



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas



MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

Análisis de los factores que afectan la percepción
de las compensaciones variables entre el empleado y el empleador

Presentado por: Monika Campos

Director de Tesis: Ernesto Rona

2022

Todo mi agradecimiento al Dador de Sueños
Quien me ha permitido llegar a lugares que jamás imaginé
Vivir y experimentar el cumplimiento de todas sus promesas

1 Cor 2:9

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	6
Palabras y frases claves	7
Disciplina.....	7
Recursos Humanos (RRHH)	7
Área de la disciplina	7
1. Generalidades	8
1.1 Introducción	8
1.2 Problema	9
1.3 Preguntas de investigación.....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General:	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Viabilidad.....	11
1.6 Justificación	11
1.6 Estado del Arte.....	12
1.7 Hipótesis	13
2. Marco teórico	14
2.1 La compensación	14
2.1.1 La historia de la compensación	15
2.1.2 Conceptos generales de la compensación	19
2.1.3 Aspectos administrativos de la compensación.....	20
2.1.4 Aspecto jurídico del salario.....	22
2.1.5 Salario Emocional	24
2.2 Motivación	27
2.2.1 Teoría sobre la motivación humana	28
2.2.2 Teoría de los dos factores	29
2.2.3 Teoría de las necesidades (McClelland).....	32
2.2.4 Teoría X e Y (McGregor).....	34
2.2.5 La Teoría del Intercambio Líder-Miembro	36

2.2.6. Teoría de las expectativas de Vroom	37
2.2.7 Teoría de la equidad de Stacey Adams	39
2.2.8 Teoría de la modificación de conducta de B. F. Skinner	41
2.2.9 La aplicabilidad de la motivación en este estudio.....	42
2.3 Evaluación de desempeño.....	44
2.3.1. Concepto.....	44
2.3.2. Tipos.....	46
2.3.3 Metodología	48
2.3.4. Proceso	53
2.3.5 Ventajas	55
2.3.6 Errores del proceso de evaluación.....	56
2.3.7 La gestión de salarios y su relación con la evaluación de desempeño.....	58
2.4 Comunicación	60
2.4.1 Generalidades	60
2.4.2 Elementos básicos de la comunicación	61
2.4.3. Funciones de la comunicación	62
2.4.4. Comunicación Organizacional	64
2.4.5 Importancia de la comunicación organizacional.....	69
2.4.6 Principales fallas de la comunicación	70
2.4.7 Impacto de la comunicación en este estudio	73
3. Estrategia metodológica	75
3.1 Diseño	75
3.2 Variables	75
3.3 Definición de la unidad de análisis	77
3.4 Instrumentos usados.....	78
4. Análisis de los resultados	80
4.1 Características de la muestra.....	80
4.2 Factores representativos.....	83
4.3 Experiencias personales	84
4.4 Factores motivacionales.....	88
4.5 Sugerencias particulares	92

4.6 Principales correlaciones matemáticas y análisis preliminares	93
4.6.1 Sistema de compensación actual y sus correlaciones	93
4.6.2 Frecuencia de obtención de salario variable y sus correlaciones	94
4.6.3 Comunicación de la política de compensación y sus correlaciones	98
4.6.4 Motivación y sus correlaciones	100
5. Recomendaciones	102
5.1. Recomendaciones para empleados	102
5.1.1 Definición conjunta de objetivos	102
5.2 Recomendaciones para empleadores	103
5.2.1 Entrenamientos	103
5.2.2 Motivación	104
5.2.3 Comunicación Organizacional	105
5.2.4. Evaluación de desempeño	106
6. Conclusiones	107
7. Material complementario	113
Anexo 1 Entrevista: Directivos de Recursos Humanos – Gerentes de proceso.....	113
Anexo 2 Encuesta Factores que afectan la visión de la compensación variable entre empleado y empleador	116
<i>Bibliografía</i>	122

Resumen Ejecutivo

El presente se inscribe como trabajo final de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y tiene como objetivo realizar un estudio de tipo netamente académico, frente a la percepción de empleados y empleadores, de: diversos rubros, tamaños de compañía y países; con el fin de identificar si la visión de las compensaciones variables converge o diverge entre estos dos actores.

La teoría referencia que en la totalidad de los casos la compensación variable surte un efecto positivo, sin embargo, y en función de lo que será presentado en este trabajo se pueden identificar ciertas condiciones que deben darse para que esta premisa se cumpla.

Adicionalmente, se pretende dar recomendaciones tanto a empleados como empleadores para alinear sus expectativas frente a este tema, con el fin de desarrollar su mayor potencial y generar beneficios para las compañías que puedan ser trasladados a los colaboradores de las organizaciones.

Este es un estudio descriptivo exploratorio, (ya que se trata de un tema poco abordado), y de diseño cualitativo con fuentes de datos primaria. El análisis presentado surge de la elaboración de 156 encuestas a empleados que han tenido exposición a la compensación variable y 7 entrevistas de directivos de Recursos Humanos en diversos sectores económicos y locaciones geográficas.

En este trabajo investigativo, se pretende confrontar los dos puntos de vista (empleado y empleador) y encontrar puntos en común que se puedan robustecer; y a su vez, puntos opuestos que se puedan alienar para que la experiencia de la compensación variable pueda ser fructífera para las organizaciones.

Palabras y frases claves

Compensación y beneficios, compensaciones variables, bonos de desempeño, impacto del líder en la compensación, comisiones, motivación, salarios referentes de mercado, desempeño políticas de compensación, salario emocional, estilos de liderazgo, bandas salariales, evaluación de desempeño.

Disciplina

Recursos Humanos (RRHH)

Área de la disciplina

Gestión estratégica de compensaciones variables, con el fin de obtener los mejores resultados para las organizaciones y trasladar beneficios económicos a los empleados como fuente de generación de ingresos.

1. Generalidades

1.1 Introducción

La administración de las compensaciones empresariales durante los últimos años se ha relacionado estrechamente con la supervivencia de las empresas en un mercado competitivo, puesto que se vincula íntimamente con el plan estratégico de desarrollo y permite al empleado crear principios de: identidad, pertenencia y participación. Por esto mismo, la correcta gestión de estas puede ubicarlas de un plano táctico a uno estratégico en la medida en que se alinean con la misión y la visión organizacional, pasando de ser un gasto corporativo para convertirse en una inversión productiva.

La teoría cita, que: las compensaciones variables son un método remunerativo que pretende “premiar” la buena performance de los empleados y estimular su desempeño a través de otorgar un monto adicional al salario fijo pactado al empleado cada cierto periodo. Este valor se asocia generalmente a indicadores medibles y objetivos acordados por las partes (empleado y empleador) para el año fiscal, diferentes a las labores habitualmente realizadas.

En general, se reconoce que en la mayoría de los casos estas compensaciones variables tienen un impacto positivo en el desempeño de los empleados, afectando directamente su motivación y como consecuencia en el cumplimiento de sus metas, lo cual en última instancia beneficia no solo al empleado sino a la empresa pues se espera que, para dicha compensación, el empleado salga de su zona de confort y sea desafiado a dar “la milla extra” por su respectiva bonificación.

Por ende, estos modelos de compensación han sido una práctica cada vez más adoptada no solo por empresas multinacionales sino también en Pymes, pretendiendo impactar el desarrollo y el potencial del empleado. No obstante, en la realidad parece que pese a que el empleador de una manera bien intencionada pretende motivar al empleado a través de una compensación mixta (compuesta por un salario fijo y un variable asociado a su desempeño), el empleado no percibe siempre la intención motivadora, y en algunos casos genera el efecto contrario por ciertos factores particulares que se pretenden descubrir e identificar en este proyecto.

A priori, se puede decir que, la comunicación es un elemento clave en el proceso de compensación, pues es lo que al parecer acerca o aleja las dos percepciones frente a este tipo de beneficios, ya que por lo visto no suele ser suficiente que el empleador valide sus sistemas de compensaciones frente al mercado local, teniendo a sus empleados en unas condiciones idóneas comparada con la realidad de su entorno, sino que es importante que, para que el sistema cumpla el beneficio esperado, las dos partes puedan tener una visión similar de la propuesta de valor de la compensación total (incluyendo la variable), sin importar que se encuentren en “lados opuestos de la mesa”, y esta alineación es la que en efecto puede ser determinante en la eficiencia y eficacia del sistema en sí.

1.2 Problema

Al empezar los ciclos anuales, en las compañías que cuentan con compensaciones mixtas se genera una expectativa de lo que se espera no solo de la empresa, sino de cada uno de los miembros de la organización para el año venidero. Esto genera un alineamiento organizacional donde, en la mayoría de los casos, se trazan objetivos en las altas esferas que descienden en cascada a todos los empleados enfocando los esfuerzos colectivos en metas comunes.

En algunos casos, el año venidero parece ser un excitante desafío que presenta múltiples posibilidades económicas y de crecimiento, pero en otros casos parece ser un camino inhóspito cuyas sendas son insondables y los objetivos inalcanzables. En este punto, se puede pensar que, al parecer en algunos casos, tanto empleados como empleadores viven en realidades diferentes y paralelas, ya que no tienen una visión común a pesar de ser miembros de la misma organización; esto hace pensar que existen factores relevantes que afectan muy significativamente no solo la percepción sino el efecto esperado del bono de desempeño sobre el empleado y sus futuros resultados.

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Se tienen las mismas percepciones por parte los empleados y los empleadores frente a las compensaciones variables?

- ¿Qué relación existe entre la percepción del área de Recursos Humanos y los empleados frente a las compensaciones variables y los bonos de desempeño?
- ¿Cuáles son las expectativas frente al sistema de compensación propuesto por parte tanto del empleador como del empleado?
- ¿Qué diferencias existen entre el sistema propuesto y el percibido por el empleado?
- ¿Afectan las diferenciaciones en las compensaciones variables las relaciones entre pares y el clima organizacional?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Identificar los factores más representativos que afectan la percepción de las compensaciones por parte del empleador y del empleado; validando si se encuentran alineados o existe una distorsión entre ellos, comprobando si sus efectos generan la percepción deseada.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los tipos de compensaciones estándar, según los niveles jerárquicos en las organizaciones.
- Determinar cómo el sistema de compensaciones variable puede impactar en el rendimiento y del desempeño de los empleados dentro de las organizaciones.
- Comparar la visión de recursos humanos con la de los empleados, para legitimar las percepciones del sistema.
- Analizar el efecto del sistema de compensación variable para obtener los objetivos establecidos.
- Determinar si existe una correlación entre la percepción de la compensación variable y la motivación individual.

1.5 Viabilidad

Este trabajo se elaborará con información recopilada a través de una muestra heterogénea que incluye: empleados con salarios fijos, variables y, en Argentina, “personal monotributista”; para poder validar, desde una perspectiva más holística las expectativas frente a las remuneraciones percibidas como retribución al trabajo.

Se pretende contar con encuestas que permitan recolectar información que evidencie aspectos relevantes del empleado, sus expectativas y percepciones.

De la misma manera, se espera contar con información directa del empleador, específicamente encuestas de personal directivo, que puedan ser cotejadas con las condiciones externas para tener una medida de la compensación recibida por el empleado y poder evaluar las condiciones remunerativas frente a determinado mercado laboral, para posteriormente, tener información relevante y suficiente que permita comparar las “dos caras de la moneda” validando o no el cumplimiento de las expectativas tanto del empleado como el efecto motivador por parte del empleador.

1.6 Justificación

El presente proyecto de grado tiene como propósito, comparar las visiones y percepciones que tienen tanto los empleados como el personal de Recursos Humanos frente a las compensaciones variables y las expectativas que se generan por cada una de las partes, para así establecer si existen algunos factores determinantes que generen distorsiones entre el efecto esperado por parte del empleador y el percibido por el empleado.

Este estudio, es producto de la observación por años y de la experiencia personal junto la recopilación de percepciones de terceros que afirman en: diversas compañías, países y rubros que los bonos de desempeño no necesariamente resultan motivantes al empleado; o no en la proporción que parece esperar el empleador; mientras que, la teoría afirma que los sistemas de

compensaciones variables correctamente aplicados, siempre llevarán al empleado al desarrollo de su potencial en la totalidad de los casos.

Se pretenden combinar diversas teorías de: compensaciones, motivación y comunicación pilares de la cultura organizacional y políticas corporativas versus las percepciones de una muestra representativa frente a las encuestas y entrevistas con el fin de validar la concordancia entre los efectos esperados y recibidos, determinando ciertos factores que puedan afectar profundamente las percepciones y los resultados obtenidos.

1.6 Estado del Arte

Las compensaciones variables y su incidencia en la productividad son temas que han llamado la atención de investigadores, docentes y empresarios durante los últimos años, ya que se reconoce desde los estudios académicos, el impacto empresarial y en la eficiencia del personal que se ve afectado directamente por este tipo de remuneraciones

Existen diversos estudios de pre y post grado en diversas partes del mundo, en especial en Estados Unidos. Sin embargo, dada la naturaleza de este estudio y la ubicación geográfica de la Universidad de Buenos Aires, se tomarán como referente trabajos de América Latina en los últimos 15 años.

Se pueden abordar estos estudios desde diferentes aristas dentro de los cuales los más significativos para otros estudios son:

- Motivación y deserción laboral
- Incentivación remunerativa en función del rendimiento
- La percepción de equidad por parte del empleado: equidad laboral en función de las responsabilidades y la equidad externa en función del mercado

Se toman como referentes los siguientes trabajos de grado:

- Flores Sare, I. V. (2019). Gestión de las compensaciones y deserción laboral en los colaboradores de la empresa atento s.a. lima – 2017. Tesis de grado, Universidad Autónoma del Perú.
- Vargas Peñaherrera, F.P. (2016). Propuesta de un modelo de remuneración variable, basada en un sistema de evaluación de desempeño por competencias, para el personal de la dirección provincial del consejo de la Judicatura del Azuay. Tesis de maestría, Universidad de Cuenca Ecuador.
- Mosquera Sánchez, J.A (2016). Diseño y Aplicación de un Modelo de Remuneración Variable para una Empresa del Sector de las Telecomunicaciones. Tesis de maestría. Universidad del Rosario.
- Hidalgo Sanguano, M.E (2015). Análisis de la remuneración variable como herramienta de gestión estratégica. Tesis de maestría, Universidad de las fuerzas armadas.
- Díaz Cubillos, D.S. (2014) Documento guía para el diseño de un sistema de compensación estratégica. Trabajo de grado en especialización de talento humano. Universidad Sergio Arboleda.
- Bedodo Espinoza, V. (2006) Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Tesis de grado. Universidad de Chile.

1.7 Hipótesis

Existe una distorsión entre la percepción de la compensación variable de los empleados y de los empleadores, puesto que, pese a que la teoría indica que siempre tiene un efecto positivo en el desempeño del empleado y su motivación, pareciera que en una cantidad significativa de casos los empleados refieren lo contrario.

2. Marco teórico

2.1 La compensación

Para empezar, desde las bases se parte del origen etimológico de la palabra compensación en sí misma, para este caso; la compensación se deriva de la unión de varios elementos del latín delimitados de la siguiente manera:

- Con- (prefijo): El cual hace referencia al termino “junto”.
- Pensare (verbo): Sinónimo de pesar en una balanza.
- Ción (sufijo): Usado como el efecto o una acción.

Dicho esto, se puede afirmar que la compensación es entonces la acción de pesar algo en una balanza con el fin de igualarlo.

Por otra parte, en el ámbito legal, la compensación se asocia con la extinción de obligaciones vencidas y a través de documentos o leyes dar por saldadas cuentas establecidas por diferentes conceptos entre las partes.

Mientras que, parte del concepto técnico económico, se puede definir en sí la compensación como: “La compensación es la devolución de una deuda pendiente con una persona o empresa. Puede ser a través de un abono monetario o de la entrega de un objeto o título financiero que tenga el mismo valor del crédito” (Westreicher, 2018), es decir, desde lo económico es la extinción de compromisos adeudados entre partes o la manera de resarcir algún daño o efecto adverso causado por una acción que perjudique el interés de la otra parte.

En el area de recursos humanos, que es la que atañe a este estudio, los sistemas compensatorios basados en el trabajo han sido utilizado desde la época de Frederic Winslow Taylor (1856-1915), quien planteó que se debía crear una nueva teoría que permitiera que los ingresos de los trabajadores fueran más justos y su esfuerzo se viera realmente recompensado por unos ingresos equitativos, es por eso que Taylor planteó un estudio del trabajo que permitió determinar el

grado de esfuerzo de cada uno de los cargos de una empresa en particular, de allí surgió el movimiento de la administración científica.

A continuación, se hará una revisión histórica de la compensación hasta llegar a este tiempo con el fin de ver como su evolución ha afectado profundamente la naturaleza de las relaciones humanas especialmente con el dinero y el salario.

2.1.1 La historia de la compensación

El dar y recibir bienes materiales e inmateriales ha sido parte de la historia de la humanidad desde el principio de los tiempos. Nuestros antepasados en la revolución neolítica al asentarse y dejar de vivir una vida nómada, al empezar a cultivar la tierra intercambiaban todo tipo de bienes y servicios a través del *trueque* el cual se originó primitivamente ante la carencia de “un mecanismo de transacción universal” como el dinero, pero que de alguna manera representa una transacción comercial entre las personas pues, el objetivo era básicamente satisfacer las necesidades de los diferentes actores.

Ahora bien, a raíz de los asentamientos, el hombre primitivo entiende que necesita desarrollar otro tipo de artefactos para actividades como: la caza, la pesca, el defenderse de animales y esto lo lleva a considerar el desarrollo de herramientas que faciliten su labor, mejoren su sistema de protección desde el colectivo y lo beneficien al arar la tierra, lo cual impacta en su nivel de producción y por ende, indirectamente incrementaba su “poder de intercambiar” o compensar de manera diferente (o variable) ciertos trabajos, y es entonces cuando se generó un mercado laboral incipiente donde la mano de obra empezó a ser un elemento intercambiable en la mayoría de casos por: techo, comida, tierra, semillas o herramientas.

Sin embargo, ¿qué pasaba cuando el intercambio se ofrecía por un bien innecesario para la otra parte? En este caso, se hacía necesaria una medida estándar que pudiera viabilizar las transacciones y ser intercambiable universalmente. Es decir, un jornalero podía recibir semillas de manzanas, pero ¿qué sucedía, si ya tenía demasiadas manzanas, o comida y herramientas?,

¿Cómo podía acceder a otro tipo de bienes sin tener una equivalencia absoluta para, por ejemplo, un pescado, un ternero o una medida de grano? O mejor aún, ¿qué ocurre si lo que el “intercambiador” ofrece no coincide con las necesidades de quien requiere el bien? Este sistema comercial se vuelve un sistema altamente ineficiente en tiempo y esfuerzo pues se requiere una doble coincidencia de necesidades, es decir, los individuos tienen que encontrar una contrapartida que desee lo que ellos ofrecen y que ofrezca justamente lo que quieren, por ende, las dificultades inherentes al trueque llevaron a estandarizar el valor de diversos bienes para facilitar los intercambios.

Estos bienes convertidos en instrumentos generales de cambio se convirtieron en las primeras formas equivalentes a dinero y de la misma manera, se han utilizado muchos tipos de bienes como medios generales de pago.

A lo largo del tiempo, se ha buscado bienes con un valor estable, de alto valor en relación con su volumen y disponible en cantidades suficientes a las exigencias. También se ha necesitado que sean bienes fácilmente almacenables, que puedan ser transportados sin dificultad, divisibles, inalterables y no perecederos.

Todos estos requisitos surgieron ya que establecerse en un determinado lugar muchas veces generaba tener enemigos circundantes que querían apropiarse de sus bienes, por lo cual se generaban combates. Las situaciones de violencia obligaron a la diversificación de las ocupaciones, pues ya no solo se requerían: granjeros, cazadores, pescadores sino un ejército de soldados, y es allí donde empezó a establecer un sistema socio económico que conllevó en sí a cargos de tipo: doméstico, administrativo, de construcción que se basó en una simple estructura organizacional (maestro, oficial, aprendiz) que fueron el fundamento de la elaboración de los sistemas de jerarquías y a su vez indirectamente de: compensación.

Posteriormente, con la eliminación de los sistemas feudales y el trabajo doméstico se transformó en industrial y se desarrolló un sistema base de los sistemas de compensación empresariales y bajo este nuevo esquema el trabajador “libre” pero sin propiedad solo tiene para ofertar su único capital disponible: *la fuerza de su trabajo*, con el fin de garantizar su subsistencia y la de su familia, mientras que el propietario de la tierra o herramienta (maquinaria), en este caso sería

el empresario, es quien puede obtener la fuerza laboral ofreciendo a cambio una compensación, que es lo que se denominó: *salario*.

Durante las tres primeras décadas del siglo pasado, estuvo vigente esta teoría de compensación salarial, y sólo hasta el año de 1937 Joseph Scanlon desarrolló un nuevo programa de incentivos llamado “Plan Scanlon” muy usado en empresas siderúrgicas (Morales Arrieta, 1999).

Este tipo de plan presenta como elementos comunes y fundamentales los siguientes:

- Filosofía de cooperación: Donde los empleados deben desarrollar un sentimiento de propiedad de la empresa (sentido de pertenencia), aumentando el espíritu de cooperación entre ellos con el fin de obtener un objetivo común.
- Identidad: Permite que el empleado se vincule a la organización como parte de la misión y visión, haciendo propios sus valores corporativos alineando sus esfuerzos para aportar a la colectividad.
- Capacidad: Se garantiza que los empleados cuenten con el entrenamiento requerido para obtener un rendimiento óptimo en un periodo establecido.
- Sistema de participación: En este caso los trabajadores pueden hacer parte de los equipos de calidad generando mejoras e innovaciones en los procesos y/o productos de la compañía, el éxito de ese sistema radica en: aumento de participación, cooperación de personal y reducción de costos.

Es importante enfatizar en que los sistemas de compensación variable son una forma de gerenciar y dinamizar la relación existente entre rendimiento y remuneración. Pero también tiene como fin y objetivo, según el resumen de Aquino, alinear los intereses de los diferentes stakeholders como se evidencia a continuación:

Trabajador	Empresa	Jefatura
Incorporar el concepto de contraprestación	Retener la fuerza laboral	Estimular al personal
Observar la aplicación de justicia relativa.	Precisar costos	Compartir la misma política entre los managers
Integrar un sistema compensatorio científico y no azaroso	Administrar en todos los contextos y todas las variables (Ej. inflacionario)	Administrar las remuneraciones de su equipo

Tabla 1. Fines y objetivos de las remuneraciones (Aquino)

Sin embargo, si lo vemos desde la óptica del comportamiento organizacional, la remuneración cuenta con un fin más enfocado en la evolución y optimización de la organización misma; atrayendo, motivando y reteniendo a los empleados actuales de una compañía.

Para establecer la compensación financiera de un empleado se deben considerar dos factores:

- Grado de calificación para el puesto.
- Condiciones y eficacia con la que es efectuado dicho trabajo.

La aplicabilidad de este sistema está sujeta a: aspectos financieros, organizacionales, legales y productivos, lo que hace que sea integral, ya que no sólo se preocupa por remunerar el rendimiento sino también de generar procesos de retroalimentación a partir de los resultados de las valoraciones necesarias para alimentar los modelos.

