo*, para sensibilizar alrededor de la percepción que tienen los colaboradores sobre sus recompensas, impulsar su rendimiento e invitar a una relación de largo plazo en un escenario ganar-ganar tanto para el colaborador como para la compañía. En el marco de un Modelo de Recompensa Total (MRT) en la empresa Lácteos de la Sabana, el objetivo de la investigación es, por tanto, medir el valor percibido de las remuneraciones y demostrar su capacidad dinámica para movilizar el desempeño, que es en principio base de la estrategia de gestión humana en cualquier organización. Participaron en el ejercicio 48 de 50 colaboradores invitados de una empresa del sector lácteo, entre 22 y 57 años de edad ($M_{edad}=37,5$ $DE=8,65$). Se encontraron los siguientes resultados: prueba de potencia estadística (0,88), fiabilidad interna del instrumento alfa de Cronbach (0,865), prueba de normalidad con distribución asimétrica ($p<0,05$) y correlación variada entre los diferentes componentes del modelo y el valor percibido ($\rho=-0.33$ a $+0,206$).

Palabras claves: Compensación y Beneficios, Remuneración, Valor Percibido, Desempeño, Capacidad Dinámica.

¹ Profesional en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. Maestrante en Gerencia y Desarrollo de Personas de la Universidad de La Sabana. Vinculado laboralmente, desde 2011, como Gerente de Compensación, Beneficios e Información en Lácteos de la Sabana y amplia experiencia laboral en talento humano en compañías del sector privado y de consultoría en temas de compensación y beneficios.

INTRODUCCION

Sensibilizar alrededor de la percepción que tienen los colaboradores sobre sus recompensas, entendiendo que lo monetario atrae, pero no fideliza, si no está acompañado de una conexión más amplia y profunda, debe ser una capacidad dinámica implícita en la estrategia que debe fijar el proceso de gestión humana en una organización.

“El valor percibido por los clientes es clave en el éxito de las compañías. Únicamente si estamos convencidos de que algo vale su precio hacemos la compra” (Iniesta, 2017). Este referente teórico de marketing es llevado a la práctica principalmente para la evaluación de la satisfacción de los clientes respecto a los productos o servicios que ofrece una compañía. Al respecto (Moreno, 2005), asegura: “Como la proposición de valor es dinámica, y el desempeño de la competencia mejora constantemente, la satisfacción será un propósito continuo, respecto al espectro completo de actividades de negocios, desde calidad, entrega y precios, hasta la estrategia de negocios, etc.”

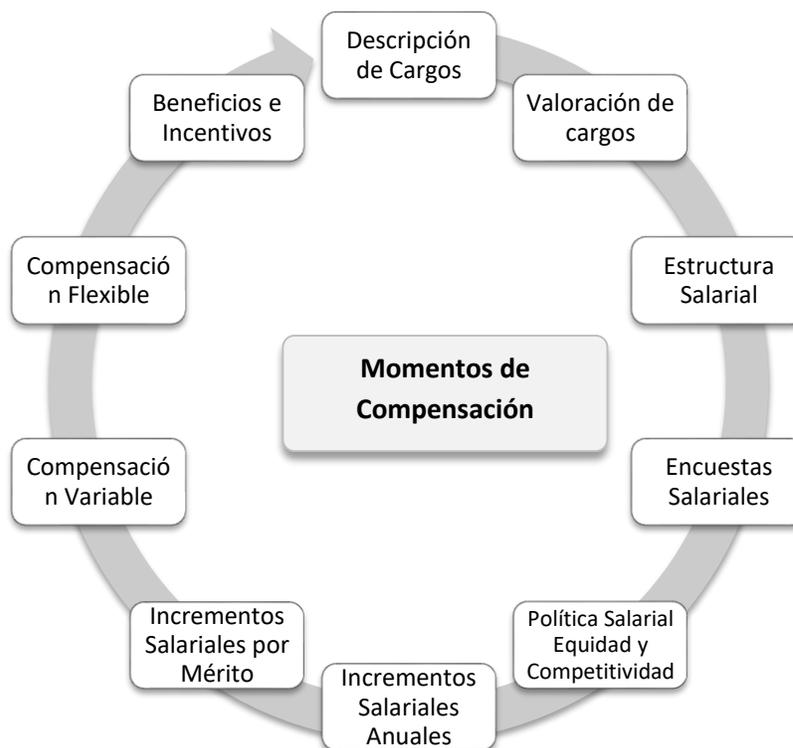
En el mismo sentido, es cada vez más relevante la capacidad dinámica que tengan las organizaciones y todos sus procesos, para movilizarse y reaccionar rápida y flexiblemente ante los cambios rápidos del entorno, cerrando la brecha entre lo esperado y lo encontrado en las apreciaciones de sus individuos, y de esta manera, junto con los múltiples factores que intervienen en la cadena de valor de la organización, cualquiera que sea su naturaleza u objetos social, garantizar la continuidad del negocio.

Así pues, esta investigación busca aplicar ambos conceptos, el valor percibido y las capacidades dinámicas, de manera particular en un contexto de recursos humanos, siendo el colaborador el cliente principal de la gestión del talento y de quién se pretende evaluar su nivel de satisfacción como parte de su experiencia de trabajar en una compañía. Es decir, este trabajo se centra en el individuo, revalidando que es la razón principal de la existencia de cualquier organización, finalmente son las personas las que la componen; por eso, el modelo de compensación y beneficios más adecuado para los colaboradores en una compañía, es sin duda alguna, aquel que logra de manera dinámica trascender en la manera tradicional en que se lleva a cabo este proceso.

La compensación estratégica

Un modelo de compensación estratégica debe tener como propósito fortalecer una cultura de alto desempeño que apoye el crecimiento, la rentabilidad y sustentabilidad de una compañía. Para ello, se determinan, lo que pueden llamarse los momentos de compensación, que establecen, por etapas, el proceso que debe llevar un colaborador desde su vinculación a la compañía y durante su permanencia en ella, permitiendo identificar a partir de los requerimientos del cargo la más adecuada remuneración para apalancar su desempeño, y dependiendo de los resultados obtenidos ir cerrando la brecha entre lo obtenido y lo deseado.

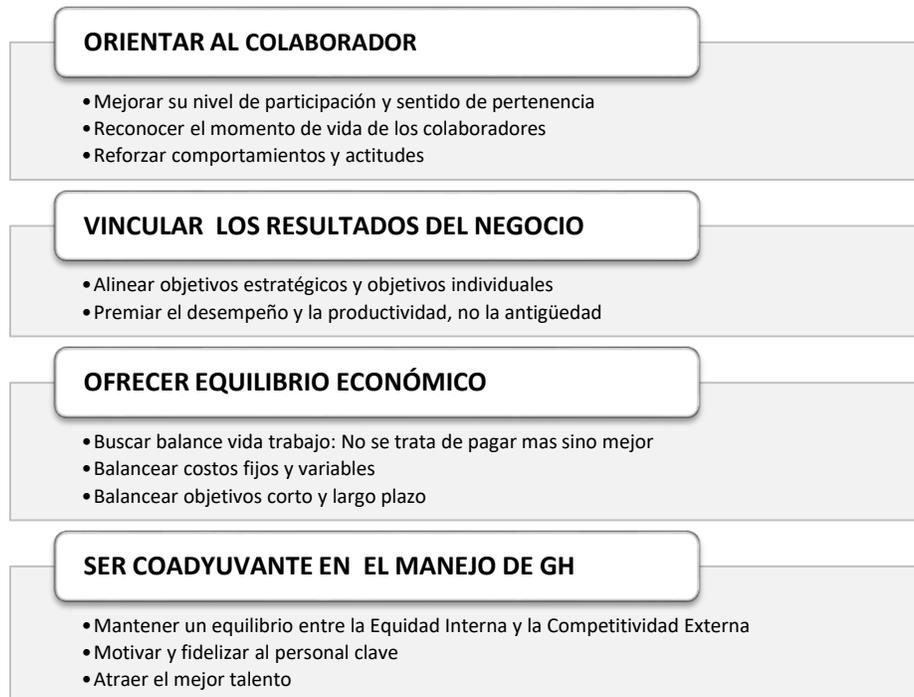
En consecuencia, estos momentos de compensación permiten que un individuo o colaborador desarrolle y potencie las competencias que lo llevarán a alinearse con los objetivos estratégicos y retos de la compañía. Estos momentos de compensación se han establecido de manera tradicional en diez etapas, enumeradas a continuación:



