

25 CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



6, 7 Y 8 DE OCTUBRE
2021

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO IMPULSOR DE LA INNOVACIÓN

Área de investigación: Tecnología e innovación en las organizaciones

Marina Santucci

Universidad Argentina de la Empresa
Argentina
msantuccvdc@uade.edu.ar



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO IMPULSOR DE LA INNOVACIÓN

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo estudiar cómo los procesos de evaluación del desempeño constituyen e impulsan mejores prácticas para la innovación.

Bajo un paradigma metodológico mixto, se llevó a cabo una triangulación con encuestas, entrevistas y estudios documentales en empresas de Argentina.

Los resultados de las entrevistas a expertos demostraron que la proliferación de utilización de herramientas tecnológicas en los procesos de evaluación de desempeño permitió evaluaciones más frecuentes, facilitando la revisión de objetivos, lo que hace empresas más flexibles.

Las encuestas realizadas a empleados demostraron que los premios económicos siguen siendo lo más frecuente, seguido de promociones de puesto. Los estudios inferenciales permitieron observar que el trabajo en equipo fue una variable clave a la hora de explicar la mayor presencia de prácticas innovadoras, el nivel de justicia percibida en los procesos de evaluación de desempeño fue la segunda variable más significativa, y la tercera variable fue la consistencia de la ponderación de los objetivos en individuales, grupales y corporativos, con sus porcentajes en la determinación de los premios.

La justicia percibida se vio influenciada por las recompensas por oportunidades arriesgadas independiente de su resultado, y luego la forma en que los objetivos de desempeño van en cascada de los organizacionales.

Palabras clave: innovación, desempeño, justicia percibida.

Introducción

La motivación de los trabajadores tiene un impacto positivo en la rentabilidad de los negocios. Los gerentes entienden esta realidad, sin embargo, siempre ha sido un desafío determinar en términos concretos qué factores impulsan la innovación en cada caso en particular.

El desconocimiento de estos factores arrastra fallas en los sistemas de gestión del desempeño, ya que los incentivos pueden quedar mal diseñados. Las fallas más comunes incluyen métricas poco claras, objetivos inalcanzables o demasiados fáciles, falta de transparencia, falta de relevancia, falta de compromiso gerencial, entre otras.

Las teorías cognitivas argumentan que las evaluaciones tienen un mayor impacto en el corto plazo. Muchas empresas han acomodado sus ciclos (Capuano, 2004; Harris y Tayler, 2019; Cappelli y Tavis, 2016) y sistemas aprovechando las innovaciones digitales para implementar sistemas de mejora continua. Enlazar estos sistemas con los procesos de evaluación de desempeño permite acercar los incentivos al trabajo diario y así impulsar la motivación.

Asimismo, se deben tener en cuenta el efecto de los sesgos cognitivos y otros fenómenos intrínsecos de la cultura organizacional que determinan que una misma política de gestión del desempeño puede tener distintos resultados dependiendo de la organización.

Los incentivos en forma de premios pueden ser claves para impulsar la innovación. Murphy, (2015) estudió los efectos de las recompensas en el desempeño de los empleados y descubrió que las recompensas son un motivador excepcional en términos de aumento del rendimiento.

Este proyecto pretende estudiar y encontrar mejores prácticas, en los procesos de evaluación de desempeño, para mejorar la motivación impulsada por la percepción de justicia y fomentar la innovación. Bajo los principios de organizaciones sustentables, los empresarios, gerentes y decisores claves deben perseguir la triple p (*Triple P bottom line*) que consiste en generar valor no sólo en términos de rentabilidad (*profit*), sino también para las personas y para el planeta.

El objetivo general de este trabajo fue estudiar las características de las distintas modalidades de los procesos de evaluación del desempeño e identificar mejores prácticas para lograr una mayor competitividad entre empresas innovadoras de Argentina.

Los objetivos específicos incluyeron explorar la evolución de las modalidades que se han instrumentado, analizar desde los modelos de toma de decisiones el rol que ocupan los incentivos en el comportamiento organizacional como resultado a los procesos mencionados, y realizar un estudio de campo sobre empresas de Argentina para relevar los mecanismos y las características organizacionales que determinan las mejores prácticas en torno a la gestión del desempeño que impulsan la innovación y la creación de valor para el mercado.