2.1.2 Conceptos generales de la compensación

George Milkovich en su libro *Compensation* (Milkovich, 2007), aborda el concepto de compensación desde dos miradas opuestas, y a su vez complementarias, tratando de abarcar la mirada tanto del empleado como del empleador, y que en este caso se pueden definir de la siguiente manera:

Para el *empleado*: La compensación es en sí una retribución por el esfuerzo e inversión que ha hecho en educación y formación; y este es a su vez es considerado como la principal fuente de su ingreso, por ende, su sustento, siendo un componente determinante para su bienestar social y económico. Es importante aclarar que para el empleado la compensación a grandes rasgos es una relación netamente económica que se resume como una relación de intercambio.

En este caso, se puede retribuir de manera financiera o no financiera, y a su vez dichas compensaciones pueden ser a su vez directas, las cuales retribuyen el trabajo y/o desempeño, y las indirectas las cuales se otorgan por ser parte de la compañía como beneficios transversales a todos los miembros de la organización sin considerar su jerarquía o desempeño.

Por ende, se puede resumir que la compensación financiera directa consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones y que la compensación financiera indirecta se materializa en prestaciones, que incluyen todas las compensaciones financieras que no están comprendidas en la compensación directa, y a su vez incluyen una gran diversidad de retribuciones que el empleado normalmente recibe de manera no directa.

La compensación no financiera consiste en “la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico y físico donde trabaja. También son conocidas como “recompensas intrínsecas o no monetarias” como la seguridad del puesto de trabajo, símbolos de prestigio, recompensas sociales y recompensas de la tarea”. (Dolan, 1999).

En la siguiente figura se evidencia un resumen de las formas de compensación financieras percibidas por el empleado y su naturaleza.



Figura. Formas de compensación financiera

Por otra parte, para el *empleador*, las compensaciones (en blanco y negro) son vistas como un costo operacional y se consideran como la influencia principal en el comportamiento y actitudes de los empleados; por esto es de vital importancia que estas compensaciones sean gestionadas y administradas de una manera equitativa y eficiente trayendo los mayores beneficios a la organización.

2.1.3 Aspectos administrativos de la compensación

Se puede considerar como el aspecto administrativo del salario, la parte de la gestión de personal, que: analiza, estudia, y ejecuta todos los conceptos, políticas, criterios y variables que permiten a la gerencia de recursos humanos un manejo idóneo de la estructura salarial, así como

su estandarización, aplicación, comunicación y enfoque de acuerdo con las políticas de las empresas.

Es importante considerar que, para que sea efectivo, un plan de compensación debe estar acompañado de programas de ejecución de procedimientos (que idealmente operen dentro de un sistema de gestión) de los cuales se espera que analicen, clasifiquen e influyan en los salarios de la empresa. Es decir, un programa de gestión personal que converge derivado de las políticas o lineamientos corporativos.

El punto de partida de este tipo de programas es el enfoque hacia la remuneración, pero es importante no perder de vista que tenga como objetivo principal el alcanzar un estado de bienestar para los miembros de la organización, balanceando los intereses de los trabajadores vs las utilidades de los propietarios o accionistas. Es decir, el objetivo principal es un equilibrio armónico de posiciones que giran en torno de los actores previamente mencionados; entendiendo que, al momento de compensar a un empleado, se genera un fenómeno en simultáneo que plantea este dinero tanto como una inversión como un costo para la compañía si se revisa desde el aspecto contable.

2.1.3.1 Políticas de compensación

Las políticas de compensación son la base del sistema de compensación en sí, y en general se basan en los dos conceptos: equidad interna y competitividad externa.

La competitividad externa es el posicionamiento relativo del sistema de compensación de una empresa frente a sus competidores, teniendo como opciones: superar, igualar o estar por debajo de la competencia, haciéndose atractiva para los empleados en una dinámica que busca obtener los mejores talentos disponibles.

Mientras que, la equidad interna, hace referencia a la comparación de los niveles de puestos o sus niveles de habilidad y/o productividad dentro de una sola organización y se asocia directamente a la *relativa contribución del trabajo a los objetivos de la organización* (Cuartas Aguirre, Salarios, 2014), es decir, se centra en las personas, sus trabajos y la consistencia de estos.

Por ende, las políticas de compensación tienen como objetivos principales:

- Definir los niveles de remuneración dentro de la compañía, generando equilibrio entre los esfuerzos realizados y los beneficios percibidos.
- Coordinar los programas de compensación con el fin de obtener un balance entre la ganancia de los empleados y la compañía con el fin de motivar al personal para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
- Facilitar a través del desempeño de los empleados, una posición financiera sólida.

Para tal fin, se deben considerar los siguientes criterios en el momento de su creación:

- Adecuación: esto con el fin de satisfacer los requerimientos salariales mínimos estipulados por el estado.
- Equidad: para retribuir a todos los empleados de acuerdo con su capacidad, esfuerzo, calificación y resultados.
- Efectividad en costos: debe ser establecida acorde a lo que la organización como tal puede pagar al empleado.
- Seguridad: que garantice que el valor remunerado sea suficiente para que el empleado se sienta seguro de que podrá satisfacer al menos sus necesidades básicas.

2.1.4 Aspecto jurídico del salario

Cuando se hace referencia al concepto de compensación mixta desde el aspecto legal, se define como una retribución compuesta por una porción fija y una variable, que se adquiere contractualmente en el momento de establecer una relación de subordinación y dependencia.

Esta a su vez se puede expresar como un valor fijo en dinero y la parte variable se expresa generalmente en forma porcentual o números de salario según conste en la política de compensación determinada por la organización y está atada a un referente o parámetros previamente establecidos por las partes, los cuales pudieran asociarse generalmente a: ventas, producción, cobros o cualquier variable que haya sido previamente definida y que pueda ser contabilizada y parametrizada. En esta definición se identifican varios elementos que vale la pena revisar en detalle:

- “Dinero: Constituido por la cantidad de unidades monetarias que recibe el trabajador periódicamente, ya sean fijas, variables o mixtas, cualquiera que sea la denominación que se convenga (pesos, dólares, euros, etc.)
- Especies: Constituido por la cantidad de bienes materiales de valor o su equivalente, en servicios recibidos por el trabajador, encaminados generalmente a cubrir necesidades básicas como: alimentación, vivienda, vestido o transporte.
- Prestaciones sociales: Constituidas por la cantidad de beneficios sociales directos, acumulados y diferidos de origen legal y contractual, recibidos por el trabajador enfocados en complementar la remuneración habitual, bajo la forma de ingreso social.”
(Cuartas Aguirre, Salarios , 2015)

Se consideran los aspectos jurídicos del salario como la relación existente y directa (en el campo legislativo) que se presenta entre la normatividad establecida por los regímenes laborales de cada país y la remuneración percibida por el empleado.

“Esta es una relación que permite tener una visión de carácter jurídico, para enfrentar cualquier situación de manejo remunerativo en la empresa, igual se debe considerar que para establecer cualquier política en las diversas organizaciones la base legal es espina dorsal para evitar al máximo incurrir en litigios y sobrecostos salariales para los empleadores”. (Cuartas Aguirre, Salarios , 2015),

2.1.4.1 Características del salario

Es importante definir los atributos permiten determinar con precisión cuándo un valor pagado a un empleado es salario y en qué ocasiones no, ya que no siempre lo que se percibe por parte del colaborador es constitutivo de salario. Por ende, para tal fin se consideran las siguientes características:

- Debe ser de carácter retributivo y oneroso: se detalla con precisión que la compensación debe corresponder a la prestación de un servicio personal y directo, es decir el empleado debe enfocar su fuerza de trabajo para prestar el servicio a favor del empleador y de sus

intereses dentro del marco de la legalidad para así obtener el pago por el servicio realizado.

- Contiene carácter de no gratuidad o liberalidad: esto se refiere a que la suma pagada no debe ser entregada ni recibida gratuitamente o por voluntad del empleador, es decir, cuando se trata de un “regalo en dinero” o un “beneficio extraordinario por única vez”, este no se puede considerar como constitutivo de base salarial.
- Es de carácter irrenunciable y está prohibido cederlo: es importante resaltar que, el derecho al salario es irrenunciable y no puede cederse todo o en parte a favor de terceros.
- Es de ingreso personal: esto señala que la suma que ingrese al trabajador tiene dentro de sus objetivos cubrir sus necesidades tanto básicas como secundarias, lo cual implica que de este ingreso el trabajador deriva su sustento.

2.1.5 Salario Emocional

2.1.5.1 Definición

Según la Asociación Española para la Calidad, el salario emocional consiste en: “aquellos conceptos asociados a la retribución de un empleado en los que se incluyen cuestiones de carácter no económico y cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo y fomentando la conciliación laboral” (universidades, 21).

Pero si se analiza desde parte legal, se define este concepto fuera de su carácter retributivo de labor y se enfoca más hacia la calidad de vida del empleado (en la medida de lo posible, contemplando su entorno fuera del trabajo). En general, el salario emocional se define como todos los beneficios que no se reflejan en nómina o en el recibo de pago del salario, que pueden ir desde un buen clima laboral hasta el transporte gratuito del empleado, o aspectos que le permitan al empleado sentir que su labor trasciende no solo en la organización sino en la sociedad.

Dado que se invierte casi un tercio de la vida trabajando, pero con el ánimo de trascender y si buscamos eliminar el foco de la parte económica de nuestra labor, ¿qué nos queda? Esta es una de las preguntas principales que da forma a este concepto intangible del salario emocional.

Cabe resaltar que, algunas de estas compensaciones emocionales no tienen ningún tipo de valor adicional en cuanto a inversión monetaria se refiere y tiene un alto poder motivacional, y las últimas investigaciones han desarrollado teorías donde se evidencia una correlación directa con el salario emocional y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, no se puede perder de vista la premisa que: *un salario emocional alto, nunca podrá compensar un salario económico bajo.*

2.1.5.2 Impacto

Pese a que el salario emocional, es un tema relativamente nuevo en el área de compensación y beneficios, diversas fuentes bibliográficas le refieren un impacto emocional en el cual se presume que en ocasiones el salario emocional tiene un impacto sobre la retribución económica que se basa en el mayor conocimiento del capital humano, entre algunos de sus beneficios más representativos se encuentran:

- Hay una mayor implicación laboral: el salario emocional se convierte en ese plus que le permite al empleado estar satisfecho con el empleo y, en consecuencia, sentirse comprometido y dispuesto a recorrer lo que se conoce como la milla extra, esto es, tener la predisposición de ocuparse de tareas que van más allá del deber, lo cual según la teoría al combinarse con la compensación variable, potencia altamente el performance de los empleados.
- Contribuye a un mejor ambiente laboral y un aumento de la productividad, como ponen de manifiesto numerosas investigaciones.
- Mejora el bienestar de los empleados: el salario emocional también está relacionado con una reducción del 18% de la rotación de personal y el absentismo, según un informe de Alares. Esto, a su vez, disminuye los gastos en selección de personal y aumenta el branding y la atracción de talento.

Es importante referenciar que se han realizado estudios en organizaciones que destacan dos o tres factores, que son la **firma emocional** de la empresa y que de cierta manera une a la gente que trabaja allí, los aspectos a celebrar de la empresa que tienen mucho que ver con la cultura corporativa:

- *Autonomía*
- *Pertenencia*
- *Creatividad*
- *Dirección*
- *Disfrute*
- *Inspiración*
- *Crecimiento personal*
- *Crecimiento profesional*
- *Sentimiento de propósito*

Finalmente, es importante también el considerar la generación a la cual pertenecen los empleados ya que **para el 35% de los jóvenes de 18 a 24 años el sueldo no es el elemento principal** para aceptar un puesto de trabajo, algo que no sucede en el caso de los empleados de 55 a 64 años, de acuerdo con el Employer Brand Research 2021 de Randstad, lo cual hace que intangibles como el salario emocional sea más relevante.

2.2 Motivación

Desde el punto de vista etimológico, la palabra Motivación está compuesta por el latín *Motivus* (movimiento) y el sufijo *-ción* (*acción y efecto*); por ende, y partiendo de los conceptos fundamentales de la Real Academia de la Lengua Española, podemos desglosar el motivar a otros con los siguientes significados (aplicados al objeto de este trabajo):

1. Influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.
2. Estimular a alguien o despertar su interés.

Fuente: <https://dle.rae.es/motivar?m=form>

Ahora bien, si lo evaluamos desde una parte más organizacional podemos definir que la motivación es algo que ayuda a cualquier individuo a mantenerse en acción, realizando las actividades requeridas o cambios necesarios, implementando procesos o mejoras que le permitan alcanzar objetivos o saciar una necesidad específica.

El meollo del asunto y lo que hace este tópico tan relevante en este estudio, es que cada persona tiene distintas motivaciones y dependerá del grado de motivación que tiene, el esfuerzo que imponga para conseguir lo que desea, es decir, el límite que se ponga a sí mismo para operar en función de estas.

Ahora bien, las motivaciones pueden clasificarse de diferentes maneras, según su origen o según su efecto:

- *Según su origen*, se puede considerar motivaciones extrínsecas las que se asocian con factores externos al individuo, es decir, algo que viene de afuera y supone una motivación para conseguir algo. Es aquí donde entran las recompensas específicamente en el campo laboral. Podemos hablar de bonos, compensaciones y promociones, entre otros. Mientras que las motivaciones intrínsecas son las que provienen del individuo en sí, y generan una sensación de bienestar, logro personal y se correlacionan con lo que ayuda a la sensación de realización en el individuo. En el caso de las organizaciones,

podemos referirnos para ejemplificar al reconocimiento organizacional o el empoderamiento y liderazgo de equipos de trabajo.

- *Según su efecto*, se determina que estas pueden ser positiva o negativa, siendo la positiva la que anima a repetir una acción o replicar frecuentemente un patrón de comportamiento y la negativa el que conlleva a su erradicación (conductismo).

2.2.1 Teoría sobre la motivación humana

El psicólogo humanista Abraham Maslow, planteó en 1943 la teoría en la cual propone que todas las acciones del ser humano son producto del instinto innato de cubrir nuestras necesidades, y estas a su vez, son clasificadas jerárquicamente dependiendo de la importancia que tienen para nuestro bienestar en 5 grandes niveles que van desde las necesidades básicas hasta la superación personal, pero solo se puede ascender dentro de la pirámide en el momento que el nivel inferior se encuentra satisfecho.

En el nivel inferior de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, y estas se categorizan como las primarias o básicas pues suplen nuestra condición primitiva y se asocian con la supervivencia. En esta categoría se encuentran comportamientos como: alimentarse, hidratarse, descansar.

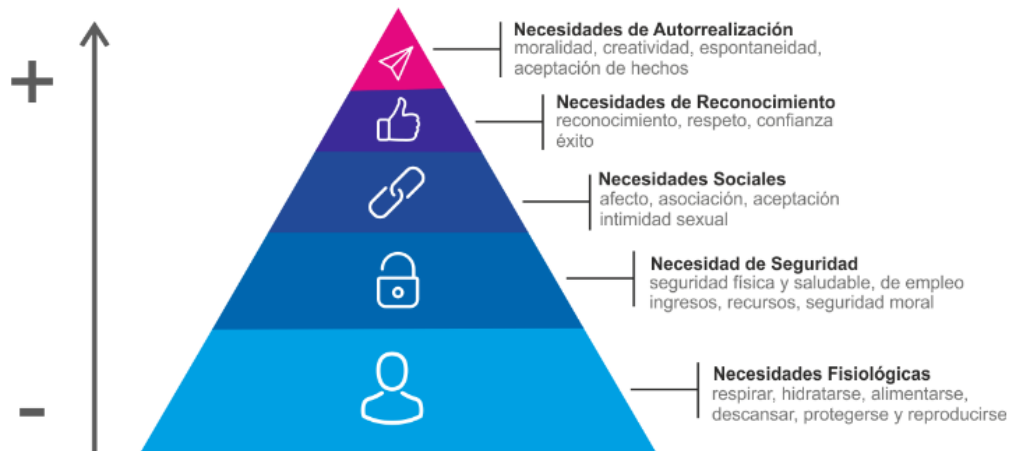
Posteriormente, se encuentran las necesidades de seguridad y estabilidad. Aquí se puede encontrar: la estabilidad laboral, la consecución regular de ingresos como la seguridad moral, familiar (y porque no organizacional), lo cual lleva al individuo a percibirse a sí mismo como independiente y autosuficiente.

Al tener el segundo nivel cubierto, según esta teoría el ser humano busca satisfacer sus necesidades sociales las cuales le permiten ser parte de: un grupo social, una organización o un equipo de trabajo, por ende, se siente: apreciado y valorado por dicho grupo y es allí donde puede suplir las necesidades de afecto y filiación, aceptación.

En cuarto nivel, se encuentran las necesidades de reconocimiento; donde para efectos de este estudio, empieza a jugar un papel fundamental el rol del líder pues es quien puede generar en el empleado a través del reconocimiento y la validación, seguridad en sí mismo y sus

capacidades. De la misma manera, se convierte en un estímulo positivo al impactar en su autoimagen y autoestima, pues le permite reconocer su valía personal y en este punto también se puede asociar con la ejemplificación de los valores organizacionales de las compañías trabajando en los componentes fundamentales de ese nivel los cuales son: respeto, empoderamiento, y visibilidad dentro de los grupos de trabajo.

Por último, se encuentran en la cúspide de esta pirámide las necesidades de autorrealización. Estas trabajan, como su nombre lo indica, con la autorrealización, motivación o la necesidad de ser. En este nivel se encuentran valores morales (donde nuevamente la imagen del líder juega un papel clave), la creatividad, el manejo de la ambigüedad y la resolución de problemas, lo cual permiten al ser humano desarrollarse en diferentes aristas de su personalidad.



Fuente: Robertoespinoza.es

2.2.2 Teoría de los dos factores

Por otra parte, el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg en su más famosa publicación de 1968 titulada: “Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?”, la cual en su momento logró vender más de un millón de ejemplares, y en la actualidad continúa siendo un

referente en el área de Recursos Humanos a nivel global, planteó la teoría de los dos factores, o más conocida como: la Teoría de la Motivación e Higiene.

En esta teoría se plantea que, la manera de motivar efectivamente a los empleados está basada en dos grandes componentes:

- **La insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene (ver cuadro). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.
- **La satisfacción:** que es principalmente el resultado de los factores de motivación los cuales ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Según esta teoría cuando los factores higiénicos son óptimos se evita la insatisfacción de los empleados, por ende, cuando estos son deplorables esto produce insatisfacción laboral.

Factores de Higiene	Factores de motivación
<i>Factores económicos:</i> salario, sueldo, prestaciones.	<i>Trabajo estimulante:</i> Realizar una gestión que estimule al empleado y le permita poner en práctica sus capacidades individuales.
<i>Condiciones laborales:</i> ergonomía, iluminación, entorno físico seguro, temperatura adecuada.	<i>Sentimiento de autorrealización:</i> El sentimiento de aportar valor a un objetivo planteado.
<i>Seguridad:</i> Procedimientos y políticas que garanticen buenas condiciones a los empleados.	<i>Reconocimiento de la labor bien hecha:</i> validación y reconocimiento del líder frente al grupo.
<i>Factores sociales:</i> Interacción con otros empleados, supervisión.	<i>Logro o cumplimiento:</i> La satisfacción de obtener los resultados esperados.

<i>Estatus:</i> Beneficios percibidos por antigüedad o rango que pueden estar asociados al espacio ocupado por el empleado: estacionamiento, ventana, tipo de oficina.	<i>Promoción:</i> El empoderamiento para alcanzar tareas de mayor responsabilidad o incidencia y contar con una responsabilidad mayor.
--	--

Tabla de factores de higiene y motivación

La dinámica de la higiene se enfoca en las condiciones que se desarrolla el trabajo y el objetivo es evitar al empleado el stress al percibir no ver cumplidas los estándares mínimos necesarios, ya que esto conduce a la insatisfacción laboral y afecta directamente las actitudes y comportamientos laborales. Ahora bien, si estos factores se estabilizan, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.

Para Herzberg, la prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria, pues los factores higiénicos y los motivacionales operan de formas independientes, lo que significa que se puede dar un escenario en el que un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo, pero insatisfecho con su entorno laboral, y las mejores en los factores higiénicos solo tienen efectos a corto plazo, lo cual como se ha mencionado previamente solo previene la insatisfacción. Sin embargo, cabe resaltar que este tipo de necesidades se vuelven cíclicas requiriendo el trabajo en paralelo de las necesidades motivacionales.

2.2.2.1 Correlación entre Herzberg y Maslow

Varios estudios refieren una correlación entre estos dos autores al plantear que Herzberg basó su estudio en la pirámide creada por Maslow, y a su vez se relacionan estas dos teorías generado una pirámide comparativa, que será considerada para las conclusiones de este estudio, pues al parecer, entre más alto se encuentra el factor, genera mayor motivación, y esto parecería correlacionarse con la pirámide jerárquica en la organización, lo que implicaría que, entre más alto se encuentre el empleado en la escala salarial o cuente con más influencia en la

organización, más importante es satisfacer necesidades de auto motivación a través de los factores intrínsecos mencionados por Herzberg.



Figura Correlación Maslow y Herzberg

Fuente_ Correa, F. (2012). *Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar*. Mar de Plata (Argentina): Tesis, Universidad FASTA.

2.2.3 Teoría de las necesidades (McClelland)

El psicólogo y doctor en psicología de Yale, David Clarence McClelland afirmó que la motivación es "una preocupación recurrente por un estado o condición meta, medido en la fantasía, que impulsa, dirige y selecciona el comportamiento del individuo" (McClelland, 1987) y desarrolló la teoría de las necesidades, también conocida como la Teoría de las Necesidades Motivacionales, en la cual basó su estudio. Para este autor existen otro tipo de necesidades aplicadas a la empresa y las cuales afectan profundamente las acciones de los empleados y a su vez diferentes características según su "motivador dominante".

McClelland en su estudio indica que independientemente de: nuestra edad, género o identidad sexual, todos contamos con tres motivadores, pero uno de ellos será el dominante y los otros dos estarán subordinados a este en función de nuestra experiencia vital, entendiendo estos motivadores como procesos inconscientes.