Elaboración propia a partir de la Estrategia de Remuneración de Lácteos de la Sabana (2015)

Estos momentos de compensación, deben estar alineados con otros procesos de gestión humana, no pueden estar aislados, de tal forma que se constituyan en el motor de los temas de talento; deben

a su vez comunicarse adecuadamente. Adicionalmente, existen ciertos pilares estratégicos que enmarcan el rumbo que debe tener un buen proceso de compensación y beneficios bajo el contexto organizacional:



Elaboración propia a partir de la Estrategia de Remuneración de Lácteos de la Sabana (2015)

No obstante, lo sistémico del ciclo anterior, cabe examinar si este modelo de recompensa visto a la luz de su valor percibido, responde como capacidad dinámica que permita gestionar el desempeño del colaborador como respuesta estratégica a las necesidades del negocio. Estas primeras reflexiones, sientan las bases de las hipótesis que serán materia de esta investigación.

Del Modelo de Recompensa Total (MRT)



Modelo de Recompensa Total (MRT): Elaboración propia a partir de la Propuesta de Experiencia a las Personas (PEP), Plurum.

En el marco de un Modelo de Recompensa Total (MRT) en la empresa Lácteos de la Sabana, el objetivo de la investigación es, por tanto, medir el valor percibido de las remuneraciones y demostrar su capacidad dinámica para movilizar el desempeño, que es en principio base de la estrategia de gestión humana en cualquier organización. En este sentido, aplicar el concepto de valor percibido en el entorno de gestión humana y de las personas, nos permitirá encontrar una aplicación práctica de las propuestas aquí desarrolladas. Por último, resaltaremos la importancia que tiene la comunicación de estos conceptos de manera clara al interior de la compañía.

Los beneficios de enmarcar el estudio en este modelo son:

- Grata experiencia del colaborador
- Alta calidad de la oferta laboral
- Mayor competitividad salarial
- Elevada reputación externa

- Mejor atracción del talento
- Menor rotación de personal
- Mejorar la productividad y el desempeño

Un Modelo de Recompensa Total (MRT), en una organización, debe asegurar una solución novedosa e integrada para el desarrollo de sus colaboradores. En este sentido, Kazakovs (2015) afirma:

“Teniendo en cuenta que las organizaciones están sometidas a cambios rápidos en el entorno empresarial, incluyendo cambios internos en la organización, es importante buscar un enfoque que ayude a reaccionar a los cambios de forma flexible y rápida, y ajustar, atraer y desarrollar las competencias de los colaboradores para asegurar la continuidad de las operaciones, el crecimiento y la competitividad de la organización. Para gestionar estos procesos efectivamente, tiene que ser establecido un sistema integrado” (p. 235).

En un caso ideal, al aplicar el Modelo de Recompensa Total (MRT), el colaborador gana la sensibilidad necesaria para lograr el pleno cumplimiento de su razón de ser en la organización, pero al mismo tiempo, con el conjunto de condiciones, restricciones y particularidades de la compañía.

Del Valor Percibido

El concepto de Valor Percibido por el Cliente (VPC) no es un concepto nuevo en la literatura académica, comienza a tomar fuerza hacia finales de la década de los ochenta y tiene su auge una década después apareciendo como columna vertebral de las teorías de marketing (Eggert y Ulaga, 2002: 109). No obstante, no hay un consenso en su definición ni una metodología para su medición, por lo anterior, es importante delimitar el marco de su estudio.

La mayoría de las definiciones presentan el Valor Percibido por el Cliente (VPC) como un “balance entre beneficios y sacrificios percibidos en la oferta del proveedor [...] Los sacrificios percibidos se describen, a veces, en términos monetarios solamente; otras veces, se hace en términos monetarios y no monetarios”. (Moreno, 2005).

Lo interesante de medir la percepción de valor en el contexto de recursos humanos, es que, para un mismo concepto, lo que representa para un colaborador no es lo mismo que para otro, por diferentes razones que en este caso pueden ser asociadas al momento de vida o situaciones profesionales y motivacionales que permiten diferenciar ese nivel de percepción.

Las primeras mediciones del Valor Percibido por el Cliente (VPC) se hicieron mediante técnicas cualitativas, pero más recientemente, se han incorporado técnicas cuantitativas. En el cuadro anexo se resumen diferentes formas de medir el valor:

Criterio de clasificación	Tipos de valor	Autores
Análisis del consumo y de la compra como una experiencia humana.	Valor esperado; valor percibido.	Holbrook y Corfman (1985)
Trade-off entre beneficios y sacrificios	Valor es precio bajo; valor es todo lo que deseo en un servicio; valor es la calidad que obtengo por el precio que pago; valor es todo lo que obtengo a cambio de lo que doy.	Zeithaml (1988)
Dimensiones del constructo valor de consumo.	Valor funcional, valor social, valor emocional, valor epistémico y valor condicional.	Sheth et al. (1991)
Antes o después de descontar los beneficios.	Valor bruto y valor neto.	Lovelock (1996)
Valor para el cliente, según anterioridad o posterioridad a la compra.	Valor deseado; valor recibido.	Woodruff (1997)
Naturaleza de los atributos.	Valor emocional o intrínseco; valor práctico o extrínseco; valor lógico o valor por dinero.	De Ruyter et al. (1997)
Dinamismo del valor.	Valor de transacción; valor de adquisición; valor de uso; valor de redención.	Parasuraman y Grewal (2000)
Dimensiones activas o reactivas experimentadas en la tarea de compra por el consumidor.	Valores activos (eficiencia, valor económico y disfrute de la compra); valores reactivos (atractivo visual, valor de entretenimiento y excelencia del servicio).	Mathwick et al. (2002)

Fuente: Adaptado de Vivó y Gil (2007)

Para efectos de esta investigación adoptamos la definición de valor de Zeithaml (1988) quien usó grupos focales y entrevistas en profundidad para entender las percepciones de clientes en cuanto a precio, calidad y valor, así pues, “El concepto de valor percibido fue definido por Zeithaml como el juicio general que realiza el cliente acerca de la utilidad de un producto basándose en las percepciones de lo que da y lo que recibe” (Iniesta, 2017)

De las Capacidades Dinámicas

Durante los últimos 5 a 10 años, ha cogido fuerza el concepto de capacidades dinámicas en el ámbito empresarial y los negocios, no obstante, no es una teoría reciente. Este relativamente nuevo enfoque se le atribuye en sus inicios a Pisano (1994), Collins (1994) y Teece (1994), los cuales, según Lynch (2018), aseguraron que la Teoría Basada en los Recursos (RBT) como fuente de ventaja competitiva para garantizar el largo plazo y el desarrollo sostenible de las empresas (Wernerfelt 1984), no daba todas las respuestas al porque algunas organizaciones respondían más rápida y flexiblemente a los cambios del entorno, a la par que desarrollan competencias adaptativas de sus propios recursos internos.

Pero tal vez es Teece (1997) quien la define con mayor precisión, la capacidad dinámica es "la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente" logrando así una mayor ventaja competitiva. Ya Teece (1994) la había descrito como el “subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado”.

A partir de allí, muchos autores han reforzado el concepto de esta teoría aun en estado de demostración, con analogías como la “Continua Metamorfosis” Rindova & Kotha (2001) que refuerzan la noción de reconfiguración, ajuste permanente y otras definiciones ampliamente aceptadas en el campo administrativo.