Marco teórico

La cultura organizacional

Como punto de partida para un mejor entendimiento es necesario definir qué se entiende por cultura organizacional. Robbins et al. (2017) la definen como los “valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que se comparten e influyen en la forma como actúan los miembros de una organización” (p. 46). Schneider, Ehrhart y Macey (2013 en Robbins y Judge, 2017, p. 527) la definieron como un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.”.

De estas definiciones se puede interpretar que la cultura organizacional emerge del sistema en el cual se encuentra inmersa y delimita o condiciona el comportamiento de sus integrantes. La cultura tiene injerencia sobre las decisiones que se toman dentro de una organización, condiciona la forma de trabajo y, por lo tanto, la organización de los recursos humanos, así como la supervisión y evaluación de estos. Es por esto es que se debe entender de qué manera las practicas organizaciones, los procesos y las políticas que forman parte de la cultura fomentan o condicionan la creatividad y por lo tanto la innovación (Ahmed et al., 2012).

Las prácticas de recursos humanos están relacionadas con la cultura, de hecho, dicha gerencia se constituye en el marco de esta (Berg 1986 en Calderón Hernández y Serna Gómez, 2009). Estas prácticas para que sean efectivas deben encajar en la cultura y a su vez refuerzan la misma. Las decisiones respecto a los sistemas de evaluación, reclutamiento y socialización intervienen en la orientación deseada de la cultura corporativa (Schein, 1988, citado en Calderón Hernández y Serna Gómez, 2009).

Las compañías que busquen ser innovadoras deben proporcionar un clima de apoyo para que sus empleados sean creativos y tomen la iniciativa, y la mejor forma de lograrlo es mediante un esquema de incentivos que premie o recompense los aportes de los empleados. Que los empleados sepan que existen recompensas ayuda a impulsar la innovación en el contexto empresarial.

La gestión de recompensas se preocupa por las estrategias, políticas y procesos necesarios para garantizar que se reconozca el valor de las personas y la contribución que hacen al objetivo organizacional y del equipo. Cabe destacar que la recompensa no se trata solo de recompensas financieras, pagos y beneficios para los empleados. También incluye no financieras como reconocimiento, aprendizaje y oportunidades de desarrollo y mayor responsabilidad laboral (Rumpel & Medcof, 2006).

La compensación es un proceso de proporcionar valor monetario y no monetario a los empleados por el trabajo que realizaron. La compensación se puede utilizar para contratar empleados calificados, recompensar el desempeño y fomentar la lealtad de la compañía al reducir la rotación (Nor, 2018).

En contraposición a la creencia actual, a comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, existía la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa, “entre más dinero, mayor motivación”. No obstante, se ha demostrado que su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Es considerado como una recompensa extrínseca. El dinero tiene límites en su potencial a la hora de satisfacer al empleado. (Rocco Cañón, 2009).

En síntesis, el planteo estratégico del sistema de evaluación y recompensas moldea los comportamientos esperados y contribuye a crear una cultura innovadora en las organizaciones, si la empresa fomenta la innovación mediante reconocimientos y recompensas y en un marco cultural donde se tolere el riesgo, el personal entenderá que la innovación es importante para la compañía y se esforzará por buscarla.

Innovación

El contexto actual en el que se desempeñan los negocios es complejo y dinámico, quizás como nunca en la historia (Hitt, Black y Porter, 2006). En este marco, las empresas no solo se ven obligadas a innovar, sino que deben hacerlo cada vez de manera más acelerada para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente (Hellriegel y Slocum, 2004), y es acá, donde toma relevancia la cultura organizacional para fomentar la innovación y convertirla en ventaja competitiva (Ahmed et al., 2012).

Roces (2017) en su libro identificó nueve trabas más frecuentes que inhiben la innovación, las cuales se detallan a continuación:

- Cultura organizacional que no permite la innovación. Las empresas con perfil innovador tienen culturas que se orientan al cliente, al mercado y a los avances tecnológicos, mientras que las empresas eficientes y poco innovadoras se orientan a procesos, sistemas y productividad.
- Poca tolerancia al riesgo: toda innovación implica determinado nivel de riesgo, las empresas innovadoras estimulan a su personal a tomar riesgos controlados, mientras que las empresas que no permiten tomar riesgos o 'castigan' el fracaso, limitan la innovación.
- Poca colaboración entre áreas: innovar es un proceso colaborativo, las personas que integran la organización deben estar dispuestas a compartir ideas y conocimientos.
- Orientación al corto plazo: a las empresas que buscan resultados a corto plazo se les dificulta innovar, ya que la innovación es un proceso de largo plazo.
- Liderazgo que no estimula la innovación: el liderazgo debe estimular la innovación, debe estar basado en el respeto, la orientación, el interés y la guía.
- Escasez de recursos financieros: para que una estrategia sea exitosa se debe hacer una correcta asignación de recursos entre

innovaciones incrementales y disruptivas, debe haber un equilibrio entre las dos.

- Incorrecta gestión de los proyectos: las empresas innovadoras suelen organizarse por proyectos, por lo que es fundamental elegir correctamente quienes serán los líderes y los integrantes.
- Reconocimientos o premios inadecuados: los reconocimientos deben estar alineados con la innovación, si los premios se centran en el cumplimiento de objetivos de producción o de ventas y las promociones son para quienes cumplen las normas y no asumen riesgos, difícilmente los empleados destinen energía a innovar.
- Interpretación errónea de las necesidades del cliente: cuando las decisiones empresariales se alejan de las necesidades de los clientes las empresas suelen tener dificultades para innovar.

Lo que no se mide no se mejora. Para superar barreras corporativas, los líderes de organizaciones deben medir cuán innovadora es la cultura y asegurar la búsqueda de alguna manera para virar el rumbo de la empresa hacia la constitución de otra más abierta y tolerante al cambio. Una herramienta útil es el modelo IMQ 5Q (6S) ofrecido por los autores Rao y Weintraub (2013).

Según los autores, una cultura innovadora se encuentra integrada por seis bloques de construcción interrelacionados dinámicamente entre sí. Estos son: recursos, procesos, valores, comportamiento, clima y éxito.

A la hora de encarar procesos innovadores dentro de la organización, las empresas generalmente se han focalizado en las variables más duras del modelo (Procesos, recursos y medición del éxito. Por otro lado, las empresas no han ofrecido la atención suficiente a los aspectos más blandos que hacen a la cultura y que, por ende, resultan más difíciles de cuantificar (valores, comportamiento y clima).

La herramienta presentada es susceptible de ser aplicada en cualquier nivel organizacional, posibilitando la identificación de inconsistencias entre lo manifestado por diferentes partes y obteniendo en consecuencia una visión holística de la cultura organizacional, adoptando la misma como punto de partida para medir la distancia respecto de la cultura innovadora.

Cada uno de estos seis bloques que conforman al presente modelo se desagrega en tres factores (18 en total), los cuales a su vez se subdividen en tres elementos subyacentes (54 en total). De esta manera, conforme se avanza del nivel más genérico al más específico, la cultura innovadora se convierte en más cuantificable y fácil de medir.

A partir de este modelo, los gerentes pueden descubrir las fortalezas y debilidades de su cultura actual, centrando sus esfuerzos en aquellos aspectos que requieran una atención inmediata para motivar el desarrollo de una cultura de innovación (Bandiera, Barankay & Rasul, 2009; Murphy, 2015).

El rol del propósito

Cuando se trata de servir a la sociedad, la primera tarea de una empresa es garantizar que su negocio principal sea fundamentalmente la creación de valor, no solo para los accionistas sino también para los clientes, empleados, proveedores, comunidades y el medio ambiente (McLaughlin & McMillon, 2015). Cambiar la forma en que se incentiva a las personas, incluida la integración de objetivos de impacto social en compensación, es un “punto de prueba” que las partes interesadas toman en serio (McKinsey, 2020). Esto conlleva crear nuevas métricas que reflejen con mayor precisión las tensiones que busca reconciliar entre la empresa y sus partes interesadas.

El término “*Triple bottom line*” (en adelante, TBL) data de los años 90, cuando un grupo de expertos en contabilidad empieza a utilizarlo en sus trabajos. Slaper & Hall (2011) explican que el TBL es un marco contable que incorpora tres dimensiones de desempeño: social, ambiental y financiero. Las dimensiones TBL también se denominan comúnmente las tres P: personas, planeta y ganancias.