En este caso, el psicólogo norteamericano, refiere los 3 siguientes motivadores:

1. Necesidad de logro: Como características base de quienes trabajan este motivador como dominante, se puede decir que son personas que disfrutan trabajar solos, pues tienen una fuerte inquietud por desarrollar metas desafiantes y para tal fin asumen riesgos para obtener sus objetivos. De la misma manera el reconocimiento sobre su progreso se vuelve vital para este tipo de personas, pues es lo que reafirma su identidad frente a la necesidad planteada ya que les permite sobresalir sobre el colectivo.
2. Necesidad de Filiación: En un sentido opuesto, las personas cuyo dominante es la necesidad de filiación, desarrollan un alto sentido de pertenencia a un grupo y para ellos prevalece la colaboración sobre la competencia, como es de esperarse no les gustan los desafíos que se acompañan por altos riesgos pues les genera altos niveles de tensión el manejo de la incertidumbre. Para ellos es más importante la valoración del grupo que la del supervisor. Por ende, suelen estar de acuerdo con lo que el resto del grupo decide hacer, pues inconscientemente les atemoriza el hecho de ser rechazados.
3. Necesidad de Poder: Este tipo de necesidad dominante se manifiesta en individuos cuyo deseo profundo es influenciar en los demás con el fin de ejercer control, y usan la argumentación para tal fin; entendiendo que esta necesidad les provee de ciertos beneficios como: dinero, estatus y reconocimiento. Según la teoría, la necesidad inconsciente de mejorar su autoestima y reputación impulsa a estas personas a que sus ideas sean aceptadas e implementadas antes que los puntos de vista de los demás. Por ende, suelen convertirse en líderes fuertes y suelen tomar partido en uno de los dos extremos de motivación: motivadores de poder personal o motivadores de poder

institucional, donde el primero sacia la necesidad de controlar a otros y el segundo busca coordinar un equipo para obtener reconocimiento e influencia dentro de la organización.



Fuente: https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland

2.2.4 Teoría X e Y (McGregor)

Esta teoría fue desarrollada en 1960 por el economista y doctor en filosofía Douglas McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” y ha sido una de las clásicas teorías de motivación laboral con gran impacto en las empresas de todo el mundo.

Esta menciona que, existen dos enfoques a la hora de entender y liderar a los empleados, visiones que son contrapuestas entre la gestión de los recursos humanos.

2.2.4.1 La teoría X

En esta, se plantea una visión negativa de los líderes organizacionales hacia los empleados, pues estos asumen que los empleados son solo elementos pasivos e intentan a todo costo evadir su responsabilidad hacia la organización. Por lo tanto, deben ser castigados o premiados con el fin de obtener los resultados deseados, al parecer esta visión se basa en las teorías conductistas de Taylor, demandando del empleador una gestión rígida y autoritaria, y generando estructuras organizacionales que marquen una línea jerárquica claramente definida.

2.2.4.2. La teoría Y

Es importante mencionar que esta teoría fue desarrollada años después de la X y representa una evolución hacia la visión del capital humano dentro de las compañías, y como es de esperarse, en contraposición, esta tiene una visión positiva de los líderes hacia los empleados, pues son vistos como elementos activos del trabajo y con necesidades de autorrealización y crecimiento personal (Maslow/Herzberg). Por ende, la organización tiene el deber de brindar al empleado desafíos que le permitan asumir responsabilidades que le permitan conocer y desarrollar su propio potencial siendo considerados como entes: positivos, dinámicos y flexibles, sobre el entendimiento que el colaborador disfruta su trabajo y lo asume como un juego que plantea retos emocionantes tanto físicos como mentales, permitiéndoles resolver problemas usando su creatividad.

Se resalta que este talento no se aprovecha correctamente en algunas organizaciones por los esquemas, procedimientos y rigidez de las mismas, que no le permiten al ser humano desarrollar libremente sus capacidades cognitivas.

Por su parte, el directivo reformó su visión frente a los empleados, considerando que estos ejercen autodirección y autocontrol enfocando su capacidad creativa hacia los objetivos organizacionales, por los cuales sienten un compromiso y a su vez este grado de compromiso se asocia con la magnitud de las recompensas que se generan con sus logros.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
1. Trabajan lo menos posible.	1. Consideran al trabajo natural como el juego.
2. Carecen de ambición.	2. Se autodirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
3. Evitan responsabilidades.	3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades.
4. Prefieren que las manden.	4. Tienen imaginación y creatividad.
5. Se resisten a los cambios.	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse.
6. Son crédulos y están mal informados.	6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos.
7. Harían muy poco por la empresa si no fuera por la dirección.	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

Tabla de comparativo entre la teoría x y la Y

Fuente: https://www.wikiwand.com/es/Teor%C3%ADa_X_y_teor%C3%ADa_Y

2.2.5 La Teoría del Intercambio Líder-Miembro

Sahin trató de correlacionar dos teorías fusionándolas en la Teoría del Intercambio Líder-Miembro o seguidores (TILS), la cual establece que existen diferencias entre los tipos de intercambio establecidos entre líderes y seguidores. Aunque en la teoría previa, la posición Y es opuesta a la X, existen algunos casos en los que los líderes establecen relaciones cercanas

solo con algunos de los miembros de sus equipos y estos intercambios pueden ser catalogados como de alta calidad.

Las relaciones de alta calidad entre líder y seguidor estarían basadas en la confianza auténtica y el respeto mutuo; y si esto ocurre, el empleado logra pertenecer al *endogrupo* lo cual genera una correlación benéfica que trata de contratos implícitos en su relación.

Por otra parte, las relaciones de baja calidad se basan exclusivamente en las relaciones requeridas por una relación contractual y en este caso el empleado se ubica dentro de un *exogrupo*, no recibiendo el mismo apoyo ni reconocimiento de los del endogrupo. “Investigaciones previas muestran que existe una fuerte asociación entre los intercambios de alta calidad y la obtención de niveles altos de productividad, así como también un mayor nivel de satisfacción en el trabajo (e. g. Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995; Seers & Graen, 1984). En este sentido, resulta altamente probable que los seguidores utilicen las TILS con el fin de formarse una impresión acerca de su actual líder y, en virtud de esto, tiendan a percibir los intercambios establecidos con este como de baja o alta calidad. Al respecto, Epitropaki y Martín (2004, 2005) afirman que, en la medida que los seguidores reconozcan una coincidencia entre el prototipo cognitivo de líder y las conductas efectivas de sus superiores, los intercambios líder-seguidores tienden a ser de alta calidad. Este resultado redundaría en una alta productividad en la organización, alta satisfacción laboral y actitudes hacia el trabajo positivas.” (Nader, 2010).

2.2.6. Teoría de las expectativas de Vroom

El canadiense Víctor Vroom, quien realizó su doctorado en psicología industrial, es uno de los últimos referentes en motivación organizacional y parece haberse enfocado en las compensaciones, cuando sugiere que una persona tiende a actuar de una manera concreta según la creencia que, tras realizar una acción llegará una recompensa.

En su planteamiento, desarrolló una fórmula para explicar tal comportamiento asociado con su frase más famosa: “La motivación depende de cuánto deseamos algo y de la probabilidad de que lo consigamos”.

Para él, matemáticamente se podría expresar la motivación de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza motivadora} = \text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentación}$$

Entendiendo cada uno de los conceptos de la siguiente manera:

- Valencia: Es la preferencia o la importancia que tiene para el empleado el recibir la recompensa después de haber alcanzado el logro. Cabe aclarar que este valor puede variar con el tiempo si la necesidad requerida ya ha sido satisfecha y han surgido nuevas necesidades a ser suplidas. Este valor puede ser positivo donde generará a la persona el deseo de alcanzar el resultado, siendo en este caso +1, al ser algo muy esperado o deseado por el empleado, o negativo, que le impulsará a huir de cierto resultado siendo en este escenario un valor de -1, cuando se obtiene un premio que no se valora.
- Expectativa: Es la relación entre el esfuerzo y el desempeño, es decir, mide la confianza del individuo depositada en conseguir o no los resultados esperados. En este caso, esta variable se estima entre 0 y 1 relacionando la valoración del esfuerzo realizado, si lo considera altamente valorado (y sobre todo viable) se acercará a uno y en caso contrario, donde el empleado considere que lo que se está requiriendo de su parte es imposible, el valor se acercará a cero.
- Instrumentación o medio: Este es el elemento que mide hasta qué punto una persona cree que su empresa le otorgará las recompensas prometidas, es decir, la propia estimación del empleado frente a la obtención del premio y la probabilidad que la compañía honre su compromiso y le premie. Matemáticamente se mide entre 0 y 1, si la persona cree que obtendrá el premio por el resultado se acerca a 1 en caso de que no, se aproximará a cero.

Sin embargo, para que el modelo sea operativo se deben tener presentes ciertas premisas básicas:

- En caso de que alguna de las variables, tienda a cero al ser un factor multiplicador la fuerza multiplicadora, tiende a cero,
- Se puede también usar para desmotivar empleados a evitar comportamientos negativos usando valencias negativas.
- La organización debe asegurar al empleado que le otorgará el premio para que el modelo sea aplicable.
- La empresa debe identificar las necesidades no cubiertas del empleado para maximizar la motivación.

Para Vroom, a diferencia de otros autores, es importante que la empresa tenga presente que el empleado toma decisiones conscientes sobre su comportamiento, pero esa decisión es también la combinación de la determinación personal junto con el entorno que lo rodea. Esto permite a las personas escoger entre distintas opciones para gestionar su comportamiento.

2.2.7 Teoría de la equidad de Stacey Adams

John Stacey Adams fue el creador de la teoría de la equidad en el año 1965 y esta explica la influencia que la percepción de un trato justo tiene en la motivación de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación, ya que las personas tenemos la tendencia natural a compararnos con otros individuos y las situaciones que experimentan, generando un concepto objetivo y personal de lo que es o no “justo”.

Si el resultado de la evaluación personal del individuo es percibido por sí mismo como “justo”, este se sentirá motivado. Pero en caso de que el empleado después de hacer su evaluación concluya que la resultante es “injusta”, tendrá una tendencia a desmotivarse afectando altamente no solo sus comportamientos laborales sino sus resultados; este análisis se realiza a través de la siguiente ecuación, Siendo I los inputs y O los outputs, siendo A un individuo y B el otro (Adams, 1965)

$$\frac{I_A}{O_A} = \frac{I_B}{O_B}$$

Estas comparaciones suelen realizarse con los siguientes entes:

- Auto-interno: Es la comparación de la experiencia de compañeros, en puestos diferentes, dentro de su organización actual.
- Auto-Externo: En este caso se refiere a la experiencia del individuo en otras organizaciones previas para las que haya trabajado.
- Otros-Interno: Se asocia con personas, o grupos de personas, en la actual organización del individuo.
- Otros-Externo: Por último, este se relaciona con personas, o grupos de personas, en organizaciones distintas de la que trabaja el individuo.

Es importante tener presente que, el empleado como ser humano naturalmente siempre tenderá a recuperar la equidad y en caso de que su percepción sea que no hay tal, esto afectará su comportamiento para obtener la misma, como ejemplo: se puede esforzar menos, llegar tarde, reducir su compromiso con la compañía, extendiendo los horarios de descanso o almuerzo y en los peores escenarios hasta robar; o buscar recuperar el equilibrio sin afectar los inputs pero solicitando un incremento en los outputs, como remuneración, bonos, beneficios salariales o días de vacaciones.

Para que la empresa se vea beneficiada de esta teoría, debe generar en el empleado la percepción de inequidad en contra del empleador, para que el empleado busque estar en deuda con la organización y aumente sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.

2.2.8 Teoría de la modificación de conducta de B. F. Skinner

Esta teoría, también es conocida como la teoría de reforzamiento, la cual fue planteada por Burrhus Frederic Skinner, un norteamericano, psicólogo, filósofo, inventor y autor, el cual a la fecha es reconocido como uno de los principales y más relevantes conductistas en el norte del continente americano.

Skinner, partiendo de la observación conducta animal y los principios planteados por Taylor (McGregor) afirma que, con el uso de refuerzos positivos y/o negativos, los empleados pueden modificar su conducta, así como lo hacen los animales y para potenciar ciertos comportamientos o inhibir otros, según la estrategia corporativa del líder organizacional.

Se utilizan los dos tipos de refuerzos:

- Refuerzo positivo: El cual se define como las consecuencias que aparecen tras una conducta que la organización (o el líder) considera benéfico y son usadas para aumentar la probabilidad de repetir dicha acción, pero para tal fin, estos refuerzos deben venir acompañados de: gratificaciones, premios o recompensas, que sean percibidas por el empleado como positivas y haya una correlación entre el esfuerzo y la recompensa misma.
- Refuerzo negativo: A pesar de lo que su nombre podría indicar, en este caso no se trata de administrar un castigo, sino que busca la eliminación de las consecuencias que el individuo considere negativas. Es decir, bajo esta premisa se puede eliminar una tarea que el empleado resulte tortuosa, para aumentar la aparición del comportamiento positivo, ejemplo: si terminas tus reportes a tiempo te evitas quedarte hasta tarde completándolos.

La parte vital de la teoría es el pensar que un estímulo presente tiene una respuesta (refuerzo) y esta a su vez, conlleva unas consecuencias, las cuales permiten predecir la respuesta futura del empleado. Matemáticamente, sería: $A + B = C$. Por ende, si la organización desea a futuro C, debe juntar las variables A+B.

Tomado de Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings de W. Clay Hamner se resumen las mínimas reglas para utilizar las técnicas planteada por Skinner:

- Equidad: No recompense por igual a todas las personas. Las recompensas si o si, deben basarse en el desempeño.
- Recuerde que el hecho de no responder modifica también el comportamiento. Lo que no se hace tiene influencia sobre los colaboradores, así como lo que se hace.
- Reglas claras: Asegúrese de decir al personal lo que debe hacer para obtener el refuerzo junto con la recompensa. Establezca que nivel de desempeño permite a las personas saber lo que deberán hacer para ser premiadas.
- Retroalimente: Asegúrese de indicar al personal lo que está haciendo mal o bien.
- Invisibilidad: No castigue en presencia de otros. La represión en público humilla, así como puede que los demás también se molesten.

2.2.9 La aplicabilidad de la motivación en este estudio

Al parecer, la base de todas las teorías motivacionales previamente desarrolladas es la teoría de Maslow la cual se cita y se relaciona con los diferentes autores, en su gran mayoría psicólogos, dando la perspectiva a las organizaciones que los empleados no son solo capital de trabajo sino miembros activos y determinantes en la compañía; en la medida que sus necesidades básicas y superiores son cubiertas por su empleador.

Por tal motivo, la motivación se torna pieza angular del sistema de compensación variable pues al conocer al personal y sus motivadores, esto hace que sea más fácil establecer planes de compensación (idealmente personalizados) que realmente impacten positivamente a los empleados e influyan en sus comportamientos con el fin de trabajar en aras de los objetivos corporativos.

Pasar por alto este tipo de visiones y teorías, cuando las mismas convergen en varios puntos, le quita a la organización la posibilidad de potenciar el efecto de la compensación variable,

limitando a considerar que todos los empleados al igual que los productos o servicios distribuidos por la organización son seriales sin características particulares que afecten en mayor o menor medida su nivel de movilización frente a la visión corporativa.

Si se observa, se verá que la mayoría de las teorías relacionan el impacto del bienestar psicológico del empleado, sus relaciones de confianza, necesidades suplidas y visión del líder con el comportamiento frente al resultado esperado. Por ende, se puede concluir (a priori) que la compensación variable, pese a lo que se puede asumir tal vez por desconocimiento, está asociada con muchos más factores psicosociales que netamente económicos.

Las nuevas teorías, no obstante, hacen énfasis en algo que es vital para que los sistemas de compensación variable sean efectivos y es que la recompensa debe tener valor para el empleado y el aporte de acuerdo con sus necesidades y expectativas. En caso de que se premie de manera incorrecta, la compensación podría tener un efecto desmotivante como se ha indicado previamente.

2.3 Evaluación de desempeño

Uno de los pilares de este estudio es la correlación existente entre el desempeño y la remuneración, por ende, dentro del marco teórico se ampliará el detalle de este concepto que día a día se torna más relevante en el area de compensación y beneficios.

2.3.1. Concepto

Según la Asociación Española para la Calidad, el concepto de evaluación de desempeño está definido como: “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para, en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.” (calidad, 2009).

Buscando en la literatura diversas definiciones, este concepto se trae a colación, pues presenta palabras claves que resultan determinantes en los componentes de la evaluación de desempeño como tal, según se indica a continuación:

- Proceso: Es decir, para llevarse a cabo existen unas fases o pasos que deben realizarse en una secuencia establecida, en función de un proceso o política (en este caso de recursos humanos) con el fin de generar una estandarización y un resultado similar y ecuánime frente a las múltiples veces que el mismo se realice.

- Periódico: Referencia que se requiere de componente para que la evaluación sea exitosa y es que debe realizarse con cierta cadencia, idealmente en intervalos regulares. Generalmente se hace de manera anual, con una evaluación de progreso semestral.
- Cuantitativo: Para que este proceso sea objetivo debe contar en su mayoría con variables que sean claramente medibles, idealmente con la metodología SMART, acrónimo en inglés que se refiere a: específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y oportunos en el tiempo.
- Estimar el valor: El resultado de la evaluación de desempeño, debe ser un juicio de valor frente a la contribución a la organización de cada uno de los elementos que la componen, generando clasificaciones internas. Según la metodología que se utilice se pueden generar campañas de Gauss, tipo 70, 20 10; donde el 70% de los empleados cumplen el estándar, el 10% de los mismos presenta un comportamiento subestándar, y el 20% de la población tiene una contribución destacada, lo cual permite generar un plan de desarrollo y retención de estos elementos, considerando que aportan gran valor para las organizaciones.

Con el fin de realizar correctamente una evaluación del desempeño se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

- La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- Se debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión subjetiva que genera este, asociado específicamente con los hábitos personales observados en el trabajo. Aunque parte de la evaluación puede realizarse de manera cuantitativa utilizando algún modelo de competencias, el foco principal de la evaluación es tener métricas que permitan generar confiabilidad en la herramienta y el sistema. Por ende, la evaluación no debe centrarse en una apreciación subjetiva.

-Idealmente, este proceso está concebido con el fin de mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con más eficacia y eficiencia.

- La evaluación para ser aplicada tiene que ser concertada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambas partes deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

2.3.2. Tipos

En la actualidad, existen varios tipos de evaluación de desempeño, los cuales se aplican según el estilo o la política de la organización.

Por supuesto, cada uno presenta ventajas y desventajas; y las compañías deberían tomar en consideración esto para el desarrollo de la metodología a aplicarse en cada una de las empresas según la visión y los objetivos corporativos establecidos. A continuación, se hará una mención de las más conocidas:

- Autoevaluación: Es una práctica que rara vez se gestiona en su totalidad como evaluación de desempeño determinante para un “veredicto”, sin embargo, se considera dentro de las otras metodologías, al ser importante considerar la visión del empleado y su auto análisis frente a su contribución organizacional.
- Evaluación 90°: Esta hace referencia a la verticalidad (y quizás es la más aplicada actualmente en las organizaciones), pues es realizada por los superiores inmediatos, donde la opinión del supervisor o jefe determina en su gran mayoría el concepto organizacional sobre el contribuidor individual. En esta, es el jefe inmediato quien, en función de los objetivos planteados a principio del periodo y desarrollo de los mismo, genera una retroalimentación referente al aporte del empleado a la organización y las metas corporativas. Sin embargo, cuenta con la deficiencia que se puede sesgar por una

falta de simpatía entre las partes, colocando al empleado en una situación desventajosa, la cual puede poner también en duda la validez de la herramienta.

- Evaluación 180°: También conocida como evaluación entre pares, y se aplica cuando se cuenta con empleados al mismo nivel que comparten funciones, y allí se mide el desempeño en conjunto, en este caso se tendría una visión menos sesgada y más integra del colaborador pues no solo se cuenta con la valoración del supervisor sino de sus iguales, al haber responsabilidades compartidas; la retroalimentación de unos sobre los otros aporta un valor de: comportamientos, colaboraciones y aportes reales a los equipos de trabajo. Adicionalmente, es un insumo importante para el supervisor para validar o refutar percepciones personales frente al colaborador evaluado.
- Evaluación 270°: En este caso, se toma en cuenta el modelo de 180°, con el adicional de los subordinados, este es un mecanismo formal donde se permite ofrecer una valoración constructiva y respetuosa entre ambas partes, que permitirá mejorar la relación y hará más fácil llegar a los objetivos marcados. Para este ejercicio, se requiere un componente vital, es que la opinión de los subalternos pueda realizarse de manera anónima para evitar las posibles retaliaciones del superior en caso de que lo expresado no sea de su agrado.
- Evaluación 360°: Este modelo radica en eliminar el concepto de que es solamente la visión interna o del supervisor la que impacta y afecta el desarrollo de todos los miembros de la organización. En este caso, también se considera la visión de los externos como: clientes y proveedores, donde se puede tener un panorama de diferentes aristas para tener una visual amplia del comportamiento del empleado en todas las relaciones con los stakeholders: compañeros, subordinados, jefes y externos (como clientes).

Cabe aclarar que en cuantos más “grados” o visiones se tengan al momento de evaluar más objetiva y precisa será la evaluación y mucho más exitoso el proceso productivo y la relación entre pares, lo cual validará la herramienta y la eficacia del proceso pues entre más opiniones

se tengan se pueden encontrar puntos comunes, tanto de virtudes como de oportunidades de mejora que garantizarán la transparencia de la evaluación.

2.3.3 Metodología

En la actualidad, existen diferentes metodologías para implementar una evaluación de desempeño, las cuales se establecen por parte de las organizaciones y se alinean con las políticas internas y los objetivos deseados. Entre las diversas metodologías existentes, este estudio se centrará en las siguientes:

2.3.3.1 Verificación de comportamiento

Es un método súper simple que se usa típicamente en organizaciones pequeñas, sencillas o las cuales no tienen una infraestructura en recursos humanos que sea lo suficientemente robusta para gestionar las evaluaciones.

Este se gestiona realizando una lista de verificación, donde se incluyen un listado de comportamientos esperados por parte del empleado, como, por ejemplo: trabajo en equipo, tiempo de entrega de proyectos y demás.

En este caso, el evaluador, quien generalmente es el supervisor directo del evaluado, frente al listado previamente elaborado, indica cuales elementos el colaborador cumple y proporciona retroalimentación específica frente a los que faltan. Para traducir este tipo de evaluación a una escala numérica se aplica una ponderación donde cada atributo tiene su propio valor de puntuación, lo cual ayuda a enfocar los esfuerzos de mejora. En este caso, el supervisor finalmente con un chequeo de cumple o no cumple, pondera y suma los puntos de cumplimiento generando un valor matemático generalmente de 1 a 10 o a 100, según sea el caso.

2.3.3.2. Evaluación por competencias

La evaluación por competencia no toma solo en cuenta el resultado, sino el potencial del empleado y de desarrollar con la gestión adecuada su más alto potencial, con el fin de ponerlo al servicio de la organización, es decir, no evalúa solamente el presente sino es algo que se enfoca en el mediano plazo, centrándose en si el empleado tiene las competencias requeridas para el perfil de cargo que ocupa en la actualidad y futuros cargos de mayor responsabilidad o influencia dentro de la organización.

También se enfoca en el método de trabajo del elemento evaluado, es decir, que la evaluación de objetivos se preocupaba por el qué se ha conseguido, la evaluación por competencias valora más el cómo se ha llegado a ello.

En esta metodología, la base es como su nombre lo indica, definir las competencias que se quieren analizar y que parámetros como comportamientos observables se deben usar para valorar al empleado.

2.3.3.3. Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS)

BARS es el acrónimo de Behaviorally Anchored Rating Scales, lo que se traduce como escala de calificación relacionada con los aspectos del comportamiento. Es decir, en este caso, las dimensiones que se evaluarán están relacionadas con los puestos de trabajo que se desea cubrir o el objetivo que se persigue.