De acuerdo con Zhara (2006), una capacidad dinámica se refiere a “la capacidad de la organización para transformar las capacidades sustantivas existentes y desarrollar nuevas capacidades sustantivas, a pesar de la volatilidad del ambiente” (Acosta, 2016). Asimismo, Teece (2007) expresa, al referirse a las capacidades de la empresa, que “...son difíciles de imitar, necesarias para

adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables”.

Aunque el estudio original de Teece es valioso, su investigación más reciente aclara que el rol de las capacidades dinámicas es, en última instancia, mantener la competitividad para mejorar, combinar, proteger y, cuando sea necesario, reconfigurar los activos tangibles e intangibles (Acosta, 2016).

Podemos intentar esbozar una definición propia, tal vez osada, si logramos desentrañar el significado de estas dos palabras enriquecidas con sus sinónimos, por separado, para luego combinarlas en un solo sentido. Según la RAE:

- Capacidad, Del lat. *capacitas*, *-ātis*. Cualidad de capaz. Apto, con talento o cualidades para algo. Sinónimos: talento, competencia, disposición, aptitud, idoneidad, inteligencia, suficiencia, genio, saber.
- Dinamismo, Del gr. *δύναμις* *dýnamis* 'fuerza' e *-ismo*. Energía activa y propulsora. Sinónimos: agilidad, eficacia, laboriosidad, movilidad, movimiento, rapidez, solicitud, energía.

En virtud de estas palabras, es claro que el sentido más importante del concepto de capacidades dinámicas es el movimiento, no el estancamiento, y en dicho sentido, se refiere a aptitudes de cambio, adaptación constante, rápida y eficiente.

Es concluyente que, la comprensión de las capacidades dinámicas resulta relevante si pretendemos entender la evolución de la estrategia empresarial y los modelos de negocio, y aportar a la sostenibilidad de las organizaciones modernas, en una sociedad de cambios rápidos y permanentes, donde el futuro es, cada vez, de mayor incertidumbre.

No obstante, “la literatura muestra un grado de ambigüedad entre los conceptos más generales de los recursos, las competencias y las capacidades dinámicas generando un uso inexacto de la terminología utilizada para describir determinados fenómenos” Garzón, M.A. (2015)

En resumen, mientras crecen las investigaciones que demuestran la importancia de las capacidades dinámicas en términos de la administración en general, para la identificación y búsqueda de oportunidades de negocio, se sabe mucho menos sobre el papel y la aplicación de este concepto que las áreas de gestión humana pueden hacer en la gestión del talento; al fin y al cabo, uno de los factores de éxito para que la estrategia funcione, es la conexión de la misma en todos los niveles organizaciones (Salvato y Vassolo, 2018).

De la reconfiguración de la compensación y los beneficios

El futurista Alvin Toffler, citando a Herbert Gerjuoy en su libro *El shock del futuro* (1970) expresa lo siguiente: “Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender”

Así pues, con la comprensión de la relación entre la cultura de aprendizaje y la capacidad dinámica, y en combinación, con el efecto en el rendimiento de la organización, se desprende que, las empresas requieren conceptos de administración más flexibles, coordinación de recursos, liderazgo y gestión de personas en entornos dinámicos para hacer frente a la velocidad de los cambios y realidades actuales (Davis, Eisenhardt, y Bingham, 2009; Eisenhardt y Martin, 2000)

Aunque algunos estudiosos de gestión estratégica son escépticos con respecto al valor del concepto de capacidades dinámicas (Hung, 2010), otros tantos como Barreto (2010), quien define la capacidad dinámica como el potencial de una empresa para resolver los problemas de forma sistemática, consideran que, no obstante las empresas con mayores niveles de capacidad dinámica presentan niveles más altos de rendimiento, no hay garantía de que tal potencial en realidad produce los resultados esperados (Acosta, 2016). Otros, por el contrario, abogan por este concepto y proporcionan evidencias de apoyo (Teece, Pisano, y Shuen, 1997; Zott, 2003).

Es mi interés, en esta investigación, encontrar una relación funcional entre la teoría de las capacidades dinámicas aplicada al valor percibido (Moreno, 2005), y dentro del marco de una reconfiguración de las compensaciones y los beneficios en un Modelo de Recompensa Total (MRT), contribuir a la potencialización del desempeño y la experiencia del colaborador, al fin y al cabo, para el logro de los objetivos del negocio.

Escenario del estudio

Esta investigación tiene como fuente de información los colaboradores de la empresa Lácteos de la Sabana, cuya planta de producción principal está ubicada en el municipio de Cajicá, Cundinamarca, y su Oficina Nacional Administrativa en la ciudad de Bogotá.

La empresa Lácteos de la Sabana, con 60 años de trayectoria en el mercado colombiano, es un referente en la industria de alimentos y consumo masivo, particularmente en la producción y comercialización de productos lácteos para consumo humano. Al comienzo, su objetivo fue la transformación de leche cruda a leche pasteurizada. Con el paso del tiempo, ha sido pionera en la producción de leche larga vida y ha implementado una diversificación e innovación mediante el desarrollo de nuevos productos de alto valor agregado, como: yogures, bebidas lácteas nutritivas, jugos y leches especializadas, y finalmente, ha complementado su actividad principal a través de la integración en la cadena con compañías de plásticos y transporte de carga.

En el año 2011 inició un proceso de expansión nacional y en la actualidad pertenece a un selecto grupo de compañías cuya facturación supera 1 billón de pesos anuales, además de eso cuenta con alrededor de 5.000 colaboradores entre directos, temporales y contratistas. Durante los últimos años ha sido reconocida como la empresa #1 en la mente y el corazón de los consumidores (Top Of Mind y Top Of Heart).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Medir el valor percibido de las remuneraciones y demostrar su capacidad dinámica para movilizar el desempeño, como sistema de apoyo a la gestión de personas en el marco de un Modelo de Recompensa Total (MRT) en la empresa Lácteos de la Sabana.

Objetivos específicos

- Medir el valor percibido de las remuneraciones en la población definida.

- Demostrar la capacidad dinámica de las remuneraciones como movilizador del desempeño.
- Analizar el valor percibido para los componentes del Modelo de Recompensa Total (MRT).

METODOLOGÍA

Análisis de Datos

En el paquete SPSS se realizaron los procesos estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión, prueba de potencia mínima para la fiabilidad de los datos, alfa de Cronbach para analizar la consistencia interna de la escala, Rho de Spearman (prueba no paramétrica, análoga al coeficiente de Pearson) para analizar la relación entre los diferentes componentes del modelo y el valor percibido.

- **Variables a evaluar en la correlación**

Con base en la fundamentación teórica antes presentada las siguientes son las variables a evaluar en este estudio:

- ✓ Valor percibido de las recompensas (utilidad de los componentes de la remuneración frente a lo que da y lo que recibe el colaborador).
- ✓ Desempeño y Potencial del colaborador (demostración de la capacidad dinámica del valor percibido en los rendimientos).

Diseño de la Investigación

Esta propuesta de investigación será de carácter descriptivo. En la fase cualitativa se identifican los principales atributos de valor percibidos por los clientes frente a los componentes de las remuneraciones obtenidas agrupados en cuatro aspectos generales: Compensación, Beneficios, Desarrollo y Herramientas de Trabajo sobre los cuales se propone el Modelo de Recompensa Total (MRT), siempre desde la perspectiva del colaborador. Con los datos obtenidos en esta fase, se procede a calcular el promedio aritmético de los atributos del Valor Percibido del Cliente (VPC), o colaborador en nuestro caso.

Por otra parte, la calificación de desempeño y potencial, así como las variables sociodemográficas corresponden a resultados reales obtenidas de las bases de datos de las personas analizadas a la fecha de realización del estudio para el periodo 2020. El desempeño es la medida del rendimiento del colaborador en la organización, el cual está basado en la metodología Objetivos y Resultados Claves (OKR's) propuesta por John Doerr en su libro "Mide lo que importa". La escala utilizada por la compañía es de 1 a 4, donde uno (1) es "No cumple", dos (2) corresponde a "En progreso", tres (3) es "Cumple" y cuatro (4) es "Excede". En cuanto al potencial, depende de una evaluación 360° que utiliza descriptivos calificadores de comportamiento y competencias en la misma escala utilizada para el desempeño.