Una empresa TBL toma medidas para garantizar que sus operaciones beneficien a los empleados de la compañía, así como a la comunidad en la que realiza negocios. Los gerentes de recursos humanos de las entidades TBL están preocupados, no sólo por proporcionar una compensación adecuada a sus trabajadores, sino también por crear un ambiente de trabajo seguro y agradable y ayudar a los empleados a encontrar valor en su trabajo.

El rol de la justicia percibida

En un importante trabajo de campo realizado por McKinsey (2018), sobre una muestra de 1761 empresas a nivel mundial, los encuestados en su mayoría manifestaron insatisfacción por los sistemas de evaluación de desempeño y la percepción de que, en su mayoría, estos procedimientos no sólo no sumaban, sino restaban en la competitividad de la organización.

Sin embargo, del análisis de los datos obtenidos este proyecto les permitió descubrir que la clave para obtener resultados positivos de la gestión del desempeño es establecer un sistema que los empleados y gerentes perciban como justo. Para garantizar esa percepción, los gerentes deben dominar tres prácticas críticas: vincular los objetivos de las personas con las prioridades estratégicas, asesorar de manera efectiva, y diferenciar la compensación a través de niveles de rendimiento. Esto impacta positivamente en la justicia percibida y a su vez en el desempeño individual y organizacional, alcanzando mejores niveles de competitividad.

Metodología

La investigación descriptiva y correlacional fue elaborada desde un paradigma mixto cualitativo y cuantitativo, para asegurar la validación de la información recabada mediante la triangulación metodológica de datos (Flyvbjerg, 2006, Saunders, Lewis y Thornhill, 2016). La triangulación en este trabajo encierra la obtención de datos a través de fuentes primarias que consistieron en entrevistas a expertos y decisores claves, una encuesta a decisores claves de organizaciones bajo estudio, y el análisis de datos de fuente secundaria, proveniente de bases documentales y páginas web institucionales de las empresas.

Para este estudio, en su parte cuantitativa, se utilizaron encuestas a miembros de organizaciones que llevan a cabo procedimientos de evaluación de desempeño. El instrumento incluye indicadores, los cuales se ponderaron en escalas Likert de 1 al 4. De esta manera se validó un instrumento de medición para las características de los procesos de evaluación de desempeño en las organizaciones y su nivel de innovación.

Las encuestas se realizaron a miembros, jefes, gerentes y directores de empresas de industrias intensivas en tecnología y de consumo masivo. Estas personas fueron contactadas vía e-mail y redes sociales para realizar la encuesta en forma virtual dadas las circunstancias de la pandemia COVID-19.

El cuestionario fue confeccionado sobre la base de los aportes de la literatura expuesta en el marco teórico y es el resultado de la combinación de varias pruebas con validez internacional sobre el estudio de la cultura organizacional, basadas principalmente en el cuestionario de cultura innovadora de Rao y Weintraub (2013).

El cuestionario aborda dos ejes. Por un lado, se relevaron las características organizacionales en torno a las percepciones de las competencias de liderazgo, el tipo de cultura, los recursos invertidos y los esfuerzos de innovación. El segundo eje cuestiona sobre los procesos de evaluación de desempeño, enfocándose en las modalidades de incentivos ofrecidos y en los procedimientos de evaluación, así como las percepciones en torno a ellos.

La entrevista es una técnica de recopilación de la información mediante contacto directo con las personas, que permite estar al tanto de la postura de los informantes ante una situación determinada (Egg, 1999). Las entrevistas fueron estructuradas a partir de un cuestionario previamente preparado, elaborado en forma secuenciada y dirigido. Las entrevistas brindaron una gran riqueza de información importante sobre las problemáticas actuales en el diseño de los procedimientos de evaluación de desempeño.

La entrevista se diseñó sobre la base de las siguientes preguntas disparadoras, semiabiertas, que fueron enviadas por anticipación a los expertos, habiendo sido éstos contactados vía e-mail y LinkedIn entre los meses de Septiembre y Octubre del 2020.

Los expertos elegidos fueron referentes y líderes de opinión en el campo de los recursos humanos, altos directivos de consultoras y académicos con altos niveles de divulgación en el campo profesional y científico. Las entrevistas duraron entre 15 y 30 minutos y fueron transcritas dentro de las 48 horas para asegurar la integridad de la información (Miles y Huberman, 1984).