La escala BARS es un método de evaluación que permite comparar el rendimiento de los empleados con una escala de magnitud preestablecida. Esta escala de magnitud contiene una serie de valores que indica las medidas típicas de una evaluación (desempeño normal, bajo desempeño, y desempeño sobresaliente). Gracias a estas magnitudes, es posible evaluar más objetivamente el rendimiento de los trabajadores, comparando estos indicadores predeterminados con el desempeño que se observa.

Las escalas BARS son desarrolladas usando los datos recopilados a través de la técnica del incidente crítico, o mediante el uso de datos asociados a las tareas realizadas por un titular de

un puesto de trabajo. Para desarrollar las escalas, se siguen varios pasos básicos, que se describen a continuación.

1. Se recopilan ejemplos de comportamientos efectivos e ineficaces relacionados con el trabajo de personas con conocimiento del trabajo. Alternativamente, los datos pueden recopilarse mediante un examen cuidadoso de los datos de un análisis de tareas reciente.
2. Dichos datos se convierten en dimensiones de rendimiento, es decir, se clasifican en grupos homogéneos utilizando la técnica de clasificación. Luego se escriben las definiciones para cada grupo de comportamientos, para definir cada grupo de comportamientos como una dimensión de desempeño.
3. Se solicita a un grupo de expertos que traduzcan los ejemplos de comportamiento a dimensiones de desempeño. En esta etapa, se descartan los comportamientos para los que no hay un alto nivel de acuerdo (a menudo entre el 50% y el 75%), mientras que los comportamientos que cuentan con un alto nivel de acuerdo se mantienen. Este proceso ayuda a asegurar que los comportamientos sean fácilmente identificables con sus respectivas dimensiones de desempeño.
4. Estos se utilizan como comportamientos anclados y son los que posteriormente se utilizarán para la evaluación del empleado.

Aunque la escala BARS, es muy conocida por la simplicidad en su aplicación, normas claras y retroalimentación efectiva, también es cuestionada por el tiempo que requiere para armar la estructura y el requerimiento de personal experto (como psicólogos) para determinar los comportamientos a ser evaluados.

2.3.3.4 Evaluación por objetivos

Conceptualmente, la evaluación basada en objetivos consiste en analizar el cumplimiento de las metas propuestas por la compañía en cada uno de sus empleados. Así se pueden analizar los aspectos clave tanto de los equipos del trabajo como del negocio de forma integral.

Como es de esperarse, esta evaluación se utiliza casi siempre en equipos de ventas, pero puede ser extensiva a otros departamentos, ya que se basa en números y todo tipo de combinaciones que puedan ser medibles. Ejemplo: margen, unidades medibles, clientes atendidos, unidades producidas y demás.

Un gran beneficio de esta metodología es que es muy fácil de realizar, ya que es solamente la comparación de los resultados obtenidos por el empleado (numéricamente hablando) con la meta definida previamente entre colaborador y líder, es decir, es un pasa/no pasa, que lo vuelve al final del día un método directo que es confiable a los ojos del empleado pues no da lugar a subjetividades.

Como debilidad del esquema, este ignora otros rasgos de comportamiento para el desarrollo profesional: habilidades blandas, competencias y demás; lo cual puede representar la obtención de los objetivos a todo costo, representando un riesgo para la cultura corporativa. Por ende, es recomendado aplicarlo combinado con otro tipo de evaluación de desempeño que se enfoque más en otros aspectos.

2.3.2.5 Escala de calificaciones o escala gráfica:

En la actualidad, este es el método es el más divulgado de los métodos de evaluación y por lo mismo el más usado, y aunque es aparentemente simple su aplicación requiere un proceso metódico con el fin de no invalidar la objetividad del proceso y el prejuicio por parte del evaluador.

Este es un método que evalúa a los empleados usando factores de calificación previamente definidos, los cuales deben ser descritos de la manera más simple y objetiva posible, y a su vez estos se clasifican usando escalas (de allí su nombre).

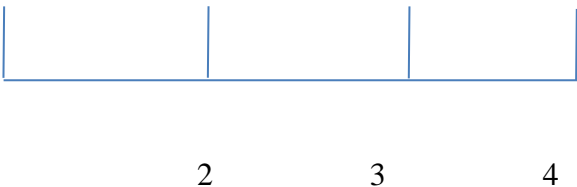
La herramienta que se utiliza para la gestión de este método es un formulario de doble entrada (filas y columnas) donde las filas representan los factores a ser evaluados y las columnas los

grados o las escalas numéricas que cada uno de los factores puede recibir, que van de deficiente hasta muy satisfactorio. Este método puede implementarse, en general, con 3 tipos de escalas:

- *Escalas gráficas continuas:* En esta alternativa, los colaboradores se evalúan colocando su nombre en una escala continua a juicios de los evaluadores, donde cada línea representa una característica determinada y solo existen dos puntos donde se puede ubicar al empleado, según se indica a continuación:

Insuficiente _____ Excelente

- *Escalas gráficas semicontinuas:* Esta medida consiste en evaluar los empleados colocando sus nombres a juicio de los evaluadores sobre un formato de líneas horizontales, en las que se ha definido con características específicas, no solo los extremos sino algún lugar intermedio para limitar la extensión entre los límites, y dar una opción de posicionamiento relativo dentro de la escala previamente definida, como se evidencia en el ejemplo:

Insuficiente  Excelente

1 2 3 4

- *Escalas gráficas discontinuas:* En este caso se evalúa utilizando como base un formato con las líneas y la calificación asignada para cada uno de los puntos a considerar, es decir, se precisa claramente una posición que permita determinar con certeza un puntaje dentro de esta. Aunque los puntajes pueden facilitar la evaluación, también reducen la complejidad del comportamiento frente a un simple valor sin significado.

Deficiente	Requiere mejora	Cumple expectativas	Excede expectativas	Sobresaliente
1	2	3	4	5

En estas escalas se puede definir la posición usando: números, cualidades, letras, grados, niveles, porcentajes, puntos o una mezcla de varios. Es importante que, cuando estas

escalas se diseñen para un grupo de trabajadores, se debe intercambiar el orden de las características, es decir que empiecen algunos de positivo a negativo o viceversa, para que no sea una evaluación en automático, sino que la persona deba analizar detalladamente la característica analizada.

Algunas empresas estandarizan para su uso el método de escala gráfica con atribución de puntos. Esto con el fin de cuantificar los resultados de los elementos organizacionales y así facilitar las comparaciones entre estos. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez que se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta metodología tiene como ventaja el brindar a los evaluadores una comprensión simple y aplicación fácil del instrumento (planilla) simplificando su trabajo. Así mismo, permite consolidar y tener una visión holística muy sencilla de las características de evaluación más destacadas.

Como desventaja, esta metodología limita la flexibilidad del evaluador pues debe adaptarse a lo establecido en el instrumento, y se puede prestar a distorsiones al tener una población evaluada amplia, debido a que los jefes tienden a generalizar la apreciación sobre todos sus subordinados. Esto hace que la herramienta pueda caer fácilmente en un ejercicio rutinario sin mucho sentido, perdiendo el propósito de esta.

2.3.4. Proceso

Las evaluaciones de desempeño normalmente siguen al menos seis pasos para que sean acordes a las políticas y estándares, lo cual permite que sean procesos eficientes y eficaces. Estos pasos son:

- Definir los indicadores: En este paso se procede a establecer los criterios de evaluación de desempeño. Se recomienda analizar las funciones del puesto y determinar los posibles grados de cumplimiento, junto con sus puntuaciones.

- Elegir el tipo aplicable: autoevaluación, 90°, 180°, 270° o 360°.
- Generar el instrumento: determinando la metodología a usarse entre alguna de las antes mencionadas previamente para tal fin, y habiendo definido los indicadores a medirse, se debe crear el cuestionario (o las escalas según corresponda). Con el auge del trabajo a distancia, es útil revisar los sistemas digitales que ayudan a crear y aplicar los instrumentos de evaluación virtual. En este caso la ventaja, además, es que automatizan el trabajo y facilitan el análisis de la información.
- Aplicar los instrumentos y dar seguimiento al proceso: se debe ser metódico en las fechas y los instrumentos a usar por parte de los evaluadores, garantizando la transparencia del proceso. Por su parte el área de Recursos Humanos opera como un gestor e interventor que puede validar la eficiencia del proceso a través de muestras aleatorias de las evaluaciones realizadas.
- Interpretar los resultados: Se recolectan los resultados por empleado, se analizan de manera global y se correlacionan con la evaluación general, asignando a cada uno de los miembros de la organización una categorización al interno, tipo: requiere mejora, cumple expectativas, excede expectativas o elemento de alto potencial, y compensando a los empleados acorde a los resultados obtenidos.
- Retroalimentación: La retroalimentación es la etapa final del proceso de evaluación y es donde curiosamente la mayoría de los líderes fallan por no saber cómo desarrollarla correctamente. Para ello se debe considerar lo siguiente:
 - Calibrar los resultados: es decir, hacer que sean consistentes y confiables.
 - No demorar en la entrega, aprovechando el interés latente para generar más impacto.
 - Hacerlo simple e intuitivo, para que todos entiendan sus resultados y puedan identificar lo que deben mejorar.

- Estandarizar los resultados, esto con el fin de dar a conocer las escalas de evaluación y que cada uno entienda con facilidad donde está ubicado.
- Es vital la confidencialidad: parte clave del proceso es que nadie tenga acceso a información que no sea la propia. Eso genera confianza en el proceso.

2.3.5 Ventajas

La evaluación de desempeño, correctamente aplicada es una herramienta muy valiosa que permite tener una visión objetiva y panorámica de los miembros de una organización, en el cual se transparentan las fortalezas individuales a ser potenciadas, y las debilidades para generar planes de mejora y poder desarrollar el talento humano de una organización. Es decir, entre los beneficios más representativos se encuentran:

Para la empresa

- Mejorar la productividad.
- Informar al empleado sobre su desempeño. Este es un punto relevante cuando se retroalimenta a un empleado que trabaja en remoto o desde su casa.
- Identificar a quienes están listos para asumir nuevas posiciones y gestionar procesos de apoyo para que lo puedan lograr.
- Establecer nuevos objetivos en el puesto de trabajo y detectar fallas en su configuración.
- Otorgar incentivos y crear políticas de ascenso.
- Validar si el diseño de los puestos de trabajo es el correcto y si las personas que los ocupan son las correctas o tienen las herramientas necesarias para desempeñarlo.
- Descubrir necesidades de capacitación y desarrollo.
- Dar claridad a los trabajadores respecto a su papel en la empresa.
- Proporcionar información para mejorar los procesos de reclutamiento de personal.
- Gestionar mejor el área a cargo de cada supervisor.

Para el empleado

- Conocer las expectativas de productividad que se tienen acerca de su rol.
- Validar su imagen corporativa dentro de la organización, para evaluar a futuro otras posiciones de su interés.
- Obtener retroalimentación objetiva de su supervisor que le permita alinearse con las políticas corporativas.
- Auto evaluar su propio desempeño para reconocer las brechas laborales lo cual le puede ser útil para mejorar su perfil y performance.

Y para las dos partes como piedra angular de este trabajo, el compensar correctamente a los empleados según sus contribuciones individuales a los objetivos organizaciones para potenciar el crecimiento de estos dentro de la organización.

2.3.6 Errores del proceso de evaluación

En general los errores que se presentan más frecuentemente en los procesos de evaluación se originan en:

El evaluador (jefe inmediato)

- El principal error encontrado es la subjetividad del evaluador, al no aplicar correctamente los conceptos o la metodología establecida: competencias, objetivos, y conductas observables (o las que se hayan establecido según lo antes mencionado), ya que algo que invalida profundamente el concepto de compensación variable basada en performance, es la alta percepción de los empleados que la evaluación no es objetiva y está directamente asociada la simpatía o antipatía que su jefe sienta hacia el empleado.
- Enfocarse en eventos recientes, tanto buenos como malos, sin evaluar el periodo completo. Ya que los recientes pueden ser sólo temas puntuales, es importante considerar los eventos relevantes de todo tiempo que se considera dentro del rango a ser evaluado.

- La procrastinación, puesto que al dejar todas las evaluaciones para el final se vuelve un proceso automático y no consciente, lo que genera pérdida de calidad de la evaluación.
- Privilegiar las amistades (o favoritismo) produce el Efecto Halo, es decir, exagerar acerca de las destrezas, capacidad, o atributos de las personas debido a un sesgo por la percepción de otros atributos observados.

En la organización:

- Un error frecuente, es desvincular el sistema de evaluación con la cultura organizacional, ya que esto genera una falta de orientación estratégica que genera un doble mensaje e inconsistencias en la visión del empleado.
- Al crear las herramientas se pueden estar evaluando objetivos y/o competencias que no apoyan al crecimiento organizacional ni la evaluación del empleado, lo que produce desmotivación y probablemente al mediano plazo incremento del índice de deserción.
- Frente a las herramientas se pueden presentar que los softwares son poco flexibles y no acompañan la gestión de la información haciendo el proceso muy complejo y burocrático, generando también el imaginario que es un requisito corporativo más que un proceso que beneficie al empleado.
- Al ser las evaluaciones de desempeño parte de una política organizacional, se deben no solo comunicar sino entrenar a los líderes para realizar dichas evaluaciones siguiendo unos parámetros y una metodología establecida por la corporación, que debe ser homogénea y estandarizada. Cuando las empresas no realizan este entrenamiento, se generan desviaciones y cada líder evalúa “como considera conveniente” desvirtuando totalmente: la objetividad, metodología y propósito del sistema de evaluación de desempeño y como consecuencia la compensación variable que depende de la misma.
- Una de las fallas más representativas en el sistema se da por la dificultad en traducir los objetivos (SMART) en acciones medibles. Para tal fin ellos deben ser: medibles específicos, alcanzables, relevantes y enmarcados en un periodo específico. Al crearse objetivos muy complejos que dificultan su operacionalización estos serán inalcanzables para el empleado y él se sentirá frustrado y mal recompensado.

- El área de Recursos Humanos es pieza fundamental del sistema pues al ser el gestor de este, debe velar por el cumplimiento en tiempo y forma del proceso. Por ende, debe garantizar que el ciclo completo se cierre en: autoevaluación, evaluación y retroalimentación. Si este proceso no se hace completo, estandarizado y homogéneamente, y existen empleados sin evaluar la credibilidad del sistema se reduce de manera significativa.

2.3.7 La gestión de salarios y su relación con la evaluación de desempeño

Es importante resaltar que cuando la estructura salarial refleja en su composición las características del puesto de trabajo y el desempeño de los empleados, esto influye positivamente el comportamiento del trabajador afectando significativamente su rendimiento. Esto nos puede llevar a concluir que una buena estructura es: equitativa, sólida, bien calculada e implementada acorde a lo esperado dentro de todos los miembros de la organización; ofreciendo al interno una mayor capacidad de presupuestación y consenso con el fin de generar resultados efectivos para la empresa.

Para establecer esta base, es necesario partir de la diferenciación de remuneración por méritos y remuneración por rendimiento. En este caso, la remuneración por méritos determina que: “una parte del salario el trabajo se vincula a una evaluación sistema de la capacidad demostrada o del seguimiento del comportamiento” (Chiavetano, 2011).

Por ende, una de las aplicaciones desde el punto de vista administrativo para garantizar la equidad del modelo es la evaluación de desempeño y cómo esta gestión ayuda a complementar la remuneración salarial básica de los trabajadores, (idealmente basado en su evaluación de desempeño) según lo previamente especificado. En este caso, se determina que gran parte o la totalidad de los aumentos porcentuales se den como resultado de las revisiones periódicas y de los resultados del proceso evaluativo.

Y adicionalmente en base al mismo se conceden: primas, bonificaciones o gratificaciones adicionales que generalmente no son de carácter habitual para lograr variabilidad con relación

a los cambios de comportamiento y/o los resultados obtenidos, y pueden ser diferentes en sus valores de un periodo a otro, Así mismo, se pueden prever ajustes ocasionales basados en apreciaciones subjetivas.

En conclusión, la remuneración con base en los méritos es una forma en que se compensa cuando no es posible medir el rendimiento en su totalidad en forma matemática, numérica y objetiva. Sin embargo, para que la compensación tenga su el ciclo esperado de estímulo, motivación y satisfacción, considerando que en este caso se lleva un alto juicio de méritos y actitudes particulares, se requiere una evaluación objetiva por rendimiento según las metodologías antes mencionadas, que son las que se espera que influyeran positivamente el comportamiento del empleado en pro de los intereses de la organización.

2.4 Comunicación

2.4.1 Generalidades

Antes de desarrollar el concepto de comunicación organizacional, se debe ir a la base del concepto **qué es la comunicación**. Para tal fin, como ha venido siendo la metodología de este estudio, se partirá de los orígenes etimológicos de la palabra. En este caso la palabra comunicación proviene del latín *communicatio, communicatiōnis*, que, a su vez, deriva del verbo latino *communicare*, que significa compartir, intercambiar algo, poner en común.

Y *communicare*, al mismo tiempo, remite a la voz latina *commūnis*, que se refiere a lo común, a lo público.

Así pues, etimológicamente hablando se puede decir que el significado de fondo de la palabra comunicación es la idea de poner nuestras ideas y pensamientos en común con los de otra persona y compartir información con estos.

Dentro de la comunicación podemos encontrar las dos principales clasificaciones: verbal y no verbal.

- Comunicación verbal: También conocida como lingüística, ya que se caracteriza por usar las palabras como signos y reglas gramaticales, en las cuales los caracteres son manipulados con el fin de generar una intención específica que se asocia con hechos de la realidad, y objetos que se pretenden comunicar al otro (que al hablar el mismo idioma) puede evocar en su mente un pensamiento o la idea que se quiere transmitir.
- Comunicación no verbal: En este tipo de comunicación se transmite información de manera no lingüística usando en su gran mayoría acciones corporales como: gestos, expresiones faciales, contacto (o no) visual, la háptica, kinestesia y demás. Esta

comunicación es muy poderosa porque según los estudios casi el 60% de la comunicación entre seres humanos se da usando esta.

2.4.2 Elementos básicos de la comunicación

Dentro de la escuela mecanicista, la cual entiende la comunicación como un perfecto transmisor mecánico de un mensaje desde un emisor hasta un receptor se establecen los siguientes elementos como los básicos para tal fin:

- Código: Este se define como un conjunto de signos que se combinan, siguiendo unas reglas de semántica (en caso de ser verbal) o de etiqueta y sociales (en caso de ser no verbal) que permiten su interpretación, por el cual el emisor elabora el mensaje que pretende transmitir y por su parte el receptor también ha de conocer el código para interpretarlo. En este caso, se puede decir que, para la comunicación verbal, el código más usado es el idioma que las dos personas hablan (o entienden) que permite que la información del emisor tenga sentido para el receptor.
- Canal o sistema de transmisión: Este es el medio por el cual se transmite el mensaje desde el emisor hasta el transmisor, quien a su vez a través de los sentidos recibe la información. Por ende, es importante que las dos partes se encuentren en ese mismo canal. Se pueden considerar medios físicos o técnicos como: la televisión, el periódico y el internet.
- Emisor o fuente: Este elemento bien puede ser: un individuo, un grupo de personas o una máquina. Se define como quien cuenta con la intención de transmitir una información o mensaje y se encarga de hacerlo. Para ello requiere elaborar el mensaje y enviarle al receptor el mismo. En ese momento, el emisor decide cómo hacer llegar el mensaje (verbal o no verbal) y utiliza un proceso generalmente inconsciente de codificación, para que el receptor pueda decodificarlo.

- Receptor: Es el elemento que recibe e interpreta (decodifica) un mensaje, el cual ha sido previamente enviado por un emisor y al igual que el emisor, puede ser desde una máquina, hasta un individuo o grupo de personas. Este elemento después de interpretar la información recibida puede responder a dicha información y de esta manera convertirse en el emisor (del nuevo mensaje) con el fin de generar la acción comunicativa.
- Mensaje: Se define cómo la información transmitirá, datos o símbolos y se puede denominar que es: el objeto de la comunicación; el cual se conceptualiza como la secuencia de signos, señales que se decodifican como la información que el emisor genera y codifica y envía al receptor a través de un canal determinado.
- Contexto: Es el conjunto de circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que permiten que el receptor comprenda el mensaje, las cuales afectan tanto al emisor como al receptor y condicionan la decodificación (interpretación) del mensaje. Para que la comunicación sea efectiva, tanto emisor como receptor deben ser conscientes de las circunstancias en las cuales está inmerso el acto comunicativo.

2.4.3. Funciones de la comunicación

La comunicación es un elemento primordial del desarrollo y la evolución humana, y este poder puede ejercerse con diferentes fines (tanto loables como transgresivos). Dentro de los principales se pueden resaltar los siguientes:

- Informativa, referencial o representativa: esta función se encuentra asociada con la transmisión y recepción de información de una manera objetiva, sin una opinión sesgada por parte del interlocutor. A través de este ejercicio el receptor puede acceder a la data expresada por el interlocutor sin ningún tipo de filtro.

- Expresiva (emotiva): En este escenario, la comunicación se usa como un medio para expresar de manera subjetiva las emociones, deseos, anhelos, opiniones o sentimientos del interlocutor. Algunos autores mencionan que de todas las funciones de la comunicación esta es la más frecuentemente utilizada.
- Formativa: En este caso se usa como un instrumento para formar hábitos, desarrollar actividades intelectuales o establecer comportamientos personales. En este caso, el emisor de la información influye en el estado mental del receptor aportando nueva información que genera una transformación en el oyente (receptor).
- Persuasiva: Algunos estudios afirman que el propósito principal de la comunicación es: simplemente influir/influenciar en las personas o entornos sociales. Es decir, expresar algo con el objetivo de inducir a otro individuo a actuar de una u otra manera. La mayoría de las veces vemos cómo se camufla dicha influencia como si fuera la función informativa, haciéndonos pensar que lo que nos dicen es completamente objetivo, mientras que lo dicho, en realidad se enfoca en dar a conocer una opinión específica, queriendo persuadirnos para opinar igual que el emisor del mensaje, y este a su vez, pretende modificar la conducta, opinión o visión del oyente con el fin de llevarlo a la cooperación frente a un propósito específico. Es decir, se utiliza con el fin de generar una percepción sobre un fin, que para efectos de este estudio puede ser: una empresa, una política, el sentido de justicia y equidad (compensatorio) de la organización.
- Reguladora o de control: Se usa comúnmente dentro de equipos de trabajo, organizaciones y grupos de personas, donde se hace necesario una convivencia e interacción sana entre las personas involucradas, para lograr objetivos planteados como una herramienta para ajustar los parámetros de comportamiento del receptor a un estándar determinado o una normal social o corporativa establecida que es validada por la cultura organizacional.
- Fática: Es usada cotidianamente de una manera inconsciente, ya que se basa en establecer, prolongar o interrumpir una conversación con pocas palabras que tienen un

contenido informativo o nulo, son expresiones como su nombre lo indica fáticas, que validan la existencia de la comunicación entre las dos (o más) partes. Un buen ejemplo de esto es la validación de una instrucción o el propio saludo al empezar una conversación.