Con las variables mencionadas anteriormente, se efectúa la correlación para determinar la capacidad dinámica del valor percibido. Dicho Modelo de Recompensa Total (MRT) en conjunto con su valor percibido permite la realización de análisis comparativos por cada colaborador, los cuales pueden ser segmentados de manera demográfica por edades, sexo, niveles, procesos y regionales.

Instrumento

El instrumento para evaluar el valor de lo que recibe un colaborador en los componentes de su Compensación, Beneficios, Desarrollo y Herramientas de Trabajo, fue desarrollado de manera propia a partir de la configuración del sistema de compensación actual de la compañía. Se compone de seis secciones, una de introducción, y 5 secciones que se subdividen en preguntas, siendo en total 26 que se valoran en una escala tipo Likert de cinco puntos: cero (0) puntos cuando la respuesta es "No sé o No aplica", un (1) punto cuando es "No cumple las expectativas", dos (2) puntos cuando se responde "Necesita algunas mejoras", tres (3) puntos cuando la respuesta es "Cumple las expectativas" y cuatro (4) puntos cuando Supera las expectativas. La pregunta 27 es abierta para registrar comentarios u observaciones sobre alguno de los componentes mencionados y la pregunta 28 es para Aceptar la información recopilada en el formulario y su tratamiento atendiendo los criterios y normatividad legal de protección de datos personales.

El primer paso que se siguió en la adaptación del cuestionario fue la contextualización de cada ítem para proponerlo con base en el lenguaje propio de la compañía. Posteriormente, se solicitó el juicio experto de un mentor con amplia experiencia en gestión humana. Luego de insertar sugerencias en relación al contenido de los ítems, se constató que el instrumento se encontrara en un adecuado estado para su utilización para posteriormente ser aplicado al grupo de 50 colaboradores que participaron en la investigación.

En cuanto a parámetros de consistencia interna de la escala, para su aplicación mediante el reporte de colaboradores, se realizó la prueba de potencia estadística (0,88) y la fiabilidad interna del instrumento alfa de Cronbach (0,865).

En todo momento de la investigación se respetó los estándares éticos de investigación. Se solicitó la aceptación del tratamiento de datos y asentimiento de participación, en todo momento se mantuvo absoluta confidencialidad y se protegió la integridad física y psicológica de los participantes.

RESULTADOS

Para el logro de los objetivos de la investigación desarrollada se utilizó la estadística como herramienta esencial para el conocimiento de las dinámicas del valor percibido en las remuneraciones de una empresa del sector lácteo; Spiegel (2001), la considera como una ciencia que permite recoger, organizar, resumir, analizar datos, obtener conclusiones y plantear decisiones acordes al análisis. Se utilizaron conceptos tanto de la estadística descriptiva para la caracterización y análisis unidimensional de las variables; como de la estadística inferencial para el testeo de hipótesis, análisis de contraste, de correlación y de asociación de variables para análisis bidimensionales y/o multivariados. El procesamiento de los datos se realizó en el Software Packing for Social Scienses (SPSS) versión 25.

Tipo y nivel de la investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se pretende analizar el efecto producido por la acción o manipulación de una o más variables independientes, sobre una o varias variables

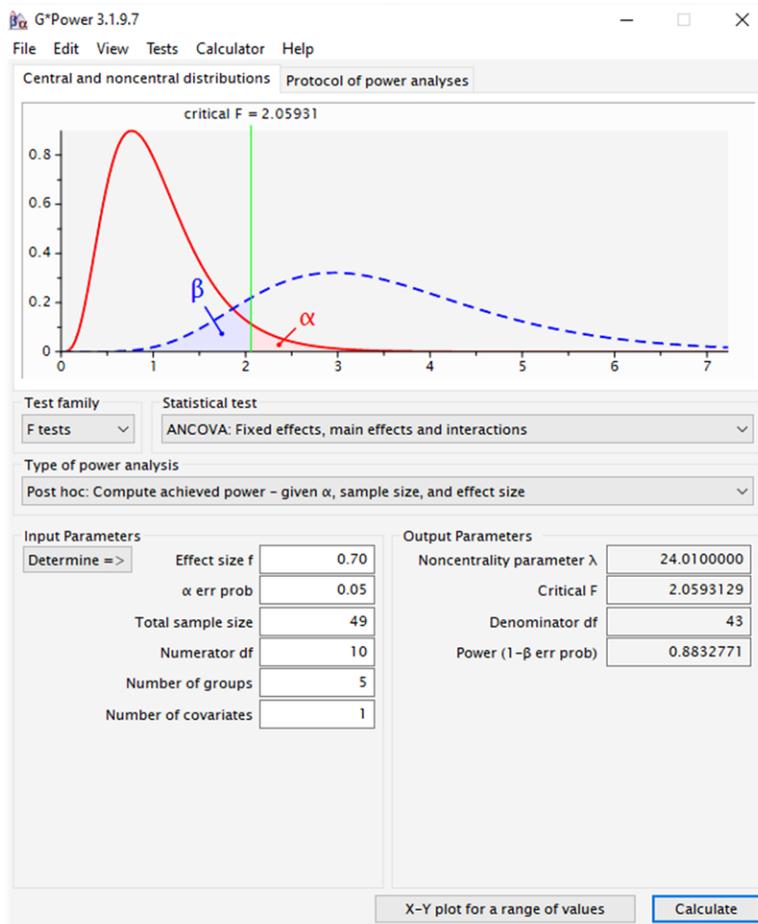
dependientes, (Fernández et al, 2014), en este caso el valor percibido de las recompensas (utilidad de los componentes de la remuneración frente a lo que da y lo que recibe el colaborador) y el Desempeño y Potencial del colaborador (demostración de la capacidad dinámica del valor percibido en los rendimientos).

Potencia estadística

Es importante considerar la calidad de los datos en una investigación científica de manera tal que las inferencias resultantes desligadas de la contrastación de las hipótesis sean fiables. Para Fernández Esquinas (2003), por ejemplo, es un requisito de cualquier tipo de investigación la calidad de los datos disponibles. En consecuencia, en la validación de las hipótesis de investigación, es necesario que la potencia del estudio alcance los mínimos establecidos por la literatura científica (Hair et al, 2017).

Para garantizar la potencia estadística adecuada Marcoulides & Chin (2013) consideran que la magnitud necesaria para alcanzar una potencia suficiente es del 80% para las ciencias sociales; un valor igual o superior implicará que al rechazar la hipótesis nula, la variable independiente ejercerá influencia sobre la dependiente. El resultado de la potencia mínima se encuentra en la figura 1.

Figura 1. Prueba de potencia mínima. Resultados tomados Gpower



Input: Effect size $d = 0,70$

α err prob = 0,05

Total, sample size = 49

Output: Power (1- β err prob) = **0,88**

*Fuente: A partir de la solución del software G*Power 3 (Faul et al.,)*

La potencia según el software Gpower (versión 3.1.9.4 Mayo 2021) es de 0,88 con lo cual se pasa el nivel mínimo de 0,80 sugerido por Marcoulides & Chin (2013), demostrando así una adecuada muestra para la investigación cuantitativa y a su vez asegurando validez y fiabilidad de las inferencias resultantes.

Verificación fiabilidad interna

Previo al análisis estadístico proveniente de una encuesta o instrumento es vital conocer la fiabilidad de los resultados o respuestas brindadas por los participantes. El análisis estadístico de fiabilidad interna es propicio para este fin ya que permite precisamente validar si existe fiabilidad de los datos y respuestas obtenidas; de ser confiables el investigador podría inferir que los resultados que se deriven del análisis serán objetivos y acertados. Uno de los estadísticos más utilizados para calcular dicha fiabilidad es el alfa de Cronbach pues este permite estimar la fiabilidad interna de un instrumento a través de un conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica.