Se utilizaron seis preguntas disparadoras:

- 1- ¿Cuáles son las prácticas más eficaces que se están utilizando en las empresas para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño?
- 2- ¿Qué nuevas metodologías de gestión están siendo aplicadas en los diseños de estos procedimientos?
- 3- ¿Cuál es el impacto que tiene el diseño de dichas prácticas en la innovación?
- 4- ¿Cómo han cambiado los procedimientos con la pandemia COVID-19?
- 5- ¿Qué tipo de recompensas son más efectivas para impulsar la motivación?
- 6- ¿Considera que las empresas que enuncian perseguir propósitos sustentables alinean los procedimientos de evaluación de desempeño en sus objetivos?

En la sección de resultados se analizan las respuestas de los entrevistados sobre los ejes de las preguntas mencionadas, resaltando las afirmaciones y vocablos claves utilizados por ellos que reflejan percepciones y comportamientos. El propósito fue poder conformar desde la perspectiva de distintos actores de distintos tipos de organizaciones si la problemática percibida es consistente entre ellos y si el problema de investigación es pertinente y significativo, así como constatar la validez del instrumento utilizado en el cuestionario.

Resultados

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la recolección de datos obtenidos de los instrumentos expuestos en la sección de metodología. Los resultados de las encuestas se analizaron en forma descriptiva, luego se corren las correlaciones bivariadas para identificar las variables de mayor impacto y así diseñar los modelos de regresiones con los que se finaliza dicha parte. El primer análisis se llevó a cabo a través de un procedimiento Bootstrap generando 1.000 muestras aleatorias de la base con reposición, y calculando las correlaciones para cada una de dichas muestras, cada vez. Los resultados se tomaron para computar los p-valores de la distribución empírica. Los coeficientes que se muestran resultaron significativos a un intervalo de confianza mayor al 95%.

Las entrevistas se analizaron desde las preguntas disparadoras, para identificar patrones del discurso y conceptos claves.

Las respuestas de los entrevistados revelaron la importancia del efecto de la utilización de herramientas tecnológicas en los procesos de evaluación de desempeño, permitieron evaluaciones más frecuentes (Capuano, 2004; Harris y Tayler, 2019; Cappelli y Tavis, 2016), y facilitando la revisión de objetivos, lo que hace empresas más flexibles. Estas prácticas también fueron identificadas en la estadística descriptiva de las encuestas, y estudio correlacional demostró una gran relación entre dichas prácticas y los procesos de innovación (Rao y Weintraub, 2013; Roces, 2017).

Otro descubrimiento importante desde las entrevistas fue la importancia de incluir indicadores de innovación en los procesos de evaluación de desempeño como impulsores de los comportamientos, para hacer de la innovación una filosofía de trabajo, tal como proponen Ahmed et. al (2012).

Desde los resultados de la encuesta, las empresas que dan más ponderación a la consecución de objetivos individuales también son las que hacen más esfuerzos económicos al invertir en nuevas oportunidades (Bandiera, Barankay & Rasul, 2009; Murphy, 2015).

Los tipos de recompensa están tendiendo a ser más mixtas y customizadas para cada tipo de empleado, esto fue manifestado en las entrevistas y también se ha evidenciado en las encuestas, sin embargo, de las mismas surge que los premios económicos siguen siendo lo más frecuente (32,6%) seguido de promociones de puesto (21,7%).

El concepto de propósito organizacional desde los modelos de la triple P (McLaughlin, & McMillon, 2015; Slaper & Hall, 2011; Lawler III & Mohrman, 2014 y Dessler, 2015) ha sido incorporado en el estudio de los factores que impulsan las mejores prácticas y la motivación de los empleados. Se le preguntó a los entrevistados si consideraban que las empresas que enuncian perseguir propósitos sustentables alinean los procedimientos de evaluación de desempeño en sus objetivos. Las respuestas no fueron muy auspiciosas, ya que manifestaron cierta preocupación por la frecuente divergencia entre los postulados y las

prácticas implementadas, sobre todo en cuanto al desafío de incorporar objetivos relacionados en la evaluación de desempeño.

Sin embargo, entre las correlaciones bivariadas se destaca que las empresas que incluyen objetivos de sustentabilidad psicosociales para sus empleados cuentan con competencias para innovar (0,756) e invierten dinero en nuevas oportunidades (0,537). Las empresas que cuentan con competencias para innovar también documentan sus innovaciones (0,51) e incluyen el concepto de innovación en sus políticas y procedimientos (0,515).