- Motivacional: El emisor pretende motivar al receptor en la realización de ciertos actos, cumplimiento de objetivos que pueden ser individuales o grupales con el fin de que las partes se beneficien de tal comportamiento.
- Cooperativa: La respuesta esperada aquí es principalmente la cooperación consciente entre todos. El objetivo es regular el comportamiento utilizando comandos e instrucciones claras pero sutiles, y estrategias de manejo de grupo que busquen persuadir más de que comandar de tal manera que todos los entes vinculados en la comunicación trabajen en conjunto con un fin común.

2.4.4. Comunicación Organizacional

El concepto de comunicación organizacional se define como: “la comunicación institucional o corporativa que tiene como objetivo el envío y recepción de información entre individuos interrelacionados que forman parte de algún tipo de organización, con el objetivo de alcanzar un objetivo determinado” (Andreade, 2005)

Sin embargo, la comunicación organizacional es mucho más que un simple intercambio de información plana, pues contempla también el establecimiento de dinámicas de cooperación, coordinación y de avance conjunto hacia los objetivos. Es decir, sirve en gran medida para la gestión de la organización y la integración de sus distintos elementos, teniendo así un impacto en la productividad y la calidad del producto a ser entregado como los actores de dichos procesos y dinámicas.

También vale la pena mencionar que, es a través de la comunicación organizacional que se establecen estrategias de desarrollo de sus individuos y relaciones tanto internas como externas,

con el fin de obtener un mejor desempeño y mayor compromiso por parte del recurso humano de las organizaciones. Por ende, este aspecto vital se correlaciona directamente con el éxito o fracaso de una organización y tiene una incidencia significativa en el clima laboral y la cultura organizacional.

Según Horacio Andrade y sus estudios del tema, se puede relacionar la comunicación organizacional con tres factores:

- Social: ya que tiene que ver con individuos en diversos cargos dentro de una organización, por lo que posee un carácter cultural y social por la interacción propia de los individuos per se.
- Disciplinario. Es también un área del saber administrativo que intenta aplicar criterios científicos sociales al modo en que se dan las comunicaciones intra y extra corporativas.
- Técnico y de actividades: Ya que su objetivo es desarrollar una estrategia que facilite y agilice el flujo de información entre la organización y su público, o entre sus diversas partes y es una herramienta que guía a todos los miembros de una organización.

2.4.4.1 Tipos de comunicación organizacional

La comunicación organizacional se puede clasificar en función de diversos criterios, para efectos de este estudio se usarán los siguientes:

Por su *enfoque* se clasifican en dos grandes grupos:

- Comunicación Interna: Es la comunicación que, a través de la estructura de la organización (departamentos, coordinaciones y demás) facilita los procesos de comunicación para sus miembros teniendo como objetivos principales: promover la integración entre el personal y la organización, fortalecer la confianza al interno de la empresa, promover un clima organizacional saludable, establecer pautas y objetivos de trabajo.

- Comunicación externa: Es la comunicación que se enfoca en diseñar contenido que transmita información con terceros ajenos a la organización, los cuales pueden ser: clientes, proveedores, comunidad o sociedad en general. Esta comunicación, tiene como objetivos principales: dar a conocer productos o servicios suministrados por la organización (publicidad), mantener relaciones con entes gubernamentales para cumplir con requisitos legislativos, formar alianzas con terceros (otras compañías, posibles socios o accionistas) con el fin de generar proyectos de expansión o financiamiento.

Mientras que, *por su tono*, se clasifican de la siguiente manera:

- Comunicación Formal: Es un proceso comunicativo, que se asocia generalmente a la comunicación escrita, ya que en esta se deja constancia de lo dicho e involucra por lo general, los recursos formales y oficiales de la organización, tipo: memorandos, notificaciones oficiales, o comunicados masivos de origen en gerencia.
- Comunicación informal: En este caso, este tono de comunicación se asocia generalmente con la comunicación oral, ya que se realiza a través de un acto comunicativo efímero como: una llamada o una conversación casual entre miembros de la organización. Este tipo de comunicación se da más entre pares, aunque podría extenderse al exterior. Sin embargo, no es lo más recomendable porque una organización debe oficializar la comunicación con las partes interesadas.

2.4.4.2 Flujos de comunicación

Como es de esperarse, la comunicación tiene unas vías en las que se mueve en especial cuando se trata de comunicación corporativa. Dicho esto, se pueden encontrar principalmente los siguientes flujos:

- Comunicación ascendente: En este caso, la información se moviliza desde los niveles de más bajos (subordinados), hasta las dependencias más altas (gerentes o directivos). En este caso, esta comunicación se da cuando se toman en cuenta los aportes de los

trabajadores como una retroalimentación constructiva frente a lo que sucede en la empresa, proponer un proyecto o retroalimentar frente a una tarea. Generalmente esta comunicación se da a través de llamadas telefónicas, reuniones periódicas, entrevistas, entre otros.

- Comunicación descendente: Es la información que se transmite desde las altas jerarquías (gerencias o supervisiones) hacia los subordinados. Esta comunicación, forma parte de la cultura organizacional de las empresas de autoridad centralizada o con jerarquías muy piramidales. En este caso se comunican: llamados de atención, las tareas, o instrucciones, y regularmente esta comunicación se da a través de: informes, memorándum, cartas, entre otros.
- Comunicación horizontal: Esta comunicación es la que se establece entre miembros que tienen niveles de jerarquía similares. Se caracteriza por ser más informal pues busca transmitir la información con mayor rapidez, para coordinar actividades, solucionar problemas o tomar decisiones sobre algún departamento; en este caso la información se comunica a través de reuniones, trabajo en equipo o vía telefónica.
- Comunicación cruzada: Esta se define pragmáticamente como comunicación de flujo en diagonal porque implica una comunicación horizontal y a la vez hacia otras direcciones, como la ascendente. Esto rompe los sentidos unidireccionales o bidireccionales de las comunicaciones tradicionales y se busca una mayor velocidad para transmitir el mensaje, y es muy usada en las organizaciones de tipo matricial.
- Institucional: este flujo va hacia el interior y al exterior, buscando que haya una retroalimentación para mejorar los procesos de la empresa.
- Circular: es un flujo pensando en modelos de negocio modernos y también aplica a empresas de metodologías matriciales, en las que no hay una jerarquía rígida ni autoritaria. Se busca que la información se abra y cierre en ciertos puntos, para cumplir

con los objetivos de la compañía, proyectos o grupos que se establecen para objetivos específicos.

2.4.4.3 Niveles de comunicación organizacional

Dentro de las comunicaciones de las empresas según sea la intensidad de interacción de la comunicación organizacional hay diferentes niveles, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Nivel básico: se da cuando hay una escasa interacción, ya sea al interior o al exterior de la organización, esta comunicación es generalmente formal porque se siguen ciertos protocolos, que determinan la comunicación.
- Nivel intermedio: En este caso, hay una interacción habitual y la comunicación puede ser formal o informal, y puede darse por los canales oficiales de manera periódica, o casual cuando existe cierto vínculo entre áreas.
- Nivel alto: Se genera cuando hay una interacción mayor, constante y duradera. Se puede evidenciar cuando una empresa tiene campañas para informar hacia el exterior y el interior de la organización de las dos maneras: formal e informal y cuando se da una gran interacción entre empleados, sin necesariamente seguir los procesos y protocolos establecidos en la empresa.
- Nivel estratégico: es una comunicación total e integradora, abierta y con objetivos. Es el nivel al que deben aspirar los negocios porque así es más fácil gestionar los esfuerzos por comunicar tanto al exterior como al interior.

2.4.5 Importancia de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional, es un factor clave en la construcción de una organización, ya que interactúa con todo su entorno con diversos objetivos que afectarán el desempeño de la empresa en el mediano y largo plazo, desde diversas aristas:

- Transmite a los empleados no solo la cultura sino el clima organizacional, establece patrones de conducta (correctos e incorrectos) y afianza las relaciones entre todos los niveles jerárquico para la evolución de la empresa.
- Así mismo, la comunicación organizacional abre el espacio al interno de las compañías para la retroalimentación, la difusión de la visión y estrategias a seguir para alcanzar los objetivos planteados.
- Es la principal herramienta para trabajar en los cambios culturales, la divulgación de políticas (premios asociados a la compensación), esquemas de trabajo y expectativas de todas las partes que interactúan (jefes y subalternos)
- A través de ella, se generan estrategias de motivación para el personal de la organización con el fin de que se contemplen sus necesidades laborales para prevenir stress y así afectar el desempeño de los colaboradores y al mediano plazo los rendimientos financieros de la compañía.
- Por otra parte, al externo, la comunicación organizacional permite el intercambio con el público consumidor, proveedores, y demás stakeholders con el fin de obtener un feedback que permita el enriquecimiento de los productos y servicios prestados por la organización alienándolos con las expectativas de los clientes o usuarios

Finalmente, La docente e investigadora del Programa Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca (en Colombia), Elizabeth Ann Escobar Casal, durante una entrevista realizada afirma que: “La comunicación organizacional integra conceptos como

estrategias comunicativas, tendencias administrativas, gestión del cambio, emprendimiento, clima y cultura organizacional, gestión del conocimiento y de la incertidumbre. Se basa en la implementación del análisis, comprensión y aplicación del pensamiento simbólico, entendido como habilidad de abstraer la realidad objetiva y dar significado a la interacción humana con fundamento en la ética y la búsqueda del bienestar entre los diferentes actores de las organizaciones, entre estas mismas y sus redes, a partir de la comunicación”.

2.4.6 Principales fallas de la comunicación

Al ser el objetivo de la comunicación la transmisión de información, se pueden definir (en general) las fallas en el proceso comunicativo, como los obstáculos que se presentan e interfieren con el efectivo entendimiento y comprensión del mensaje que el emisor envía al receptor; dicho esto, podemos enmarcar las principales fallas de la comunicación en una de estas categorías:

- Saturación de información: Esta falla se presenta, cuando hay una ruptura en la atención del receptor del mensaje por exceso de información. Esto sucede cuando no se equilibra o dosifica la información suministrada; cuando se genera un mensaje con excesiva cantidad de datos, es posible que se pierda gran parte de información en el proceso de: comprensión, asimilación y entendimiento.
- Comunicación de forma impersonal: Los medios de comunicación que la empresa usa (canal) genera un impacto significativo en la eficiencia del mensaje, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal con los receptores del mensaje o se utilizan los canales formales (no genéricos sino personales) caso RRHH. Esta comunicación es vital con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.
- Planificación deficiente: Cuando se piensa en transmitir un mensaje, se debe considerar que en realidad el receptor solo recibe el 80% del mismo, por esto es de

vital importancia generar un esquema de comunicación que permita abarcar la “totalidad del mensaje”, ya que un mensaje aleatorio puede generar algún tipo de resultado. Pero no tiene la misma eficacia que un mensaje claro y elaborado y en este caso la consecuencia (a diferencia del punto anterior) puede ser la omisión de datos o vacíos informativos de lo transmitido al receptor. Cuando una comunicación no tiene foco generan confusión en el receptor y no se puede obtener el resultado deseado.

- *Aplazamiento de las comunicaciones*: El no informar a tiempo (especialmente en el ámbito organizacional) asuntos importantes, estratégicos o asociados con metas y resultados desvirtúa la importancia de la comunicación y genera especulación en los receptores, por la incertidumbre de la situación. El abordaje oportuno de la información es una prioridad que afecta no solo la forma sino el fondo de la información transmitida.
- *Inseguridad en el mensaje*: La inseguridad del emisor al momento de transmitir una idea, puede afectar la forma en que el receptor asimila el mensaje. Es por esto, por lo que cuando un interlocutor transmite su poco conocimiento o validez acerca de la información, puede generar la distracción y poco interés de aquellos que reciben el mensaje.
- *Falta de formalización de las comunicaciones*: Es importante después de comunicar algo importante, especialmente en el ámbito laboral, realizar una formalización vía mail o algún medio escrito que permita concretar los aspectos más significativos de la información transmitida y a su vez una recepción de confirmación de tal información, garantizando que todos los miembros que participaron de la comunicación decodificaron el mensaje con la intención del interlocutor.
- *Mala entonación (o articulación)*: Para que un mensaje sea claro el emisor debe tener una proyección de la voz que sea acorde con el mensaje (o la información transmitida). Si un emisor tiene una articulación incorrecta o una proyección deficiente de la voz, el mensaje se puede tergiversar y abrir espacios a supuestos en cuanto a ciertos elementos

que componen la información transmitida. En este caso, surge el problema adicional que cuando el receptor no recibe la información de manera clara, tiende a completar las ideas del receptor con datos que él supone o asume del contexto de la conversación.

- *Pérdida de información por retención limitada:* Este fallo sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos, es importante realizar acciones de protección como: respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.
- *Mal uso del código:* Siendo el código uno de los elementos vitales de la comunicación, una falla en el mismo afecta profundamente el efecto del acto comunicativo. Por ende, es necesario codificar en un código efectivo, teniendo en cuenta el público objetivo al que estará dirigida la comunicación. Esto significa no pasar por alto: los rangos etarios, géneros, multiculturalidad por contextos sociales, geográficos o económicos. Y es importante, tener en cuenta dichas variables para usar el código de manera efectiva para transmitir fiablemente la información.
- *Desconfianza o temores en la comunicación:* Especialmente en la comunicación organizacional, la relación interpersonal que existe entre los superiores y los empleados facilita (o dificulta) el flujo de la información entre las partes. Si el empleado no se siente en confianza o percibe que no se encuentra en un clima organizacional favorable, y percibe hostilidad o amenazas en el mismo, no va a abrirse para ser totalmente honesto, ni estará realmente receptivo a los mensajes del emisor. En este caso el canal juega un papel fundamental para esclarecer las especulaciones generadas por el empleado.

2.4.7 Impacto de la comunicación en este estudio

Después de lo previamente mencionado, es sin duda, la comunicación pilar de las relaciones organizacionales, interpersonales y por consiguiente de las relaciones laborales.

Siendo las compensaciones monetarias uno de los principales eslabones en las relaciones de trabajo entre empleado y empleador, toma más relevancia no solo el mensaje, sino el canal y el código, ya que como se mencionó; existen demasiadas formas de desvirtuar el mensaje y abrir espacio a la especulación, lo cual genera en el empleado vacíos de información que naturalmente tenderá a llenar con sus preconceptos. Esto se puede volver una bomba de tiempo para la organización y en especial para los sistemas de compensación variable.

Al realizar las correlaciones se evidencia que la comunicación correcta de las políticas de compensación tiene una incidencia determinante en la visión del empleado de la organización misma. Así mismo, para el empleado tener claro el concepto (teórico) de la compensación variable y lo que se espera de él para la obtención de estas, afecta profundamente la percepción de su compensación y el sentido de equidad dentro de la organización.

Por ende, es de vital importancia que la organización vuelque sus esfuerzos en abrir canales de comunicación eficientes entre las partes para evitar vacíos informativos.

Por otra parte, en la encuesta que forma parte de este estudio los directivos o miembros entrevistados parecen asumir que la comunicación es efectiva *siempre*. Sin embargo, uno de los hallazgos principales de nuestro análisis es que gran porción de los individuos entrevistados (pertenecientes en algunos casos a organizaciones de los mismos directivos entrevistados) reportaron que consideran que las políticas no están bien comunicadas al interior de la organización, y gran mayoría de este reporte correlacionó el diseño de la política como deficiente. Entonces se puede estimar a priori que la política en sí, si está bien diseñada, pero fallas de comunicación de esta distorsionan la percepción de esta en la mente del colaborador.

Por ende, la comunicación entre empleado y empleador (pese a lo que se había planteado en la hipótesis previamente) sí “hace la diferencia” entre un empleado y el otro, pues su forma de

interrelación, nivel de confianza y comunicación con el superior/supervisor afecta directamente la percepción de la equidad en la compensación recibida.

Para concluir, puede darse frecuentemente el caso de que un empleado que se encuentre bien remunerado (económicamente) pero al no tener un canal de comunicación efectivo con su superior pueda percibirse no valorado en la empresa y al no sentirse como un elemento importante de la cadena (salario emocional), desacreditar la política de compensación, solamente basado en su percepción personal o imaginario de la situación.

3. Estrategia metodológica

3.1 Diseño

Se realiza un diseño diacrónico o transversal, ya que se pretende analizar el fenómeno distorsivo en la actualidad. Es decir, es la fotografía de este momento, comparando las percepciones de los empleados y empleadores frente al tema de compensaciones variables. Se pretende realizar una investigación de tipo cuali-cuantitativa con el uso y la aplicación de herramientas como entrevistas que permitan validar la percepción de las compensaciones recibidas por los empleados y también la aplicación de una encuesta entre más de 150 personas para poder cotejar y cruzar las dos herramientas con el fin poder cruzar la información y así obtener conclusiones correlacionadas.

Se espera trabajar con un diseño explicativo y un método comparativo.

Explicativo: Para referenciar cómo objetivamente se plantean las compensaciones.

Comparativo: Para determinar la correlación entre la visión de los empleados y la de los empleadores.

3.2 Variables

Se evalúan variables dependientes pues hay una correlación entre ellas que produce una causa-efecto. Es decir, la percepción de la compensación genera directamente un impacto tanto positivo o negativo en el desempeño de los empleados.

3.2.1 Definición de Variables

Compensación Fija (salario Base): “El salario base, es el tope mínimo establecido por la empresa para el aumento de los salarios de los colaboradores del área y/o sección de la empresa” (Clavijo Auza, 2004)

Compensación Variable: “Es el criterio de pago que reestructura el ingreso, fraccionándolo en una porción de costo fijo (salario) y una de costo móvil (incentivo) determinada por el cumplimiento de ciertas condiciones de desempeño” (Clavijo Auza, 2004)

Nivel de motivación: Se puede concebir a la motivación como “aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004) Pág. 155. Por ende, el nivel de motivación sería la medida que indica el nivel de esfuerzo, persistencia y dirección que tiene un empleado con el fin de satisfacer una directriz organizacional especificada.

Clima laboral: Es una variable difícil de definir ya que existen diversas teorías a este respecto. Dentro de las más significativas se encuentran:

Según Taguiri 1968, Define clima como la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Por otra parte, James y Jones en 1975 definen que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

Sin embargo, se tomará como referente la definición de Galvez (2000), quien indica que el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Compensación fija o variable	Tasa porcentual del salario básico
Compensación anual base	USD
Rango anual de Compensación variable	Rango en USD
Nivel de motivación	Escala numérica de 1 a 5
Percepción del clima laboral	Percepción cualitativa en 5 escalas.

3.3 Definición de la unidad de análisis

Entrevista: Se cuenta con participación de diferentes profesionales, en diversos países, que aplican, formulan o evalúan directa e indirectamente compensaciones variables en una muestra de multinacionales, academia, PYMEs, emprendimientos y gobierno.

Multinacionales

1. Martin Dugnas

Licenciado RRHH – Universidad de Buenos Aires

Jefe de RRHH

Buenos Aires – Argentina

<https://www.linkedin.com/in/mart%C3%ADn-dugnas-a0bb4214/>

2. Martha Arjona

Licenciado en comunicaciones- Instituto de estudios superiores de Monterrey

Director de Recursos Humanos Latinoamérica – Copeland / Emerson HVARC

Sunrise Florida - Estados Unidos

<https://www.linkedin.com/in/martha-arjona/>

Empresas Gubernamentales

3. Lucas Sebastián Alvarado

Licenciatura en administración de Recursos Humanos ENACOM– Universidad de la Marina Mercante

Subdirector de Gestión de las Personas y Liq. de Haberes

Buenos Aires – Argentina

<https://www.linkedin.com/in/alvaradols/>

PYMES

4. Germán Orlando Cardozo

Contador público – Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Responsable de Recursos Humanos en MAXIPACK SA

Buenos Aires – Argentina

<https://www.linkedin.com/in/german-orlando-cardozo-5220a379/>

5. Mauricio Chacón

Fundador y gerente general - ASIMFER

Bogotá – Colombia

<https://www.linkedin.com/in/mauricio-chac%C3%B3n-51568043/>

Academia

6. Ernesto Rona

Contador publico

Profesor titular de la Maestría en RRHH de la UBA

Buenos Aires – Argentina

<https://www.linkedin.com/in/ernesto-rona-4766411a/>

3.4 Instrumentos usados

Se pretende trabajar con una muestra no probabilística, intencionalmente heterogénea que ayude a evitar el sesgo inconsciente asociado a las grandes corporaciones, de la siguiente manera:

- Encuesta (cuantitativos): López y Fachellei (2015) definen a la encuesta como: “Una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es

la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que derivan de una problemática de investigación”. (p. 8)

- Entrevistas (cualitativos): Se requiere preguntar tanto a los empleados como a los directivos del área de Recursos Humanos y su percepción del sistema de compensación aplicado en su compañía.

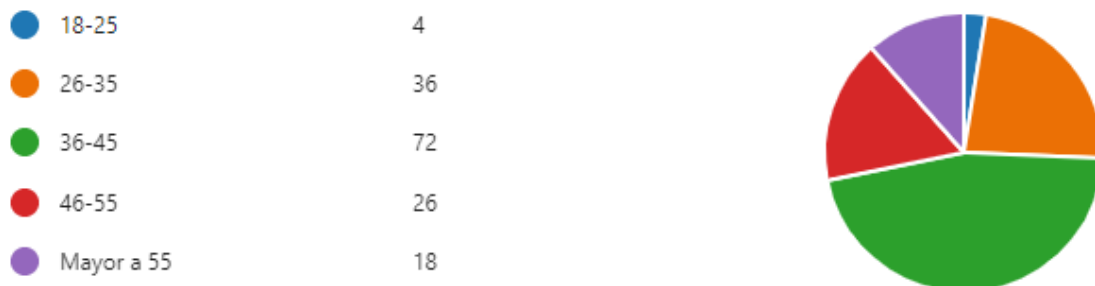
Para hacer un análisis objetivo, se realiza una observación utilizando la comparación basada en los conceptos de Campos y Lule (2012) quienes definen a la observación como: “Una técnica que mediante la aplicación de ciertos recursos permite la organización, coherencia y economía de los esfuerzos realizados durante el desarrollo de una investigación” (p. 49).