De acuerdo con George y Mallery (2003, p. 231) se sugiere tener en cuenta las magnitudes de los coeficientes y ser clasificados como sigue:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente.
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno.
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable.
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable.
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre.
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable.

Para analizar la fiabilidad de los resultados de las respuestas de los participantes de la encuesta se calculó el coeficiente de Cronbach a través del software estadístico obteniéndose.

Tabla 1. Validación alfa de Cronbach

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,865	28

Fuente. Cárdenas, M. Validación alfa de Cronbach

El valor obtenido para el coeficiente alfa de Cronbach del instrumento fue (0.865), esto implica que se logró un valor alto de unicidad con ítems que miden de manera heterogénea el constructo.

Caracterización

Tabla 2. Caracterización demográfica

<i>Sexo</i>		
	frecuencia	porcentaje
Mujer	41	85.4
Hombre	7	14.6
Total	48	100.0

<i>Nivel educativo</i>		
	frecuencia	porcentaje
Maestría	4	8.3
Especialización	13	27.1
Profesional	25	52.1
Tecnología	2	4.2
Secundaria	2	4.2
Otros	2	4.2
Total	48	100.0

<i>Estado civil</i>		
	frecuencia	porcentaje
Separado (a)	5	10.4
Casado (a)	20	41.7
Soltero (a)	19	39.6
Unión libre	4	8.3
Total	48	100.0

<i>Grupo</i>		
	frecuencia	porcentaje
Director	2	4.2
Gerente	6	12.5
Coordinador	26	54.2
Especialista	13	27.1
Auxiliar	1	2.1
Total	48	100.0

<i>Área</i>		
	frecuencia	porcentaje
Aprendizaje y desarrollo	4	8.3
Comercial	11	22.9
Compensación	3	6.3

Comunicaciones y RSE	5	10.4
Corporativo	3	6.3
Nómina	7	14.6
Operaciones	12	25.0
Servicios compartidos	3	6.3
Total	48	100.0

El estudio fue aplicado en 48 trabajadores de los cuales el 85.4% era mujer. El 52.08% eran profesionales, seguido de un 27.08% con especialización y un 4.17% con maestría. Un 41.7% de los colaboradores era casado, mientras que un 39.6% soltero, un 10.4% era separado y solo un 8.3% estaba en unión libre. El grupo más representativo fue el de coordinadores donde un 54.2% pertenecían a este grupo, seguido de especialistas, gerentes, directores y auxiliares (27.1%, 12.5%, 4.2%, 2.1%). Los servicios más comunes donde se desempeñan los colaboradores es en operaciones y comercial con 25% y 22.9% del total; áreas como aprendizaje, servicios compartidos y compensación representaron menos de 10% cada una.

Tabla 3. Descriptivos

	mínimo	Máximo	media	desviación
Salario (millones)	1.84	22.87	5.441	4.496
Edad	22	57	37.52	8.652
Antigüedad (años)	0.12	27.13	8.36	7.291

En promedio el salario fue de 5.441 millones, sin embargo, fue una variable muy heterogénea (5.441 ± 4.496 , $cv= 82.63\%$) debido a la diversidad de cargos y salarios. Por otra parte, la edad promedio fue de 37.52 (37.52 ± 8.65) y la antigüedad varió desde los 0.12 hasta los 27.13 con una media de 8.36 (8.36 ± 7.29 , $cv=87.12\%$) una variable también bastante heterogénea.

Prueba de normalidad

La prueba de normalidad es una prueba que permite validar la suposición de que la variable a analizar tiene un comportamiento ajustado a una distribución normal. Su importancia radica en que

conocer la naturaleza o no de las variables (normales o no) ayudará a utilizar las herramientas pertinentes desde el enfoque paramétrico o no paramétrico en los análisis bivariados o multivariados. La prueba solo se realiza para variables cuantitativas.

Para nuestro caso, se plantea una prueba de hipótesis ligada a la prueba de normalidad, la cual se define así:

Ho: La variable tiene una distribución aproximadamente normal.

H1: La variable no tiene una distribución aproximadamente normal.

Debido a que para este caso se requiere hacer contrastes de variables de medición por grupos se realiza una prueba de normalidad depurada por los grupos de control e implementación:

Al realizarse la prueba de normalidad se obtuvo:

Tabla 4. Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Salario	Edad	Antigüedad	Valor percibido	Desempeño	Potencial
N		47	48	48	48	48	48
Parámetros normales	Media	5,4426	37,5208	8,3729	2,4608	2,2310	2,4623
	Desv.	4,50139	8,65163	7,29137	1,01738	,32145	,11205
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,251	,113	,172	,252	,207	,160
	Positivo	,251	,113	,172	,130	,207	,160
	Negativo	-,209	-,056	-,128	-,252	-,168	-,138
Estadístico de prueba		,251	,113	,172	,252	,207	,160
Valor p		,000 ^c	,160 ^c	,001 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,004 ^c

De acuerdo con los resultados se aprecia que todos los valores p fueron menores a 0.05 (p valor (sig) <0,05) con lo cual no existe evidencia para aceptar la hipótesis nula y por lo tanto se puede concluir que ninguna de las variables se distribuyó normalmente, lo que implica que se utilizó pruebas desde el enfoque no paramétrico.

Correlación

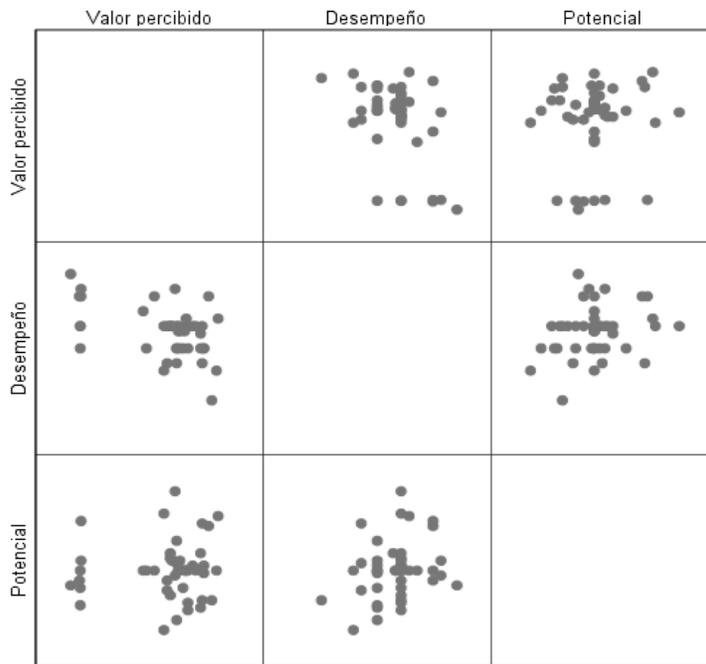
Uno de los objetivos de la investigación es establecer si existen alguna relación entre el valor percibido y el desempeño y potencial. Para ello se calculó el coeficiente de Rho de Spearman (Prueba no paramétrica, Análoga al coeficiente de Pearson)

Tabla 5. Matriz de correlaciones

		Valor percibido	Desempeño	Potencial
Valor percibido	Coeficiente de correlación	1.000	-,333*	0.081
	Valor p		0.021	0.585
Desempeño	Coeficiente de correlación	-,333*	1.000	0.206
	Valor p	0.021		0.159
Potencial	Coeficiente de correlación	0.081	0.206	1.000
	Valor p	0.585	0.159	

De acuerdo a los resultados de la tabla 5, se aprecia que existe una relación significativa entre las variables valor percibido y desempeño ($p=0.021$, $p<0.05$), siendo la relación negativa lo que implica que a medida que sube el desempeño, el valor percibido disminuye y además fue baja ($Rho= -0.33$). Por otra parte, no se encontró relación significativa entre las variables valor percibido y potencial ($p=0.585$, $p>0.05$), tampoco entre el desempeño y potencial ($p=0.159$, $p>0.05$).