Dentro de las variables de innovación se dan una serie de asociaciones fuertes, como ser que las empresas que incluyen el concepto de innovación en sus políticas y procedimientos invierten dinero en nuevas oportunidades (0,661) y es un tema constante de conversación y conocido por todos (0,71). A su vez, las empresas incluyen a sus miembros en nuevas iniciativas son aquellas en que la innovación es un tema constante de conversación y conocido por todos (0,536), e incluyen el concepto de innovación en sus políticas y procedimientos (0,611).

En la búsqueda de factores que impulsan la motivación de los empleados para canalizar la competitividad, una pregunta de investigación subyacente que ha surgido luego de estudiar los postulados de Rumpel & Medcof (2006), Murphy (2015), y Nor (2018) es en qué medida la remuneración influye en dicha motivación. La remuneración no debería estar encadenada a los resultados de la evaluación de desempeño, de la cual sólo deberían darse recompensas. Pero de la estadística descriptiva de las encuestas surge que el 10,9% de las recompensas se traducen en aumentos de sueldos, entonces se justifica ver los resultados de dicha pregunta, y los porcentajes que arroja son contundentes: el 69,6% de los encuestados considera que la remuneración influye en la motivación para buscar mejoras e innovar, y el 23,9% no están seguros.

Finalmente, en el eje desempeño llama la atención la relación que existe entre la ponderación que tiene el desempeño individual en la determinación de premios y el dinero invertido por la empresa en nuevas oportunidades (0,594), lo cual demuestra una lógica interesante en el mecanismo de incentivos tal como se discutió en el marco teórico.

Las empresas que recompensan la exploración de nuevas iniciativas independientemente del riesgo asociado abren la participación a nuevas iniciativas (0,493). Las empresas que revisan sus objetivos más frecuentemente incluyen objetivos de sustentabilidad psicosociales (0,497) y la innovación es un tema constante de conversación y conocido por todos (0,46).

Finalmente, la variable de justicia percibida por los individuos en cuanto a los procesos de evaluación de desempeño mostró fuertes relaciones con todas las variables antes mencionadas excepto por la ponderación de desempeño de individual en la determinación de los premios.

El trabajo en equipo fue una variable clave a la hora de explicar la mayor presencia de prácticas innovadoras (Hellriegel y Slocum, 2004). Esta variable fue significativa a un nivel del 1% en todos los modelos de regresiones lineales computados.

El nivel de justicia percibida en los procesos de evaluación de desempeño fue la segunda variable más significativa, al nivel del 5%, lo que permite concluir sobre el efecto que tiene el diseño de dichos procesos en la motivación que impulsa mejores procesos de innovación, lo que constituye la principal justificación de este proyecto.

La tercera variable significativa al nivel del 5% fue la consistencia de la ponderación de los objetivos en individuales, grupales y corporativos, con sus porcentajes en la determinación de los premios.

Para analizar los factores que impulsan la justicia percibida, se realizó un segundo ejercicio de regresiones que arrojaron como más significativas al nivel del 1% las recompensas por oportunidades arriesgadas independiente de su resultado, y luego la forma en que los objetivos de desempeño van en cascada de los organizacionales.

Conclusiones

Los resultados de este trabajo permitieron obtener las mejores prácticas que encausan los procesos de innovación y competitividad en las empresas argentinas, aún en tiempos de pandemia. La triangulación metodológica permitió obtener descubrimientos a nivel de patrones cualitativos para contribuir a la narrativa de la literatura que estudia la

gestión del desempeño de los empleados y la cultura de la innovación. También, dicha triangulación, desde sus aspectos cuantitativos, permitió realizar una importante contribución en el diseño y la implementación de un cuestionario que abarcó los aspectos estudiados obteniendo resultados cuantitativos.

Los resultados más notables incluyen que los premios ponderados a nivel individual demostraron ser más influyentes en los procesos de innovación, y las recompensas se instrumentan bajo un amplio abanico de opciones, pero los premios económicos siguen siendo mayor parte.