4. Análisis de los resultados

Se realizó una encuesta a 156 personas durante una semana, también se envió una invitación a participar de la misma a través de redes profesionales como LinkedIn, una divulgación Inter compañías, y finalmente se aplicó a personas de diferentes rangos etarios, países, niveles organizacionales y tipos de compañías, esto con el fin de encontrar en la diversidad puntos en común que puedan dar luz sobre los factores que pueden ser transversales a pesar de la heterogeneidad de la muestra. A tal fin se utilizarán las gráficas presentadas por Forms, que fue la plataforma de Office en el cual fue realizada la encuesta y se encontraba disponible en el siguiente link: <https://forms.office.com/r/4JsvbUdXDm>

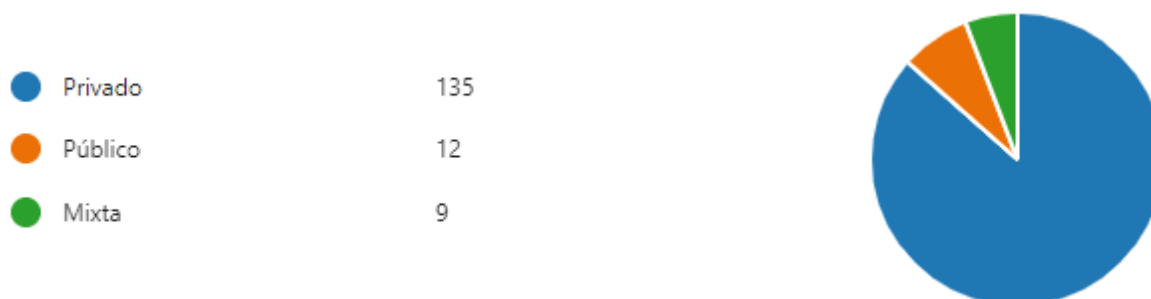
4.1 Características de la muestra

Rango etario: Dentro de la clasificación de la población entrevistada se puede decir que encontraba en un rango etario de: 18 a mayor de 55 años, siendo el 46% de los encuestados población entre 26 y 45 años, que es donde se supone las personas tienen una madurez empresarial y pueden aprovechar sus experiencias para generar juicios de valor objetivos. El resultado del rango etario se expresa de manera grafica como se indica a continuación:



Tipo de Organización: Era importante para el objeto de este estudio validar si había alguna diferencia en percepción asociada a las características de las organizaciones. Es decir, si la

empresa se clasifica como pública, privada o de capital mixto. Por tal motivo, se aplicó el instrumento a personas asociadas a diferentes tipos de organismos; siendo en su mayoría empleados de empresas privadas (86% de la muestra), quienes son los que están más expuestos a las políticas de compensación asociadas con salario variable.



Esquema de compensación: Así mismo, para efectos del estudio es importante ver, si la muestra seleccionada está bajo el esquema de remuneración que es objeto del estudio. Según el resultado obtenido, el 85% de las personas encuestadas tienen una relación directa con las compensaciones variables.



Sistema de compensación percibido: no siendo suficiente el tipo de empresa de la muestra encuestada como referencia, y partiendo del supuesto que todos los encuestados trabajan o han trabajado con compensaciones variables; se pidió también a los empleados clasificarse dentro del tipo de compensación que reciben en la actualidad, es decir, la metodología de la compensación variable aplicada según las políticas de sus compañías.

● Personalizado	38
● Grupal o Colectivo	57
● Depende del area y del jefe	38
● En parte personal y en parte gru...	23



Ubicación geográfica: también es importante validar si los resultados se ven afectados por factores culturales de los diferentes países. Por ende, se les preguntó a los empleados encuestados para que país trabajan principalmente, en el entendido que se puede para trabajar remotamente o para más de un país en específico, para tal fin se tomaron países a lo largo dentro del continente americano, como se indica:

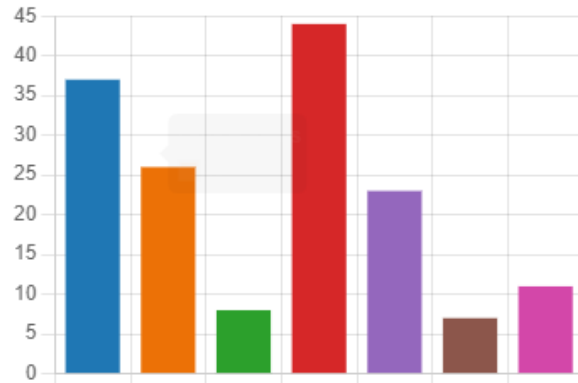
● Colombia	97
● Argentina	18
● México	12
● Estados Unidos	7
● Otro	22



Área de trabajo dentro de la organización: Entendiendo que los sistemas de compensación variable permiten obtener a las empresas mejores resultados, principalmente en el area financiera, se aplicó la muestra a personas que tengan incidencia en este tipo de resultados.

Principalmente, empleados relacionados con las áreas comercial y ventas siendo un 28% de la muestra seguido por el área gerencial con un 23%, completando estos dos grupos más de la mitad de la población encuestada.

● Gerencial	37
● Operaciones	26
● Producción	8
● Ventas	44
● Administrativa	23
● Soporte	7
● Otras	11



4.2 Factores representativos

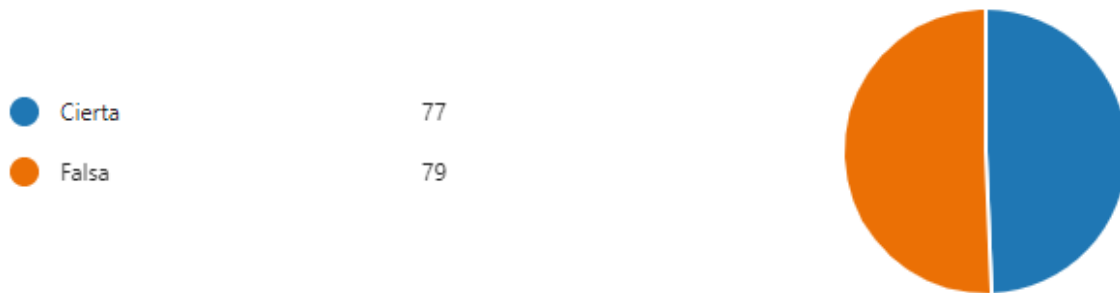
Desarrollo conceptual: Algo que era importante identificar, es si la muestra seleccionada se encontraba familiarizada con el concepto de compensación variable, ya que en la medida que este concepto es entendido, sus expectativas son claras para los empleados, por ende, ante la pregunta: ¿Sabe qué es compensación variable?; el 65% de la muestra referenció que entiende totalmente el concepto, mientras un 26 % tiene alguna idea, es decir, solo el 9% de la población considerada no tiene idea del concepto de la compensación variable.

● Entiendo totalmente el concepto	101
● Tengo algo de idea	42
● No lo se	13



Premisas básicas: Uno de los pilares de la compensación variable, es la correlación existente entre el impacto sobre resultados y el valor percibido sobre el empleado, en este punto al parecer no todas las personas lo tienen claro; pues ante la pregunta: “¿Considera que las compensaciones variables tienen que ser crecientes de acuerdo al impacto que la gente tiene sobre los resultados; es decir, un alto directivo debería tener una compensación variable mucho

más alta que la de un empleado promedio, porcentualmente hablando?"; parece que la muestra considerada no logra encontrar un consenso y las opiniones están muy divididas



4.3 Experiencias personales

Las experiencias personales, afectan profundamente nuestras percepciones particulares y en efecto, la percepción de las compensaciones no sería la excepción. Para el empleador dependerá mucho lo que activa en “reflejo inconsciente” de la utilidad de esta. Por eso en este estudio, se dedicaron varias preguntas a detectar posibles puntos que puedan impactar directamente en las conclusiones de este trabajo, como se indica a continuación:

Percepción del objetivo de la compensación variable: Según los resultados obtenidos, la mayoría de la muestra tiene claro que la compensación variable no es un requisito o algo ilusorio, ya que estas dos premisas son mencionadas solo por el 9% de la muestra, sino que es una herramienta organizacional que busca generar motivación en los empleados (30%) y sobre todo potenciar los mejores resultados de la organización beneficiando a todas las partes, siendo referenciada esta última premisa por el 51% de la muestra,.

Por lo cual se puede decir, que no parece ser que el imaginario de las personas frente al objetivo de las compensaciones este distorsionando fuertemente las percepciones de las partes, como se evidencia gráficamente ante la pregunta sobre el objetivo de las compensaciones variables en las organizaciones que las aplican dentro de sus políticas corporativas.

● Generar motivación en el emple...	47
● Potenciar mejores resultados de...	79
● Compensar equitativamente a l...	15
● Cumplir un requisito dentro de l...	6
● Ilusionar al empleado con un di...	9



Asignación de remuneración: Ante la pregunta “Según su visión, ¿a qué está sujeta la remuneración de los empleados en la organización?”, se empieza a evidenciar una divergencia entre los encuestados, pues pese a una población muy baja de la muestra considera que está asociado a favoritismos (2%), otra porción representativa no lo asocia con desempeño o resultados medibles, sino con la condición inicial del contrato de trabajo, lo cual puede a priori hacerle “sentir” al empleado que no todos “arrancan la carrera en las mismas condiciones”. Para casi una tercera parte de la muestra (27%), la negociación inicial al ingresar a la compañía favorece a algunos y desfavorece a otros, generando en esta población una duda frente a las políticas establecidas, pues no están del todo los beneficios económicos asociados al desempeño o los objetivos cumplidos para un periodo establecido, según es la premisa fundamental de la teoría de compensación variable.

● Evaluación de desempeño	48
● Favoritismos (amiguismos)	4
● Es un estandar dado por el gobi...	13
● A la negociación inicial de cuan...	42
● El logro de resultados medibles	49



Evaluación de desempeño: Aparece en este punto una gran divergencia en la percepción de los empleados, pues sólo el 38% de los colaboradores encuestados consideran que sus empleadores evalúan correctamente el desempeño de los empleados. Mientras, las otras dos terceras partes no tienen total certeza sobre la eficacia de la evaluación de desempeño, abriendo espacio a un factor que claramente afecta la percepción de la eficacia de la compensación variable para todos los empleados de una organización, que es: la duda en la confiabilidad del sistema de evaluación.

● Si	60
● No	28
● En algunos Casos	65
● En mi empresa no se evalúan lo...	3



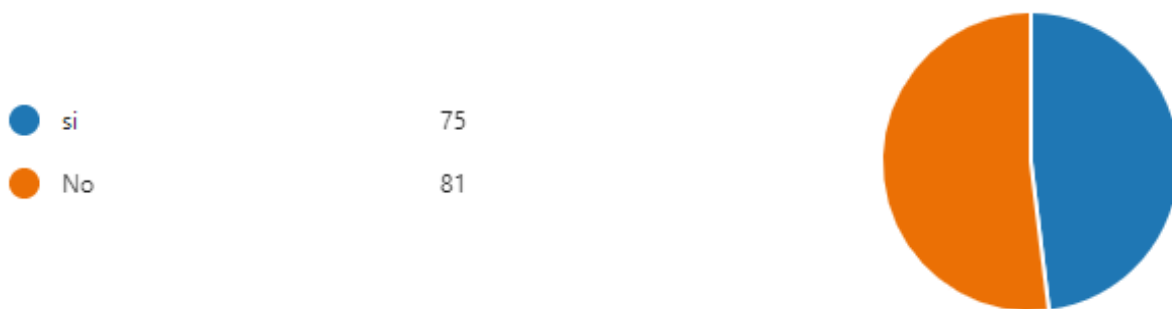
Sistema de compensación: Según los resultados de la encuesta, parece que la percepción de los empleados (en su gran mayoría) es que el sistema de compensación que se aplica para sí mismo y sus compañeros no se ha establecido correctamente, pues casi el 60% de la muestra afirma ante la pregunta: "¿Considera que el sistema de compensación de su empresa está establecido correctamente?" que el sistema de compensaciones de su empresa no se estableció con parámetros actuales o justos dadas las condiciones laborales presentes. Esto también parece estar asociado (según la correlación con las entrevistas) a la percepción de inflexibilidad por parte de los directivos de recursos humanos de las políticas de compensación las cuales están establecidas hace años y decididas por la cúpula de la organización.

● Si	65
● No	91



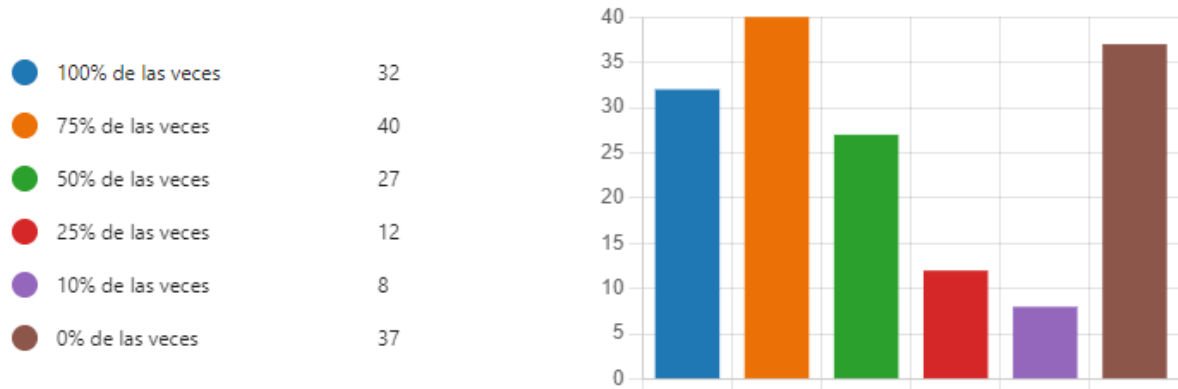
Comunicación de la política de compensación: Como se evidenció en el marco teórico, podemos concluir que tan importante como el desarrollo de un proceso eficiente para el empleado; es la comunicación de este dentro de la organización. Por esto se citó en el marco teórico del estudio ya que este *parece ser uno de los factores que más afectan y desvirtúan la visión de los empleados de las políticas de compensación.*

En este caso, pareciera (nuevamente correlacionándolo con las entrevistas) que para los directivos están totalmente claras “las reglas del juego” pero no así para los empleados de dichas organizaciones, pues ante la pregunta: “¿Considera que la empresa ha comunicado correctamente a sus trabajadores los detalles acerca del sistema de compensación vigente?”, existe una población representativa (52% de los encuestados) apunta a que no es así, como se evidencia a continuación:



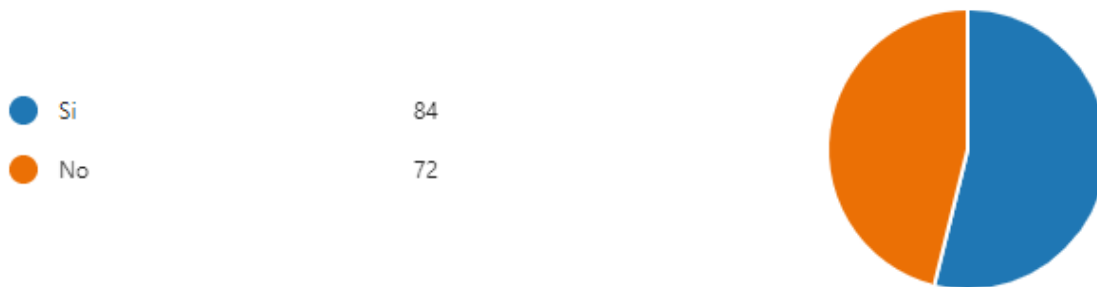
Obtención de la compensación variable: Como resultado de las encuestas se podría decir que, lo que más puede incidir en la visión de un colaborador frente a la eficiencia y eficacia de una política corporativa, es: la experiencia frente a un fenómeno organizacional.

Es en este caso específico, se consulta sobre la frecuencia con la que los empleados se han hecho acreedores a la totalidad de su bono o recompensa por los objetivos planteados, y en este punto observamos que solo el 20% de los empleados ha recibido siempre la totalidad del bono (center point 100% del premio o referente uno), dejando un Pareto que afecta negativamente la percepción de los empleados. Cuando en el otro extremo del escenario vemos que un 23% de los encuestados nunca ha recibido la totalidad de su salario variable, ante la pregunta: En caso de recibir compensación variable, ¿con qué frecuencia ha obtenido la totalidad del variable?, esta es la gráfica resultante de los encuestados:



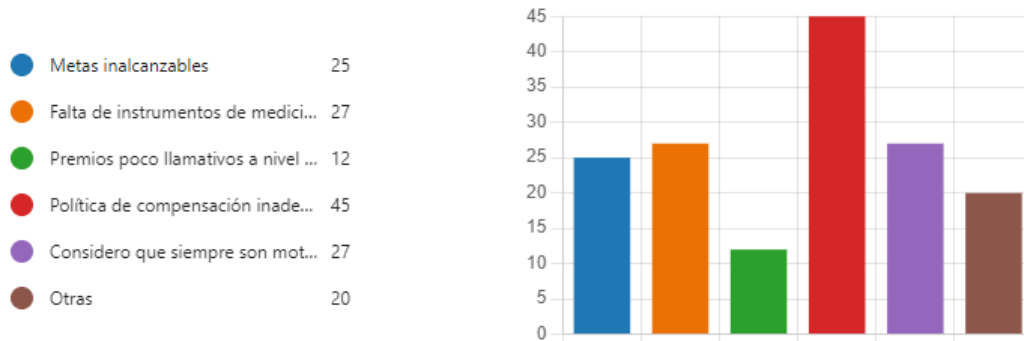
4.4 Factores motivacionales

Compensación variable como factor motivador: Ante el cuestionamiento de si *siempre*, las compensaciones variables son motivantes, se obtiene una muestra muy pareja entre sí y no, ya que solo 4% diferencia los dos conceptos (es decir, 54%), lo cual, a primera vista, no permite definir si en efecto lo que más les motiva a los empleados es siempre la compensación variable, se abre paso a que quizás sí les motiva, pero no siempre, según se expresó en la pregunta.

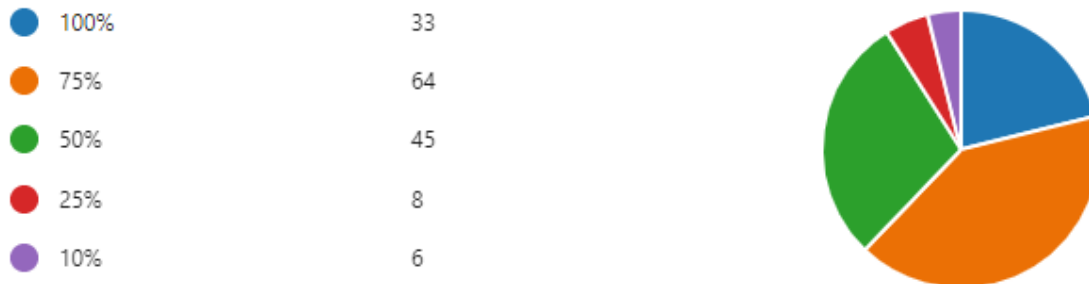


No obstante, con el ánimo de esclarecer la duda, de si *siempre* son o no motivantes se preguntó a la muestra: ¿Cuáles son los factores más representativos para que la compensación variable no sea siempre motivante? En este punto sí se pueden encontrar diversidad de factores resaltándose como principal factor la política de compensación inadecuada y la falta de instrumentos de medición, pese a que previamente al estudio se podría creer que es lo inalcanzable de las metas lo más desmotivante, se evidencia en las respuestas que este no es el factor más representativo.

Otro tema importante, es que se puede deducir que en general las personas expuestas a compensación laboral sí consideran que los premios son atractivos. Son los instrumentos o las políticas aplicadas las que generan la falta de credibilidad en el sistema, según lo indicado en la siguiente tabla:



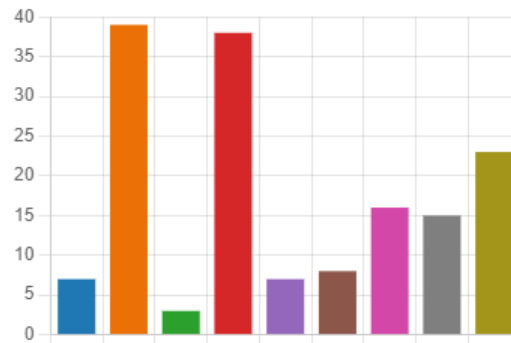
Dinero como principal motivador: Ante la pregunta: “¿Hasta qué punto la compensación económica es el principal motivador en su trabajo?” Claramente los empleados en su gran mayoría y según la muestra encuestada referencian el dinero como el principal motivador del trabajo, con un 62% de la muestra (97 personas correspondientes a 33+64), y el resto lo referencia como un factor importante. Es decir, esto respalda la teoría de la compensación variable en incentivos económicos donde se cita que, en efecto, para el empleado el factor salarial representa un motivador significativo, según se evidencia a continuación:



Por otra parte, cabe resaltar que aunque los empleadores consideran (según las entrevistas) que los intangibles, como liderazgo (el cual en realidad ocupó la última posición en la encuesta), autonomía y clima son vitales, al contrastarlo con la muestra de los empleados se evidencia que

sigue siendo el factor económico el que lidera la motivación de los empleados con un 25% en la muestra, seguido por los motivadores de auto realización (Maslow) de crecimiento en la compañía y desarrollo personal. No obstante, como beneficio tangible es mucho más atractivo el dinero que cualquier otro factor, según se indica a continuación:

● El liderazgo corporativo	7
● La remuneración económica	39
● El buen nombre de la compañía	3
● Las posibilidades de crecer en la...	38
● El salario emocional	7
● Los beneficios intangibles	8
● Clima Laboral	16
● Autonomía profesional	15
● Desarrollo personal	23



Salario emocional: Ante la pregunta de: “¿Siente usted que la empresa le brinda un salario emocional?”. Se puede percibir que, este es un concepto novedoso y no tan usado quizás en las PYMES, pues la muestra indica que casi un 18% de los empleados entrevistados lo desconoce.

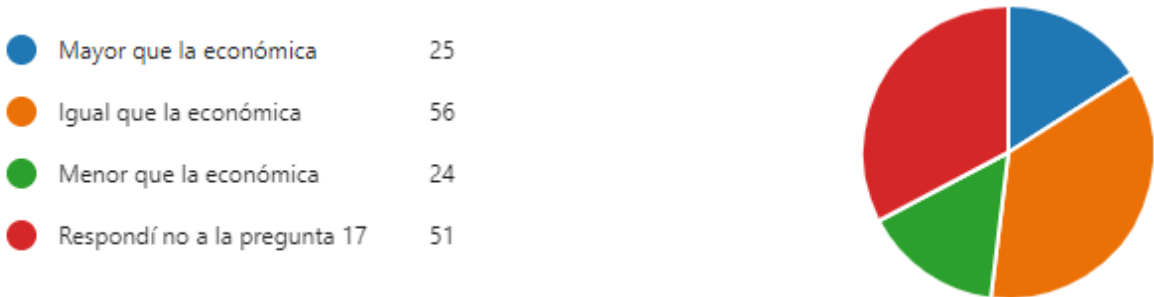
Por otra parte, se puede estimar que entre quienes los conocen el 42% siente que la empresa le brinda el mismo, pero, como se mencionó previamente dentro del global de principales motivadores, este no influencia de manera determinante la motivación de un empleado pues solo un 4% lo consideró más significativo que el dinero (ver punto anterior).

● Si	67
● No	62
● Desconozco el concepto de sala...	27

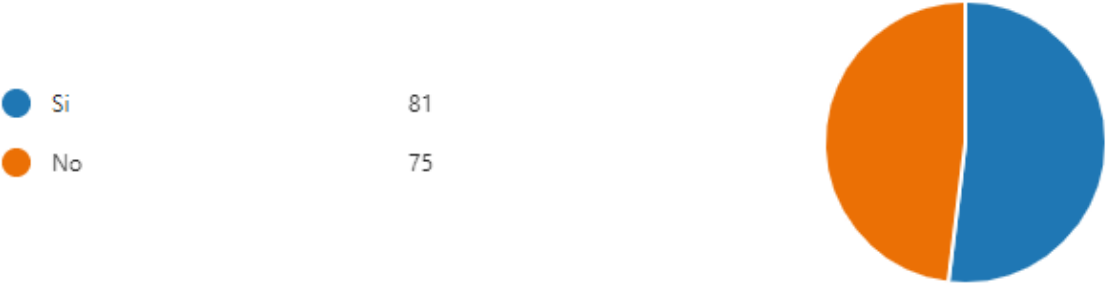


Sin embargo, ante la pregunta: ¿cuánta incidencia tiene la compensación emocional en su desempeño y motivación?, se puede observar que para quienes respondieron que sí, en el desempeño la compensación emocional tiene una influencia igual a la económica.