Figura 2. Matriz de diagramas de dispersión



Nube de palabras

Se les preguntó a los colaboradores acerca de si tenían alguna observación sobre alguno de los conceptos anteriormente relacionados o hay un tema que no hayamos considerado, por favor regístrelo a continuación:

		word	freq
colaboradores	colaboradores		9
beneficios	beneficios		7
salarios	salarios		6
ser	ser		6
ninguno	ninguno		6
debe	debe		6
equidad	equidad		5
mas	mas		5
cargos	cargos		5
pibe	pibe		5



Los colaboradores aludieron a que los beneficios se perciben mejor que los salarios y otras categorías, sin embargo, estos deben ser evaluados constantemente para renovarlos o actualizarlos en función de la utilización, mejorando o reemplazando aquellos que pierden valor con el tiempo.

Valor percibido vs. demográficos

Se analizó si el valor percibido dependía de variables demográficas como el género, edad, cargo, nivel educativo y estado civil. Para ello se realizó pruebas no paramétricas realizando cruces de la variable dependientes (valor percibido) y tomando las demás como independientes.

Tabla 6. Pruebas estadísticas cruces valor percibido con demográficos

Variable	Media (Desviación)	Estadístico	Valor estadístico	P valor
Género				
Mujer	21.92 (± 6.22)	Z	88.93	0.170
Hombre	25.57 (± 4.22)			
Grupo				
Coordinador	(2.33 ± 0.96)	H	5.09	0.278
Especialista	(2.77 ± 0.9)			
Gerente	(2.05 ± 1.5)			
Director	(3.24 ± 0.68)			
Area				
Comercial	2.38 (± 1.1)	H	5.64	0.582
Nómina	2.73 (± 0.55)			

Aprendizaje	2.08 (± 1.23)			
Operaciones	2.5 (± 1.15)			
Compensación	1.73 (± 1.34)			
Servicios compartidos	2.69 (± 0.21)			
Comunicaciones	2.29 (± 1.28)			
Corporativo	3.25 (± 0.48)			
Nivel educativo				
Especialización	2.26 (± 1.22)	H	3.518	0.621
Profesional	2.41 (± 1.04)			
Secundaria	2.54 (± 0.25)			
Maestría	3.03 (± 0.82)			
Tecnología	3.04 (± 0.4)			
Otros	2.62 (± 0.14)			
Estado civil				
Unión libre	2.93 (± 0.31)	H	4.852	0.532
Casado	2.61 (± 0.88)			
Soltero	2.14 (± 1.07)			
Separado	2.71 (± 1.53)			
Edad		Rho	0.155	0.292
Antigüedad		Rho	0.224	0.125

No se aprecia que existió alguna incidencia o asociación de las variables género ($p=0.170$, $p>0.05$), grupo ($p=0.278$, $p>0.05$), área ($p=0.582$, $p>0.05$), nivel educativo ($p=0.621$, $p>0.05$), estado civil ($p=0.532$, $p>0.05$), edad ($p=0.292$, $p>0.05$), y antigüedad ($p=0.125$, $p>0.05$) con la variable valor percibido.

Desempeño vs variables demográficas

Luego se procedió a analizar si la valoración que los trabajadores le dieron a la variable desempeño estaba asociada a variables demográficas. Los resultados se reportan en la tabla 7.

Tabla 7. Pruebas estadísticas cruces desempeño con demográficos

Variable	Media (Desviación)	Estadístico	Valor estadístico	P valor
Género				

Mujer	21.92 (± 6.22)	U	66.69	0.490
Hombre	25.57 (± 4.22)			
Grupo				
Coordinador	2.22 (± 0.3)	H	5.303	0.255
Especialista	2.1 (± 0.29)			
Gerente	2.52 (± 0.4)			
Director	2.32 (± 0.12)			
Area				
Comercial	2.23 (± 0.25)	H	10.138	0.182
Nómina	2.09 (± 0.36)			
Aprendizaje	2.43 (± 0.25)			
Operaciones	2.07 (± 0.31)			
Compensación	2.47 (± 0.4)			
Servicios compartidos	2.5 (± 0.26)			
Comunicaciones	2.35 (± 0.38)			
Corporativo	2.28 (± 0.11)			
Nivel educativo				
Especialización	2.37 (± 0.29)	H	7.489	0.187
Profesional	2.19 (± 0.35)			
Secundaria	1.97 (± 0.37)			
Maestría	2.28 (± 0.22)			
Tecnología	1.9 (± 0.14)			
Otros	2.3 (± 0)			
Estado civil				
Unión libre	2.16 (± 0.24)	H	1.569	0.666
Casado	2.27 (± 0.3)			
Soltero	2.25 (± 0.25)			
Separado	2.06 (± 0.64)			
Edad		Rho	-0.2	0.892
Antigüedad		Rho	0.01	0.996

La variable desempeño no evidenció tampoco asociación o incidencia con la variable género ($p=0.490$, $p>0.05$), grupo ($p=0.255$, $p>0.05$), área ($p=0.182$, $p>0.05$), nivel educativo ($p=0.187$, $p>0.05$), estado civil ($p=0.662$, $p>0.05$), edad ($p=0.292$, $p>0.05$), ni con antigüedad ($p=0.892$, $p>0.996$).

Potencial vs variables demográficas

Por último, se repitió el análisis con la variable potencial, obteniéndose:

Tabla 8. Pruebas estadísticas cruces valor percibido con demográficos

Variable	Media (Desviación)	Estadístico	Valor estadístico	P valor
Género				
Mujer	2.46 (± 0.11)	U	86.00	0.71
Hombre	2.41 (± 0.13)			
Grupo				
Coordinador	2.44 (± 0.13)	H	5.09	0.278
Especialista	2.48 (± 0.09)			
Gerente	2.46 (± 0.05)			
Director	2.57 (± 0.16)			
Auxiliar	2.46 (± 0)			
Área				
Comercial	2.47 (± 0.08)	H	5.64	0.582
Nómina	2.51 (± 0.19)			
Aprendizaje	2.49 (± 0.16)			
Operaciones	2.41 (± 0.09)			
Compensación	2.42 (± 0.04)			
Servicios compartidos	2.42 (± 0.05)			
Comunicaciones	2.47 (± 0.07)			
Corporativo	2.56 (± 0.11)			
Nivel educativo				
Especialización	2.41 (± 0.06)	H	3.518	0.621
Profesional	2.48 (± 0.12)			
Secundaria	2.34 (± 0.17)			
Maestría	2.5 (± 0.15)			
Tecnología	2.58 (± 0.11)			
Otros	2.5 (± 0.05)			
Estado civil				
Unión libre	2.49 (± 0.13)	H	4.852	0.532
Casado	2.48 (± 0.13)			
Soltero	2.45 (± 0.1)			
Separado	2.42 (± 0.05)			

Edad	Rho	0.036	0.806
Antigüedad	Rho	0.015	0.918

De nuevo no se encontró ninguna asociación de la valoración que los trabajadores dieron con variables demográficas (variable género ($p=0.710$, $p>0.05$), grupo ($p=0.278$, $p>0.05$), área ($p=0.582$, $p>0.05$), nivel educativo ($p=0.621$, $p>0.05$), estado civil ($p=0.532$, $p>0.05$), edad ($p=0.806$, $p>0.05$), ni con antigüedad ($p=0.918$, $p>0.996$).

Resultado del valor percibido para cada una de las categorías de las recompensas y sus generadores de valor



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del formulario.