De los resultados de las encuestas se evidenció que los individuos pertenecientes a empresas que incluyen objetivos sustentables desde los aspectos de empleabilidad se sienten más estimulados e inspirados, tienen mejores prácticas de innovación, y manifiestan una mayor percepción de justicia en los procedimientos de evaluación de desempeño. Esto nos demuestra la importancia de incorporar estos conceptos viendo su efecto sólo desde el nivel de formulación.

Los resultados de las encuestas también mostraron que el trabajo en equipo es un impulsor clave de prácticas innovadoras, y el nivel de justicia percibida en los procesos de evaluación de desempeño actúa como canal de la motivación que impulsa mejoras en los procesos de innovación, lo que constituye la principal justificación de este proyecto.

Por su parte, la justicia percibida se vio fuertemente influenciada por la presencia de recompensas por oportunidades arriesgadas independiente de su resultado, y luego la forma en que los objetivos de desempeño van en cascada de los organizacionales.

La obtención de dichos resultados cuantitativos permitió profundizar y fortalecer el análisis con un estudio descriptivo, correlacional e inferencial. Se reconoce ciertas limitaciones para la generalización estadística de los resultados dado el tamaño de la muestra y su regionalización, sin embargo, se recuerda la búsqueda de generalizaciones analíticas más aplicables en estos campos del conocimiento.

Para futuras investigaciones, sería interesante replicar el estudio de campo en otro momento post-pandemia, para estudiar las

transformaciones en los procesos y las percepciones de los empleados. También poder ampliar el estudio a otros países y efectuar análisis comparativos.

Bibliografía

Ahmed, P., Shepherd, C., Ramos Garza, L. y Ramos Garza, C. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson Educación.

Calderón Hernández, G. y Serna Gómez, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Egg, A.E. (1999) *Introducción a las técnicas de investigación social*; Editorial Lumen; Buenos Aires: Argentina.

Elkington, J. (1999) "Triple bottom line revolution-reporting for the third millennium" *Australian CPA*; Dec 1999; 69, 11.

Flyvbjerg, B. (2006) "Five misunderstandings about case-study research." *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. International Thomson Editores.

Hitt, M. A.; Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. Pearson Educación.

Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins, G. D., & JR. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-

analytic review of empirical H. M. Kehr et al. 849 research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777–787.

Lawler III, E., & Mohrman, S. (2014). The crucial—and under appreciated—role of HR in sustainability. *MIT Sloan Management Review*.

López, M. J. G. (2015). La cuenta del triple resultado o triple bottom line. *Revista de contabilidad y dirección*, 20, 65-77.

Malik A. (ed.) (2018), *Strategic Human Resource Management and Employment Relations, Springer Texts in Business and Economics*, https://doi.org/10.1007/978-981-13-0399-9_12

McKinsey (2018) “Harnessing the power of performance management”. Disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/harnessing-the-power-of-performance-management>

McLaughlin, K., & McMillon, D. (2015). *Business and society in the coming decades. Perspectives on the Long Term: Building a Stronger Foundation for Tomorrow*. CPP Investment Board, McKinsey & Company. <http://www.fclt.org/en/ourthinking/perspectives.html>.

Miles M. and Huberman A. (1984) “Qualitative Data Analysis”. Sage, Beverly Hills, CA, USA.

Murphy, B. (2015). *The impact of reward systems on employee performance* (Doctoral dissertation, Dublin Business School).

Nor, A. (2018). Enhancing Employee Performance Through Human Resource Management Practices: A Review of Literature. *European Journal of Human Resource Management Studies*.

McKinsey (2020) *Organizational Health Index*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index> 18/05/2020

Rao, J.; Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, 54 (3). Disponible en <https://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/>

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

Robbins, S. P.; Coulter, M. y Decenzo, D. A. (2017). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

Roca J.M. (2014). *La estrategia de recursos humanos al servicio de la sostenibilidad*. Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2014/12/la-estrategia-de-recursos-humanos-al-servicio-de-la-sostenibilidad/#comments>

Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción laboral y Salario emocional: una aproximación teórica*.

Roces, J. L. (2017). *Cultura innovadora: ¿cómo competir exitosamente en la era digital*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial

Rumpel, S., & Medcof, J. W. (2006). Total rewards: Good fit for tech workers. *Research-Technology Management*, 49(5), 27-35.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). "Research methods for business students". Harlow: Pearson Education Limited.

Schein, E. (1992) "Organizational culture and Leadership". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.