Por ende, en función de la encuesta realizada la muestra sigue reflejando que la compensación emocional no es tan determinante en el empleado y ya que solo para el 16% de la muestra es más importante que la compensación económica, por ende, las conclusiones y correlaciones de este estudio se enfocarán más en el tema monetario que el emocional.



Seguimiento en desempeño: Frente al cuestionamiento de si considera que alguien (área de Recursos humanos o gerencia) ha hecho seguimiento al desempeño del empleado y el análisis de la evolución de este desde que ingresó a la compañía, nuevamente se observa un resultado parejo sin variaciones significativas entre los entrevistados, con un 51% de respuestas afirmativas versus un 49 de respuestas negativas.



4.5 Sugerencias particulares

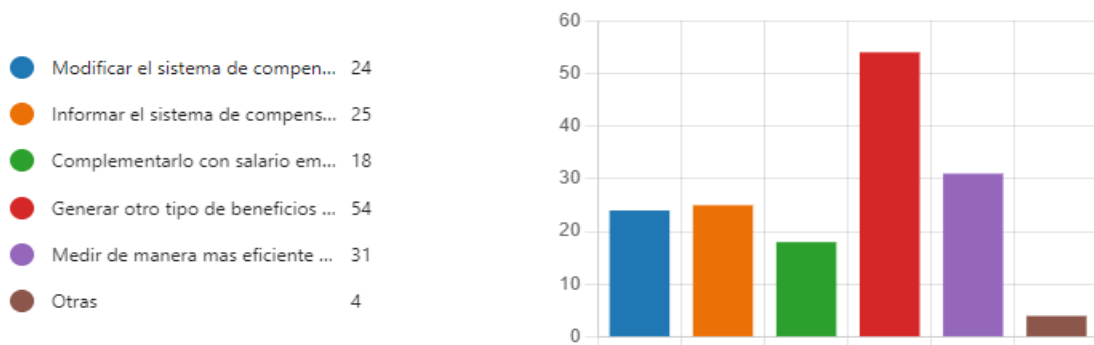
Finalmente, la encuesta termina con sugerencias personales globales de los 156 encuestados, donde quizás se pueda encontrar más luz acerca de los factores que afectan la percepción de empleado y empleador frente a un punto en común como es la compensación variable.

Frente al cuestionamiento del modelo de compensación ideal para los empleados sujetos a la compensación variable, sí se evidencia una tendencia clara con un 68% de la muestra prefiriendo un salario fijo por sobre el promedio del mercado y una compensación variable equivalente al 15-25% de su salario mensual. Esto permitiría deducir que, aunque las personas valoran la compensación variable, existe una aversión al riesgo que les insta a desear un básico que les permita cumplir sus obligaciones y tener el variable como un adicional o premio que se preste para un propósito específico.

El tema de la aversión al riesgo se deduce en función de que solo el 10% de la muestra prefiere un básico bajo con una compensación variable que le permita obtener un sueldo muy superior al del mercado. Y frente al modelo de tener un salario fijo muy alto sin una porción variable el 23% indica que podría ser su modelo de elección.



Por último, al poner el empleado en la posición de empleador, se plantearon diferentes sugerencias para mejorar la percepción del beneficio o potenciar el desempeño dentro de la organización. Nuevamente se apunta a las políticas: en tipo de beneficios con un 35% y un sistema de medición más eficiente con un 20%, lo cual haría al parecer que el empleado tuviera una percepción de más imparcialidad y confianza en el sistema.



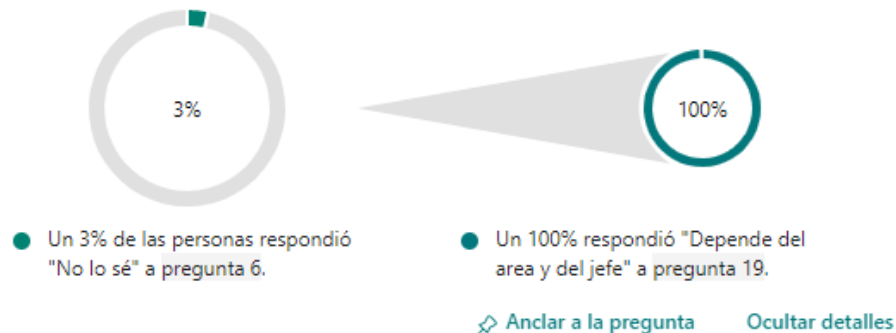
4.6 Principales correlaciones matemáticas y análisis preliminares

Usando las herramientas actuales de minería de datos presentadas por Forms, se hará un análisis correlacional matemático que, al mezclar diferentes preguntas con la estadística de las respuestas obtenidas, permite generar análisis correlacionados y resultados interesantes que, sin duda, tienen un impacto significativo en este estudio, como se evidenciará a continuación.

4.6.1 Sistema de compensación actual y sus correlaciones

Dentro del 3% de las personas que mencionaron no conocer el esquema de compensación con el que cuentan, el 100% de estas personas considera que el sistema de compensación depende en su totalidad del jefe y su vez esta población respondió nuevamente en su totalidad que el sistema de compensación no está establecido de manera correcta (según la pregunta 14).

3% de las personas respondieron **No lo sé** para esta pregunta y la mayoría respondió "**Depende del area y del jefe**" a la pregunta 19.



3% de las personas respondieron **No lo sé** para esta pregunta y la mayoría respondió "**No**" a la pregunta 23.

[Anclar a la pregunta](#) [Mostrar detalles](#)

Del mismo modo, en el 56% de las personas que aseguraron que tienen una remuneración compuesta por un salario básico fijo y un adicional componente variable; al preguntarse su esquema de remuneración, la mayoría (83% relativo al 56%) también respondió que entiende totalmente el concepto de las compensaciones variables.

56% de las personas respondieron **Mixto: fijo + variable** para esta pregunta y la mayoría respondió "**Entiendo totalmente el concepto**" a la pregunta 4.

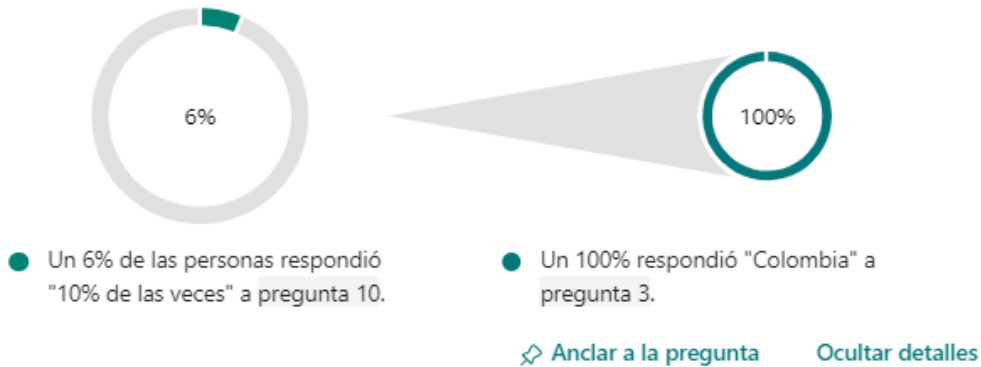
[Anclar a la pregunta](#) [Mostrar detalles](#)

En ese orden de ideas, se puede deducir que: el entender o no el concepto de las compensaciones variables de manera teórica afecta su percepción no solo del sistema sino de la política destinada para tal fin.

4.6.2 Frecuencia de obtención de salario variable y sus correlaciones

En este punto, al parecer los empleados en Colombia aparentemente reciben pocas veces un gran porcentaje de variable asociado a su compensación, pues del 6% de la muestra que trabaja

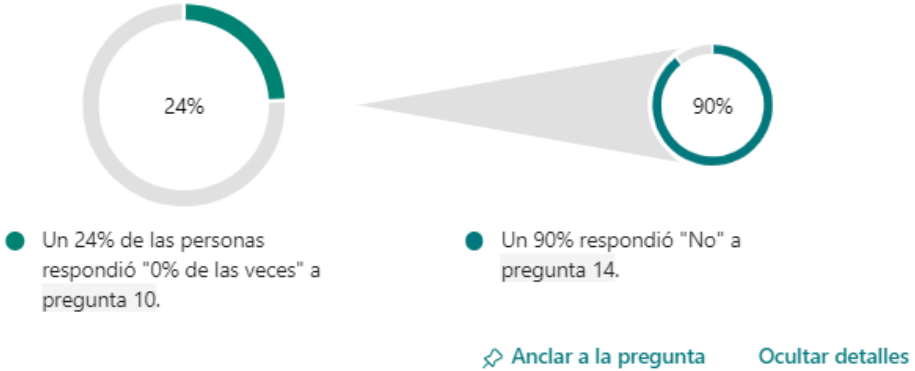
para el país antes mencionado respondió que solo ha recibido el 10% de las veces la totalidad de su variable.



Así mismo, del 24% de la muestra original de 156 personas que respondieron que el cero de las veces han recibido la totalidad de la compensación variable, de este porcentaje, el 90% de esta muestra relativa respondió que no a la pregunta asociada con el correcto establecimiento de las políticas de compensación en sus compañías.

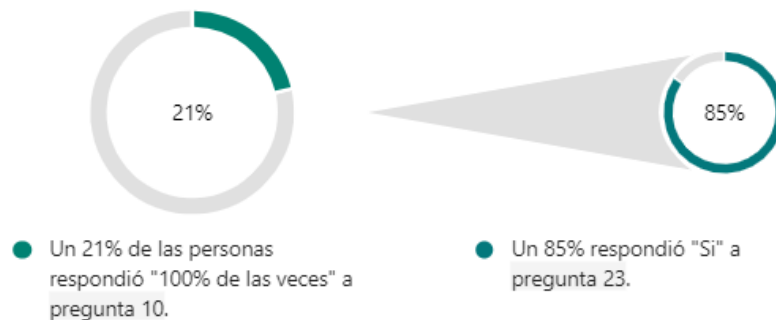
En este caso, se puede deducir que la percepción de la efectividad del sistema se ve altamente afectada por la experiencia del empleado frente a la misma y la frecuencia de la obtención del premio establecido.

24% de las personas respondieron **0% de las veces** para esta pregunta y la mayoría respondió "No" a la pregunta 14.



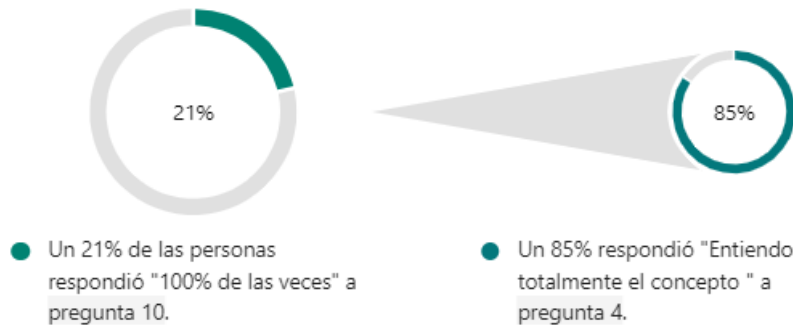
Por otra parte, y como un contraste muy interesante se puede observar que, el 21% de la muestra que indicó que siempre ha recibido la totalidad de la compensación variable en su mayoría (85%) respondió que consideran que están siendo observados por alguien en su organización y que para la empresa es importante su evolución y el potenciar sus talentos. Por ende, se puede inferir que la persona al verse recompensada por la obtención de sus metas y como resultado el adicional de dinero al final del periodo evaluado, percibe en la mayoría de los casos que su esfuerzo es considerado visible, monitoreado, medible y significativo para la organización.

21% de las personas respondieron **100% de las veces** para esta pregunta y la mayoría respondió **"Si"** a la pregunta 23.



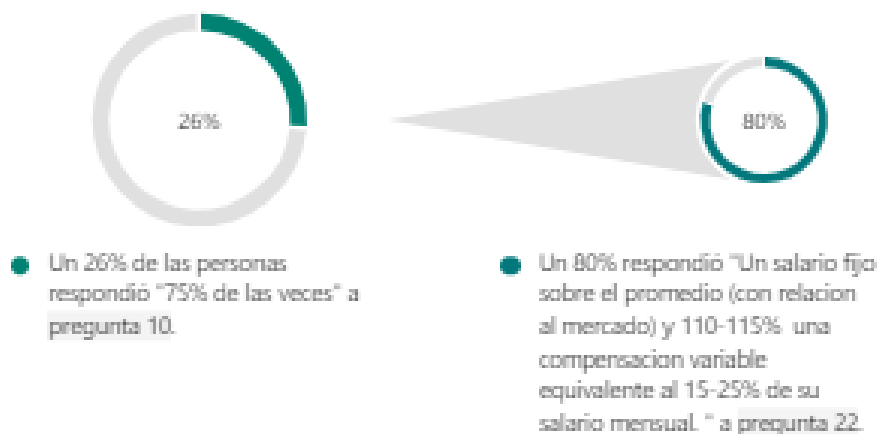
De igual manera que en el punto anterior, de las personas que respondieron que han recibido la totalidad de la compensación siempre, en su gran mayoría entienden totalmente el concepto de compensación variable, reforzando lo mencionado en el numeral anterior que: “el entender o no el concepto de las compensaciones variables de manera teórico afecta su percepción no solo del sistema sino de la política destinada para tal fin” (pag 94, de este mismo documento).

21% de las personas respondieron **100% de las veces** para esta pregunta y la mayoría respondió "**Entiendo totalmente el concepto**" a la pregunta 4.



Por otra parte, el 26% de la muestra que fue la que respondió que ha recibido el 75% de las veces la totalidad del salario variable; también respondió en su mayoría que prefiere un salario fijo con una compensación variable no tan alta, lo cual se podría correlacionar con que al no tener una plena certeza de la recepción del variable, prefieren considerar como su ingreso principal el salario fijo, destinando una porción variable para un objetivo específico anual pero no necesariamente vital dentro de sus gastos regulares.

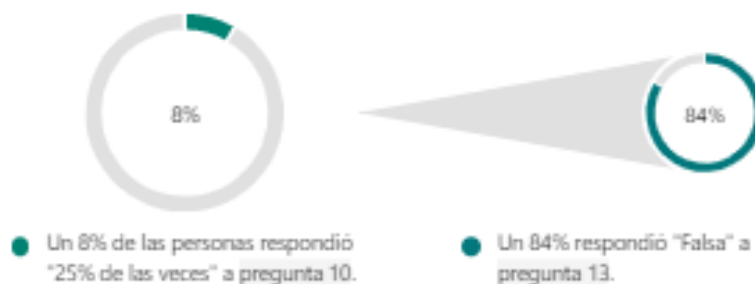
26% de las personas respondieron **75% de las veces** para esta pregunta y la mayoría respondió "**Un salario fijo sobre el promedio (con relación al mercado) y 110-115% una compensación variable equivalente al 15-25% de su salario mensual.**" a la pregunta 22.



Finalmente, en lo asociado a la recepción del salario variable, la última porción de la muestra correspondiente al 8% de los 156 entrevistados que respondió que había recibido el 25% de la

veces la totalidad de su salario variable, también respondió que no existe correlación entre el cumplimiento de sus responsabilidades con el valor del bono variable. Probablemente si estas personas hubieran recibido frecuentemente la totalidad de su variable, su percepción del sistema sería diferente.

8% de las personas respondieron 25% de las veces para esta pregunta y la mayoría respondió "Falsa" a la pregunta 13.



4.6.3 Comunicación de la política de compensación y sus correlaciones

En este punto, el 52% de la muestra encuestada respondió "NO" a la pregunta si consideran que se ha comunicado de manera correcta el sistema de compensaciones. También respondió en su gran mayoría (82%) que "NO" al sistema de establecimiento de dichas políticas y sistema.

Por ende, se podría asumir que las personas que no consideran que el sistema este bien comunicado también son las mismas (en su gran mayoría) que consideran que el sistema en sí mismo, está mal establecido en sus bases, según se indica a continuación:

52% de las personas respondieron **No** para esta pregunta y la mayoría respondió **"No"** a la pregunta 14.



Y contrariamente el 49% de las personas, es decir el resto de la muestra que respondió que "SI" estaba bien comunicado el sistema, indican en su gran mayoría que el sistema no sólo los evalúa, sino que realiza seguimiento de su evolución desde que ingresaron y tienen en cuenta su potencial como empleados y cómo potenciarlo.

49% de las personas respondieron **si** para esta pregunta y la mayoría respondió **"Si"** a la pregunta 23.



Y su vez, la mayoría de esta misma población entiende totalmente el sistema de compensación variable, lo cual refuerza que entre más conocimiento se tenga del sistema esto afecta tanto la percepción como la comunicación de este, según se evidencia a continuación:

49% de las personas respondieron **si** para esta pregunta y la mayoría respondió "**Entiendo totalmente el concepto**" a la pregunta 4.



4.6.4 Motivación y sus correlaciones

El 8% de la muestra, referencia que los premios ofertados a nivel económico no son lo suficientemente atractivos, y la gran mayoría de esta población (84%) también considera que el sistema de compensación variable no está establecido correctamente en la empresa. A priori se podía correlacionar que las personas al no considerar atractivo el premio, lo relacionan con una mala aplicación de la política.

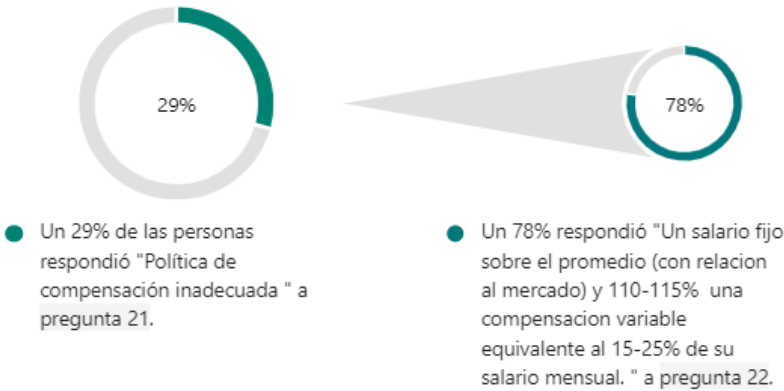
8% de las personas respondieron **Premios poco llamativos a nivel económico** para esta pregunta y la mayoría respondió "**No**" a la pregunta 14.



Por otra parte, el 30% de las personas de las personas que respondieron que existe una política de compensación inadecuada comentan en su mayoría que buscan un salario fijo. Se puede

asumir que esta posición esta correlacionada con la “poca fe” en el sistema de compensación variable y lo equitativo de este.

29% de las personas respondieron **Política de compensación inadecuada** para esta pregunta y la mayoría respondió **“Un salario fijo sobre el promedio (con relacion al mercado) y 110-115% una compensacion variable equivalente al 15-25% de su salario mensual.”** a la pregunta 22.



Finalmente, como una correlación bastante inquietante se evidencia que dentro del 17% de la población que respondió que la compensación no es motivante porque la meta es inalcanzable, la gran mayoría, también conoce totalmente el concepto.

17% de las personas respondieron **Metas inalcanzables** para esta pregunta y la mayoría respondió **“Entiendo totalmente el concepto ”** a la pregunta 4.



5. Recomendaciones

Con el objetivo que este estudio tenga una aplicación práctica futura, para empresas que tengan interés con potenciar a sus empleados a través de la aplicación de una política de compensación variable, se anexan algunas recomendaciones particulares que se han deducido después de documentar esta tesis de posgrado, que se esperan puedan ser altamente útiles y pragmáticas para que las visiones tanto de empleado y empleador (entendiendo que es una relación en doble vía) y así lograr que estas estén alineadas generando resultados más satisfactorios a las organizaciones y a su vez en bienestar para los empleados que las componen.

5.1. Recomendaciones para empleados

5.1.1 *Definición conjunta de objetivos*

Dado que una de las fallas más representativas en el sistema de compensación variable, se da por la dificultad en traducir los objetivos (SMART) en acciones medibles que puedan garantizar la transparencia de las recompensas, se anima a los empleados a establecer en conjunto con sus supervisores objetivos SMART, es decir, estos deben ser: medibles específicos, alcanzables, relevantes y enmarcados en un periodo específico; al crearse objetivos muy complejos que dificultan su operacionalización estos serán inalcanzables para el empleado y él se sentirá frustrado y mal recompensado.

5.1.2 *Comunicaciones*

Trabajar en conjunto con su líder y equipo de trabajo en una dinámica que permita generar un esquema de comunicación que ayude abarcar la totalidad del mensaje que pretende expresar, evitando la omisión de datos o vacíos informativos de lo transmitido al receptor, ya que como se mencionó previamente, cuando una comunicación no tiene foco, se genera confusión en el receptor y no se puede obtener el resultado deseado.

5.2 Recomendaciones para empleadores

5.2.1 Entrenamientos

- Se sugieren realizar entrenamientos en evaluaciones de desempeño para los líderes organizacionales y la publicación de cronogramas de estas capacitaciones, ya que muy probablemente, esto impactaría positivamente en los empleados, contribuyendo a moderar la sensación que las evaluaciones se realizan en función de percepciones subjetivas, generando más confianza a los empleados en el sistema al establecerse como política la formación en la aplicación de las mismas como parte del sistema de compensación.
- Es importante, enseñar a líderes y colaboradores a plantear objetivos con metodología SMART, es decir, estos deben ser: medibles específicos, alcanzables, relevantes y enmarcados en un periodo específico. Esto alinearía las expectativas de las dos partes frente a lo que se espera conseguir en el periodo evaluado.
- Desarrollar talleres de comunicación organizacional tanto oral (no verbal) y escrita al interno de la organización para todos los miembros que hacen parte de la empresa con el fin de, minimizar los posibles errores de comunicación (mencionados en el marco teórico). Evitando así que cuando el receptor reciba la información de manera poco clara, tienda a completar las ideas del receptor con datos que el supone o asume del contexto de la conversación. Adicionalmente y considerando que es a través de la comunicación organizacional que se establecen estrategias de desarrollo de los individuos y relaciones tanto internas como externas, con el fin de obtener un mejor desempeño y mayor compromiso por parte del recurso humano de las organizaciones, es importante enfocar amplios esfuerzos a esta área de la mayoría de las compañías.