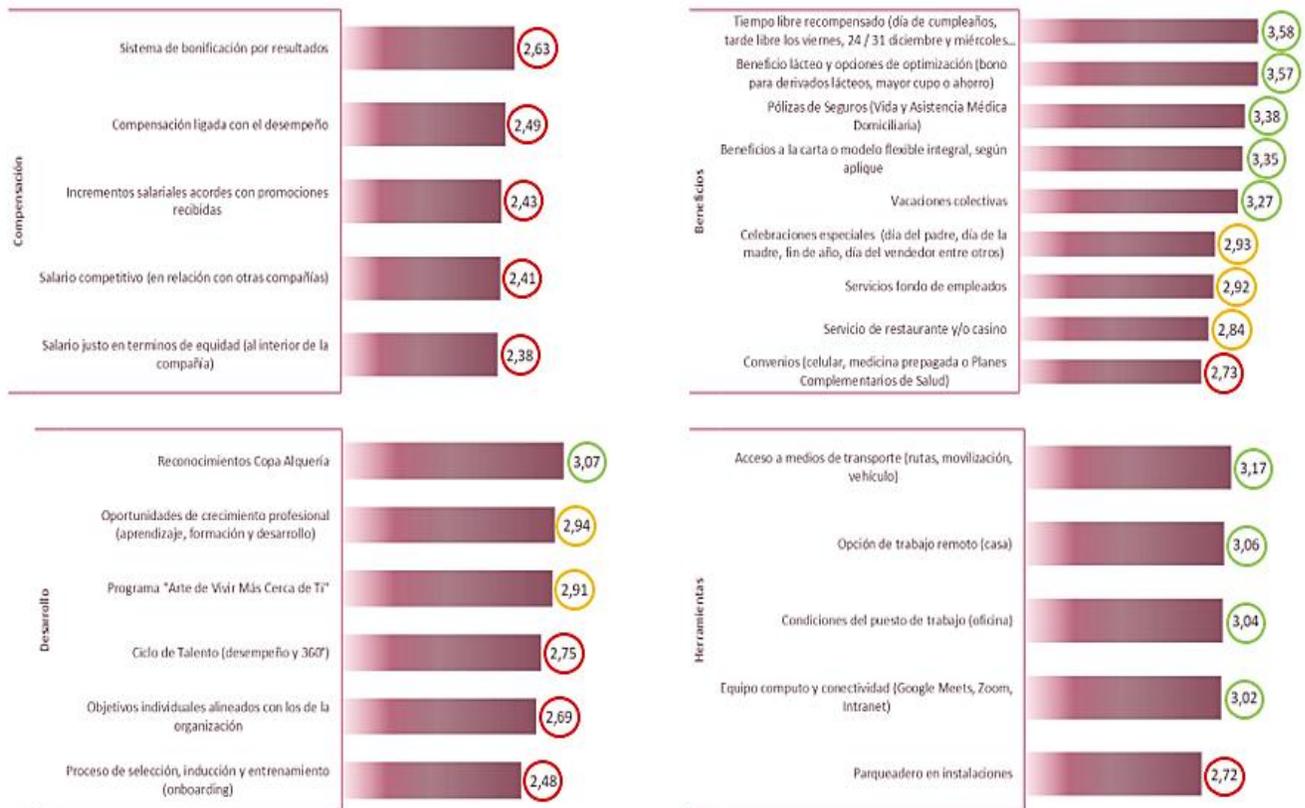
Luego de los análisis estadísticos descritos con anterioridad, se muestra el resultado de los componentes generadores de valor de las recompensas y de la manera como es percibido por los colaboradores, es decir, podemos ver los puntos fuertes y débiles del Modelo de Recompensa Total (MRT) que son en su orden “Beneficios” (3,18), “Herramientas” (3,00), “Desarrollo” (2,80) y “Compensación” (2,47).

El resultado general de valor percibido (2,91) aplicando un promedio aritmético de las categorías y subcategorías individuales de las recompensas indica que no alcanzan a cumplir las expectativas

y necesita algunas mejoras, este resultado es contrastado con una pregunta de control del formulario “Tomando en consideración todos los componentes evaluados anteriormente ¿Cuál es su valor percibido de las recompensas” (2,83), lo que representa apenas un 2,7% de desviación del resultado.

Las dos categorías que recibieron la calificación más alta revelarían los aspectos a mantener y las dos categorías más bajas las acciones a desarrollar tendientes a mejorar el valor percibido. No obstante, al interior de cada categoría de recompensa, podemos encontrar puntos fuertes y débiles.

Los resultados completos para cada categoría se pueden apreciar en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del formulario.

Grupo Focal

Como parte del proceso investigativo se llevó a cabo un grupo focal con 7 participantes, 15% de la población encuestada, de los cuales 5 eran mujeres y 2 hombres, cuyo objetivo fue el de profundizar

abiertamente sobre el valor percibido de lo que recibe un colaborador en los diferentes componentes de su Compensación, Beneficios, Desarrollo y Herramientas de Trabajo.

Se abrió la sesión con el video (TED, 2009) en donde Rory Sutherland nos da una gran lección como publicista de que la percepción es lo que cuenta y “hace la audaz afirmación de que un cambio en el valor percibido puede ser tan satisfactorio como lo que consideramos el valor real y que ello incluso llega a afectar cómo vemos la vida”.

La pregunta sobre la que se hizo énfasis y se abrió el conversatorio con los participantes, en relación con los diferentes conceptos de la remuneración que recibe, fue: ¿Los percibo como valiosos?

Posteriormente se les explicó el Modelo de Recompensa Total (MRT) y se hizo un resumen general de los resultados mencionados en el apartado anterior. Todos los integrantes manifestaron una percepción de valor acorde con dichos resultados y se sintonizaron con la idea expuesta en la gráfica a continuación, que resume mi experiencia en el tema de la compensación y los beneficios sobre a cuál se fundamenta el MRT: *La valoración que tienen los beneficios recibidos trasciende al análisis económico y estadístico puro.*



Elaboración propia a partir de Grupo Focal (2021)

DISCUSIÓN

En primer lugar, se encontró una relación significativa negativa entre el valor percibido y el desempeño. Este resultado termina siendo muy interesante y un importante hallazgo en la investigación puesto que podría explicar que un mayor esfuerzo individual exige mejorar las remuneraciones ofrecidas porque su valor percibido tiende a disminuir, lo que traduce en que los mejores colaboradores requieren un mayor esfuerzo de la compañía para compensarlos y fidelizarlos. En sentido práctico, esta interacción entre el valor percibido y el desempeño resultan ser la demostración de la capacidad dinámica de las remuneraciones para que el área de gestión humana pueda movilizar, impulsar y dinamizar a las personas hacia el logro de sus objetivos personales y los de compañía. En otras palabras, los mejores desempeños requerirán elevar sus niveles de percepción de valor y recompensas recibidas para garantizar su capacidad de movilizar los resultados, y por esta razón son los que deben ser fidelizados. Análogamente, podría decir que la demostración de la interacción positiva o negativa entre estas dos variables, valor percibido y desempeño, demuestra en sí misma la capacidad dinámica de movimiento tal y como ocurre con las fuerzas magnéticas de la física, campo que por supuesto no es el objeto de esta investigación. Por el contrario, no se halló correlación significativa entre el valor percibido y el potencial, ni tampoco entre el desempeño y el potencial.

Además, no se encontró una asociación o incidencia en la valoración del desempeño, el valor percibido y el potencial con variables demográficas lo que permite concluir que las valoraciones en estos rubros son indiferentes de particularidades de los trabajadores como género, edad, nivel educativo, estado civil, entre otros aspectos.

Al mismo tiempo, el instrumento mostró una confiabilidad adecuada de acuerdo a la bibliografía. Si bien el nivel de potencia del instrumento fue adecuado, la muestra fue baja y no representativa por provenir de solo una compañía (muestreo a conveniencia); además las particularidades de la presencia de mayor representatividad de ciertos cargos, género, u otros factores pueden haber sesgado los resultados además de debilitar la robustez de los mismos.

Con los resultados del instrumento aplicando un promedio aritmético de las categorías y subcategorías individuales de las respuestas, se puede hacer el análisis para la categoría cuyo

generador de valor dio el mejor resultado, así como para cualquier otra categoría que sea de interés revisar.

Es así como una calificación baja en uno de los conceptos generadores de valor que presente un buen comportamiento, podría sugerir reubicar parte de los recursos que se están invirtiendo en dicho concepto en otro nuevo concepto de mayor importancia para el colaborador. Los “Convenios para celular y planes de salud”, se encuentra en esta situación frente al buen resultado de la categoría de “Beneficios” que por definición es el paquete de mejoras extralegales que complementan el salario base, pueden ser monetarias o emocionales. Se podrían entonces reemplazar por nuevas alternativas o trasladar los recursos a reforzar aquellos beneficios mejor calificados como el “Servicio de restaurante o casino”, para el fortalecimiento del valor percibido en la categoría de “Beneficios. Sin embargo, la lectura correcta también podría ser redefinir esos planes porque ese generador de valor es importante, algunos estudios de mercado en el sector de consumo masivo y en otros sectores de la economía han demostrado que los factores más diferenciadores en las ofertas de atracción y fidelización de talento, son los planes de salud, lo que implicaría entonces destinar o trasladar recursos para mejorar este beneficio.

Es probable que queramos concentrar esfuerzos en los generadores de valor que son más apreciados por sus colaboradores, pero no debemos descuidar aquellos que reflejen una oportunidad relevante, este es el caso de la “Compensación” que son los aspectos de tipo monetario relacionados con el salario y los incentivos de corto plazo. Aquí, el asunto es que, los recursos económicos son escasos y hay que administrarlos bien. Es evidente que resulta más difícil y costosos movernos en este mundo de los salarios porque aquí todos los generadores de valor necesitan mejoras, y, por lo general, las personas siempre están descontentas con su salario, ¿quién no ha querido siempre un aumento?, pero no hay que cegarse por este ‘mal de muchos’, sino que debemos evaluar y mirar que realmente no se está haciendo bien y cambiarlo.

Las otras dos categorías, con resultados intermedios y cercanos al promedio aritmético de la calificación general, “Desarrollo”, acciones de largo plazo que apuestan por potencializar el talento y transformar la organización y “Herramientas”, elementos útiles para una adecuada realización de la labor, evidencian acciones puntuales para reforzar y mantener. Pero, especialmente nos deben ocupar tres generadores de valor que son evidentes para el logro de objetivos estratégicos en el

entendido del contexto de esta investigación como aquellos elementos indispensables para generar la capacidad dinámica que todo proceso de gestión humana debe propiciar; estas son el “ciclo de talento”, “objetivos individuales asociados con los de la organización” y “proceso de selección, inducción y entrenamiento”.

Esta comparación de las diferencias en las categorías y conceptos generadores de valor facilita el análisis al permitir una observación completa de la situación y establecer una ruta de acción crítica par cada una de ellas.

Conclusión

Este artículo ilustra la aplicación de un referente teórico de marketing, como lo es el valor percibido llevado a un contexto de gestión humana, para la evaluación de la satisfacción de los colaboradores respecto a las recompensas que le brinda una compañía, así como la capacidad dinámica que tengan las remuneraciones para movilizar el desempeño, aunque no necesariamente el potencial, ambos conceptos claves para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Dada la necesidad de contar con un sistema consistente para la medición de la gestión de talento con datos comparables en el tiempo, la complejidad del proceso abre un abanico de posibilidades para investigar más sobre el valor percibido y la capacidad dinámica de las remuneraciones. Entre ellas está ampliar la muestra a otras compañías, ampliar el piloto a otros procesos y correr el estudio con una frecuencia anual para medir tendencias. Así mismo, se puede desarrollar un modelo de análisis a modo de consultoría del VALOR PERCIBIDO DE LAS REMUNERACIONES COMO CAPACIDAD DINÁMICA DEL DESEMPEÑO aplicable a otro tipo de industrias.

Por último, como recomendación final se propone realizar una campaña para reforzar la comunicación de las recompensas con los tres factores de éxito definidos en el grupo focal “Entregar beneficios que trascienden”, “Comunicarlos con un propósito” y “Visualizar los ingresos totales del año”, además, mejorar la experiencia del empleado desde un aspecto tecnológico y de acceso a la información, democratizar el modelo y hacerlo visible a través de diferentes medios tecnológicos.

Financiamiento

Esta investigación no requirió presupuesto de inversión ni recursos de financiación.

Aspectos Éticos

El tratamiento de los datos de los colaboradores participantes del estudio y el manejo de la información se enmarcaron dentro de la norma de Habeas Data y los cánones de la ética investigativa, y gozaron de la confidencialidad y el respeto que ello merece. Todos los participantes del estudio fueron informados del alcance del estudio y aceptaron la información recopilada en el formulario y en el grupo focal. Es obligación inherente al investigador guardar confidencialidad y acatamiento a la normatividad ética investigativa.

Conflictos de Interés

Dado el rol al interior de la compañía que desempeña el autor de este estudio, se formalizó la solicitud a la empresa Lácteos de la Sabana a través de su línea ética y la declaración de conflicto de intereses para salvaguardar la transparencia de acciones y resultados obtenidos.

REFERENCIAS

- Acosta, A. S. (2016). *Influencia de las capacidades dinámicas de la empresa en el desempeño exportador: un estudio empírico en México* (Doctoral dissertation, Universidad de Cantabria).
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413-452.

- De Ruyter, K., Wetzels, M., Lemmink, J., & Mattson, J. (1997). The dynamics of the service delivery process: a value-based approach. *International journal of research in marketing*, 14(3), 231-243.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & industrial marketing*.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Española, R. A. (2017). Dle. rae. es. *Obtenido de RAES. ES WEB SITE: <http://dle.rae.es>*.
- Esquinas, M. F. (2003). Criterios de calidad en la investigación social: la producción de datos sociales. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, (6), 47-77.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. *Editorial McGraw Hill*.
- Gil, I., Berenguer, G., Gallarza, M., & Moliner, B. (2004). Calidad, satisfaccion y valor del servicio, una revision. *Quaderns de treball*, 152, 2004.
- George, D., & Mallery, P. (2003). Reliability analysis. *SPSS for Windows, step by step: a simple guide and reference, 14th edn. Boston: Allyn & Bacon, 222-232*.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.

- Holbrook, M. B., & Corfman, K. P. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. *Perceived quality*, 31(2), 31-57.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N., & Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294.
- Iniesta, I. (2017). El valor percibido y el precio. Recuperado 2 de noviembre de 2020, de *Market Real* website: <https://www.marketreal.es/2017/03/valor-percibido-precio/>
- Kazakovs, M., Verdina, A., & Arhipova, I. (2015). Automation of human resources development planning. *Procedia Computer Science*, 77, 234-239.
- Lovelock, C. H. (1991). *Services marketing*. Englewood.
- Lynch, R. (2018). Towards an innovation link between dynamic capabilities and sustainability strategy: options for emerging market companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1940003.
- Marcoulides, G. A., & Chin, W. W. (2013). You write, but others read: Common methodological misunderstandings in PLS and related methods. In *New perspectives in partial least squares and related methods* (pp. 31-64). Springer, New York, NY.
- Martín Ruiz, D., Barroso Castro, C., & Martín Armario, E. (2004). El valor percibido de un servicio.
- Mathwick, C., Malhotra, N. K., & Rigdon, E. (2002). The effect of dynamic retail experiences on experiential perceptions of value: an Internet and catalog comparison. *Journal of retailing*, 78(1), 51-60.
- Moreno, J. B., & Jaramillo, J. G. L. (2005). Valor Percibido por el Cliente (VPC), como una herramienta para el análisis competitivo.

- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 168-174.
- Pisano, G., & Teece, D. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of management journal*, 44(6), 1263-1280.
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.
- Spiegel, M. R., Schiller, J. J., Srinivasan, R. A., & LeVan, M. (2001). *Probability and statistics* (Vol. 2). McGraw-hill.
- TED. (2009). *Rory Sutherland: lecciones de vida de un publicista* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=audakxABYUc>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand.
- Toffler, A., & Toffler, H. (1998). Las guerras del futuro. *Cuadernos de estrategia*, (99), 207-218.
- Vivó, V. S., & Saura, I. G. (2007). Valor percibido por el consumidor: Una aplicación en la compra de equipamiento para el hogar. *Estudios sobre consumo*, 82, 35-48.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.