5.2.2 *Motivación*

- Considerando que la motivación es una pieza clave de la buena implementación de las políticas de compensación, es importante, que la organización entienda que no todos los empleados son iguales ni sus motivadores los mismos. Por ende, vale la pena tomar un tiempo para conocer a los empleados (quizás con test de motivación como los mencionados en el marco teórico) o con entrevistas individuales al momento del ingreso, ya que al conocer los drivers de los empleados es más fácil establecer planes de compensación (idealmente personalizados) que realmente impacten positivamente el bienestar de estos e influyan en sus comportamientos con el fin de trabajar en aras de los objetivos corporativos.
- Se recomienda realizar talleres de trabajo en equipo (equipos interdisciplinarios de la compañía) donde los empleados puedan conocerse desde otros aspectos y mejorar la confianza existente para la adhesión de los equipos de trabajo. Si bien es cierto, que la mayoría de la población entrevistada (y probablemente la población laboral existente) refiere como su principal motivador el dinero, reducir la desconfianza en los equipos de trabajo y minimizar los temores en el momento de la comunicación es algo que mantendrá al empleado motivado, mejorará el flujo de las comunicaciones y se sentirá más animado a explotar su mayor potencial en beneficio de las partes.
- Tomando en cuenta el concepto de equidad se recomienda no recompensar por igual a todas las personas. Las recompensas sí o sí, deben basarse en el desempeño.
- Es super importante ejercer la función motivacional de la comunicación ya que el emisor pretende motivar al receptor en la realización de ciertos actos, cumplimiento de objetivos que pueden ser individuales o grupales con el fin de que las partes se beneficien de tal comportamiento.

5.2.3 *Comunicación Organizacional*

- En la inducción de todos los empleados de la organización, se sugiere incluir un apartado de políticas de compensación (así estén sujetos o no a las mismas), ya que como se evidenció en el estudio, el conocimiento del concepto teórico de la compensación variable impacta de manera determinante en el empleado y su nivel de motivación frente a la obtención de esta.
- La comunicación de los cronogramas y tópicos para entrenamientos: líderes (evaluación de desempeño) empleados y líderes (objetivos SMART), talleres de comunicación, etc. ayudaría a la percepción de la política como algo más asociado a la realidad propia de las organizaciones.
- Realizar comunicaciones formales anuales (idealmente cerrando el año) acerca de los resultados importantes, estratégicos y asociados con metas, resaltando la labor de empleados claves (factor motivacional), evitaría la especulación en los colaboradores, ya que disiparía la incertidumbre laboral y evitaría la comunicación informal (de “pasillo”), pues el abordaje oportuno de la información es una prioridad que afecta no sólo la forma sino el fondo de la información transmitida.
- Como se mencionó previamente, es importante que después de comunicar algo importante, especialmente en el ámbito laboral, se realice una formalización vía publicación en cartelera, correo electrónico o algún medio escrito que permita concretar los aspectos más significativos de la información transmitida y a su vez una recepción de confirmación de tal información, garantizando que todos los miembros que participaron de la comunicación decodificaron correctamente el mensaje con la intención del interlocutor.
- Los medios de comunicación (canal) que usa la empresa genera un impacto significativo en la eficiencia del mensaje. La comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal con los receptores del mensaje o se utilizan los canales

formales (no genéricos sino personales). En el caso de RRHH, esta comunicación es vital con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, y generará mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

5.2.4. Evaluación de desempeño

- El líder debe tener en cuenta no enfocarse en eventos recientes (tanto buenos como malos) sino en evaluar el periodo completo. Es importante considerar los eventos relevantes de todo tiempo que se considera dentro del rango a ser evaluado, ya que a veces los eventos puntuales pueden desvirtuar injustamente la imagen del empleado frente al empleador.
- Establecer cronogramas para las evaluaciones (y monitorear la aplicación de estos), donde el líder no tenga que dejar las evaluaciones al final del año, sino que se hagan mediciones parciales (trimestrales o semestrales) para que al final del año solo sea un resumen de lo trabajado durante todas las reuniones de monitoreo de desempeño, evitando que sea un proceso automático y no consciente.
- Buscar herramientas (idealmente de software) que puedan ser intuitivos y flexibles para acompañar la gestión del proceso junto con el historial de cada uno de los empleados, mostrándole a los colaboradores este proceso de manera dinámica a lo largo del tiempo, y que ellos puedan percibir que el método está favoreciendo a todas las partes y no solo cumpliendo un requisito a través del diligenciamiento de formas impresas estáticas.
- Realizar auditorías aleatorias de estado, pero sobre todos los pasos del proceso de las evaluaciones y publicar los hallazgos de estas con sus planes de corrección haciendo del análisis una construcción colaborativa que favorece a todos los miembros de la organización.

6. Conclusiones

Después de esta extensa investigación, se pueden generar las siguientes conclusiones como resultado de la comparación entre la visión del empleado y el empleador de las compensaciones variables:

- Las compensaciones variables sí son efectivas para la motivación del empleado e inciden directamente en su comportamiento. No obstante, para lograr esta efectividad deben darse diversas condiciones en simultaneo: aplicación de herramientas de evaluación, políticas de compensación, análisis de la motivación, comunicación organizacional, etc. Si alguna de las mencionadas condiciones fallara, la credibilidad en el sistema se vería reducida.
- Se puede deducir que la percepción de la efectividad del sistema se ve altamente afectada por la experiencia del empleado frente a la misma y la frecuencia de la obtención del premio establecido.
- No es claro para la totalidad de los empleados que la compensación variable se asocia (según la teoría) de manera directa con el nivel de influencia del empleado en los resultados. Es decir, no puede ser compensado en mismo modo y proporción un vicepresidente que un vendedor estándar. Esto afecta en gran medida la visión del empleado, para el caso del ejemplo (vendedor estándar) sobre el nivel de equidad y justicia de la compensación variable percibida por su labor.
- El entender o no el concepto de las compensaciones variables de manera teórica afecta la percepción no sólo del sistema sino de la política destinada para tal fin.
- Los empleados al verse recompensados por la obtención de sus metas y recibir el adicional de dinero al final del periodo evaluado, perciben que su esfuerzo ha sido considerado, que fue visible, monitoreado, medido y significativo para la organización.

- Cuando las personas no perciben los premios como atractivos, lo relacionan con una mala aplicación de la política y del sistema de compensación variable en sí mismo.
- En función de lo visto en este estudio, el dinero es el motivador principal de los empleados. Cabe resaltar que, aunque según las entrevistas los empleadores consideran que los intangibles, como liderazgo (el cual en realidad ocupó la última posición en la encuesta), autonomía o clima son vitales, al confrontarlo con lo que surge de la muestra de los empleados, se evidencia que sigue siendo el factor económico el que lidera la motivación de los empleados.
- En general para los directivos están totalmente claras “las reglas del juego” pero no así para los empleados de dichas organizaciones, pues al parecer en muchos casos la política es clara al interno del liderazgo, pero esa claridad no se extiende a la organización, volviéndose la comunicación organizacional un factor determinante en la percepción generalizada de la política de compensación y el sentido de equidad de esta por parte de los colaboradores.
- Uno de los factores más representativos por los que la compensación variable no siempre es motivante, es la percepción personal del empleado de la política y la falta de instrumentos de medición objetivos. Previamente al estudio, la hipótesis principal era que lo más desmotivante era lo inalcanzable de las metas pero posterior a los datos recolectados se evidencia que no son las metas sino los instrumentos de medición que dan credibilidad al sistema.
- La negociación inicial al ingreso en una organización pese a que no se asocia directamente con el desempeño sí tiene una gran incidencia en la percepción de la justicia de las recompensas económicas, ya que estas negociaciones favorecen a algunos y desfavorecen a otros, generando en esta última población una duda frente a las políticas establecidas.

- Aunque las personas valoran la compensación variable, existe una fuerte aversión al riesgo que les insta a preferir mantenerse en un básico que les permita cumplir sus obligaciones y tener el variable como un adicional o premio que se preste para un propósito específico.
- En la actualidad, los empleados perciben como inflexibles las políticas de compensación pues en su gran mayoría estas se han establecido hace años y no se revisan periódicamente (o no se comunican estas revisiones a los empleados) lo cual genera una percepción de inequidad de las mismas pues su establecimiento se asocia siempre a los altos directivos organizacionales y generando en los empleados base pirámide el imaginario que es solamente un requisito para que algunos sean premiados y no una herramienta para el desarrollo de toda la compañía.
- Solo el 38% de los empleados consideran que sus empleadores evalúan correctamente el desempeño de los colaboradores. Las otras dos terceras partes no tienen total certeza, abriendo espacio a la especulación, lo cual es un factor que claramente afecta la percepción de la eficiencia de la compensación variable para todos los empleados de una organización.
- Las personas que no consideran que el sistema esté bien comunicado también son las mismas (en su gran mayoría) que consideran que el sistema en sí mismo, está mal establecido en sus bases. Por ende, realizar esfuerzos en la comunicación del sistema y de las estrategias de compensación siempre será un esfuerzo altamente redituable para la cultura y el clima organizacional.
- La incoherencia entre la comunicación oral (informal) y lo escrito (formal) desvirtúa altamente las políticas de compensación y beneficios, generando una imagen de parcialidad muy arraigada en la mente de los colaboradores.
- Puede darse el caso de que un empleado que se encuentre bien remunerado económicamente, al no tener un canal de comunicación efectivo con su superior pueda

percibirse no valorado en la empresa y al no sentirse como un elemento importante de la cadena (bajo salario emocional), desacredite la política de compensación, solamente basado en su percepción personal o imaginario de la situación.

- En la medida que el empleado no ve la compensación solo como una relación de intercambio sino como una relación emocional con una compañía, genera en el un vínculo adicional que le motiva y ayuda a desarrollar un potencial más alto, que impacta directamente su performance pues se identifica con la organización desde un plano más emocional que transaccional.
- Entre más alto se encuentre el empleado en la escala salarial o cuente con más influencia en la organización, más importante será satisfacer sus necesidades de auto motivación a través de los factores intrínsecos mencionados por Herzberg.
- La baja motivación en el empleado se manifiesta en que el talento que no se aprovecha correctamente por los esquemas, procedimientos y rigidez de estas, que no le permiten al ser humano desarrollar libremente sus capacidades cognitivas, limitando su aporte a la compañía.
- En general los directivos considerados para este estudio parecen asumir que la comunicación es efectiva *siempre* y, sin embargo, uno de los hallazgos principales de este estudio es que gran porción de la muestra encuestada (perteneciente en algunos casos a organizaciones de los directivos entrevistados) reportaron que las políticas no están bien comunicadas al interior de la organización, y gran mayoría correlacionó el diseño de la política como deficiente. Entonces se puede estimar que la política en sí, puede estar bien diseñada, pero la falla de comunicación la distorsiona la percepción de las compensaciones variables.
- Es importante tener siempre presente que el hecho de no dar respuestas modifica también el comportamiento. Lo que no se hace tiene influencia sobre los colaboradores, así como lo que se hace.

- Las organizaciones deberían considerar que los empleados no son sólo capital de trabajo sino miembros activos y determinantes en la compañía y que deberían apuntar a cubrir sus necesidades básicas y superiores. Por tal motivo, la motivación se torna pieza angular del sistema de compensación variable pues al conocer al personal y sus motivadores, esto hace que sea más fácil establecer planes de compensación (idealmente personalizados) que realmente impacten positivamente a los empleados e influyan en sus comportamientos con el fin de trabajar en aras de los objetivos corporativos.
- Frente a la motivación, pasar por alto este tipo de visiones y teorías, cuando las mismas convergen en varios puntos, le quita a la organización la posibilidad de potenciar el efecto de la compensación variable, limitando a considerar que todos los empleados al igual que los productos o servicios distribuidos por la organización son seriales sin características particulares que afecten en mayor o menor medida su nivel de movilización frente a la visión corporativa.
- Es super clave tener presente que, la compensación variable, pese a lo que se puede asumir tal vez por desconocimiento, está asociada con muchos más factores psicosociales que netamente económicos.
- Frente a la comunicación organizacional se debe tener presente que es a través de ella que se generan estrategias de motivación para el personal de la compañía con el fin de que se contemplen sus necesidades laborales para prevenir stress y así afectar positivamente el desempeño de los colaboradores y al mediano plazo los rendimientos financieros de la compañía.
- La comunicación es un elemento clave en el proceso de compensación, pues es lo que al parecer acerca o aleja las dos percepciones (de la empresa y los individuos) frente a este tipo de beneficios, ya que por lo visto no suele ser suficiente que el empleador valide sus sistemas de compensaciones frente al mercado local, teniendo a sus empleados en unas condiciones idóneas comparada con la realidad de su entorno, sino

que es importante que, para que el sistema cumpla el beneficio esperado, las dos partes puedan tener una visión similar de la propuesta de valor de la compensación total (incluyendo la variable), sin importar que se encuentren en “lados opuestos de la mesa”, y esta alineación es la que en efecto puede ser determinante en la eficiencia y eficacia del sistema en sí.

7. Material complementario

Anexo 1 Entrevista: Directivos de Recursos Humanos – Gerentes de proceso

- Generalidades

- Nombre:
- Profesión:
- Nacionalidad:
- Cargo:
- Tiempo en el cargo actual:
- Funciones principales:

- Conceptos

1. Puede por favor, definir el concepto de: Compensación.
2. ¿Según su visión, puede indicarme la diferencia entre compensación fija y variable?

- Preferencias

3. Si se trata de preferencias, ¿usted como empleado prefiere trabajar con compensación: fija o mixta: fija + variable? ¿Por qué?
4. En su rol actual, si se trata de preferencias (para gestionar su personal), ¿usted prefiere trabajar con compensación fija o Mixta: (fija y variable)? ¿Por qué?

- Experiencias laborales

5. ¿Ha tenido en algún momento de su carrera, experiencias trabajando con compensaciones variables? ¿Cuál ha sido su experiencia y percepción?

- Percepciones personales

6. A su criterio, ¿hay contextos en las organizaciones en los que establecer premios variables podría redundar en mejores resultados? En caso de que si, ¿en qué áreas y con

que alcance cree que establecer premios variables podría redundar en mejores resultados?

7. ¿Considera que factores externos (contexto, tipo cambio, pandemia) pueden llegar a facilitar o dificultar el alcance de los objetivos?
8. (condicionada) Siendo así, ¿cree que deberían replantearse los objetivos a lo largo del periodo en el que fueron establecidos?
9. ¿Cuál considera usted que es la percepción de los empleados frente al sistema de compensación variable? ¿Positiva, negativa o neutra? Comentarios.
10. ¿Cree que las compensaciones variables son más efectivas en ciertos sectores económicos: (banca, industria, gobierno, etc.)?
11. ¿Para qué tipo de empleados (o disciplinas) considera que las compensaciones variables son efectivas?

- Motivación y liderazgo

12. ¿El no alcanzar los objetivos que hacen a un empleado acreedor a los premios variables podría ser desmotivante?
13. ¿Considera que los eventuales mejores resultados que se pueden obtener, debido a los esfuerzos para alcanzar las metas fijadas para obtener los premios variables compensan el riesgo de desmotivación en los casos en que no se alcancen los objetivos?
14. ¿Estima que con un adecuado liderazgo las personas pueden dar a la organización lo mejor de sí sin necesidad de premios en dinero?
15. ¿Mediante qué herramientas considera que se podría recompensar el mejor desempeño de los mejores empleados? ¿O considera que recompensar a los mejores podría desmotivar a los no tan buenos?

- Porcentajes y uso de la compensación variable

16. ¿Qué porcentaje resultante de la mejora de los objetivos, considera que se debería destinar a las compensaciones variables?

17. Los premios variables pueden ser establecidos para cada persona, para grupos, equipos de trabajo, para toda la sucursal o empresa. ¿Hay alguno de estos esquemas que le parece más conveniente que otros? ¿O los combinaría? ¿Porqué?
18. ¿Cómo propondría compensar una performance excepcional de un empleado, un invento o mejora que hace más competitiva a la empresa o el logro de un negocio inesperado?
19. ¿Cree usted que los premios variables, deberían establecerse por cumplimiento de objetivos claramente medibles, por el resultado de evaluaciones de desempeño o ambos casos?
20. ¿Cómo cree que se puede compensar los soft skills?
 - Recomendaciones personales
21. ¿Usted ha sugerido el uso de las compensaciones variables en su organización? ¿Fue aceptado o rechazado? Comentarios.
22. Si la compensación variable, pareciera que permite alcanzar objetivos más retadores en un lapso determinado, ¿por qué cree usted que algunas compañías no utilizan este método de compensación en sus organizaciones? ¿Cuáles son las dificultades?
23. ¿Usted considera que el nivel de competitividad con el mercado laboral a nivel salarial, que permite conservar los recursos humanos, debería alcanzarse solo con la remuneración fija o con la remuneración mixta?
24. ¿Qué entiende como salario emocional? ¿Considera que es importante en la compañía?

Anexo 2 Encuesta Factores que afectan la visión de la compensación variable entre empleado y empleador

Se realizó una encuesta en forms, cuyo tiempo estimado de resolución fue de 43 minutos

Introducción del formulario: Agradezco su colaboración con mi proyecto de grado de Maestría en Recursos Humanos de la UBA (Universidad de Buenos Aires).

Este es un cuestionario anónimo, que tiene como objetivo recopilar información de empleados que están sujetos a compensación variable, para entender su visión de esta y poder realizar un paralelo de sus opiniones frente a las de los empleadores.

1. Por favor indique en qué rango de edad se encuentra

18-25

26-35

36-45

46-55

Mayor a 55

2. ¿En qué sector se encuentra la organización para la que usted trabaja?

Privado

Público

Mixto

3. ¿Para qué país trabaja usted trabaja principalmente?

Colombia

Argentina

México

Estados Unidos

Otro

4. ¿Sabe qué es compensación variable?

Entiendo totalmente el concepto

Tengo algo de idea

No lo se

5. Según su experiencia, ¿Cuál es el objetivo de las compensaciones variables?

Generar motivación en el empleado

Potenciar mejores resultados dentro de la organización

Compensar equitativamente a los empleados

Cumplir un requisito dentro de la organización

Ilusionar al empleado con un dinero que raras veces percibe

6. Dentro de su remuneración, ¿cuenta con un esquema de compensación de qué tipo?

Fijo

Mixto: fijo + variable

Variable

No lo se

7. ¿En qué área se desempeña usted dentro de la organización?

Gerencial

Operaciones

Producción

Ventas

Administrativa

Soporte

Otras

8. Según su visión, ¿a qué está sujeta la remuneración de los empleados en su organización?

Evaluación de desempeño

Favoritismos (amiguismos)

Es un estándar dado por el gobierno

A la negociación inicial de cuando se ingresa a la organización

El logro de resultados medibles

9. ¿Considera que en su empresa se evalúa correctamente el desempeño de los empleados?

Si

No

En algunos casos

En mi empresa no se evalúan los empleados

10. En caso de recibir compensación variable, ¿con qué frecuencia ha obtenido la **totalidad** del variable?

100% de las veces

75% de las veces

50% de las veces

25% de las veces

10% de las veces

0% de las veces

11. ¿Hasta qué punto la compensación económica es el principal motivador en su trabajo?

100%

75%

50%

25%

10%

12. Teniendo en cuenta que es una encuesta anónima puede indicar por favor, ¿qué le motiva más?

El liderazgo corporativo
La remuneración económica
El buen nombre de la compañía
Las posibilidades de crecer en la empresa
El salario emocional
Los beneficios intangibles
Clima Laboral
Autonomía profesional
Desarrollo personal

13. Considera que esta afirmación es cierta o falsa: "Las compensaciones variables tienen que ser crecientes de acuerdo con el impacto que la gente tiene sobre los resultados; es decir, un alto directivo debería tener una compensación variable mucho más alta que la de un empleado promedio, porcentualmente hablando"

Cierta

Falsa

14. ¿Considera que el sistema de compensación de su empresa está establecido correctamente?

Si

No

15. ¿Considera que la empresa ha comunicado correctamente a sus trabajadores los detalles acerca del sistema de compensación vigente?

Si

No

16. ¿Qué podría hacer su empleador respecto al sistema de compensaciones, para que usted potenciara su desempeño en la organización?

Modificar el sistema de compensaciones

Informar el sistema de compensaciones de una manera más efectiva

Complementarlo con salario emocional

Generar otro tipo de beneficios no solo los económicos

Medir de manera más eficiente el desempeño de los empleados

Otras

17. ¿Siente usted que la empresa le brinda un salario emocional?

Si

No

Desconozco el concepto de salario emocional

18. Esta compensación emocional, ¿Cuánta incidencia tiene en su desempeño y motivación?

Mayor que la económica

Igual que la económica

Menor que la económica

Respondí no a la pregunta 17

19. ¿El sistema de compensación de su empresa es?

Personalizado

Grupal o Colectivo

Depende del area y del jefe

En parte personal y en parte grupal

20. ¿Considera que **siempre** las compensaciones variables son motivantes?

Si

No

21. En caso, que su respuesta anterior fuera negativa, ¿Cuál cree que es el factor más representativo para eso?

Metas inalcanzables

Falta de instrumentos de medición objetivos

Premios poco llamativos a nivel económico

Política de compensación inadecuada

Considero que siempre son motivantes/contesté si en la pregunta 20

22. Si pudiera escoger, ¿Cuál sería su esquema de remuneración preferido?

Un salario fijo muy alto (con relación al mercado), tipo 130 -150 % más, sin compensaciones variable

Un salario fijo sobre el promedio (con relación al mercado) y 110-115% una compensación variable equivalente al 15-25% de su salario mensual.

Un fijo bajo (con relación al mercado) 60-80% y altas compensaciones variables entre el 150-200% del equivalente mensual

23. ¿Cree usted que alguien en su empresa ha hecho el seguimiento de su desempeño y la evolución de este desde que ingresó a la compañía en aras de potenciar sus talentos?

Si

No

Bibliografía

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. En *Advances in experimental social psychology* (págs. 267-299). New York: Academic Press.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Aquino, J. A. (s.f.). Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- calidad, A. e. (2009). <https://www.aec.es/nosotros/quienes-somos/>. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20es,de%20los%20puestos%20que%20desarrollan.>
- Castelblanco C, B. (1992). Código sustantivo del trabajo 2a Ed. Bogotá: Editorial publicitaria, biblioteca actualidad jurídica.
- Chiavetano, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: Interamericana Editores S.A.
- Clavijo Auza, L. (2004). *Compensación Variable* . Pereira: Universidad tecnológica de Pereira.
- Cuartas Aguirre, F. (2014). *Salarios*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Cuartas Aguirre, F. (2015). *Salarios* . Bogotá: Ediciones de la U.
- Dolan, S. S. (1999). La gestión de los recursos. Madrid: McGraw-Hill.
- García Cano, O. L. (2005). *La compensación financiera: una medida de valor para el trabajador*. Manizales : Universidad de Manizales, Colombia.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation* . New York: University of Cambridge.
- Milkovich, J. (2007). *Compensation* . New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Morales Arrieta, J. (1999). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Nader, M. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral. *Revista de Psicología Vol 28*, 231 - 233.
- Perez van Morlegan L. y Ayala J.C (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Editorial Pearson.
- Pérez van Morlegan L. y Ayala J. C (2012). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Editorial Eudeba.

Perez van Morlegan L. (2016). *Recursos Humanos. Área clave en le gestión de la empresa*. Editorial La Ley.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Méjico: Pearson.

Terence, J. (1992). *Evaluación de desempeño, cómo medir resultados*. Bogota: Editorial Legis, Serie empresarial.

universidades, S. (21 de 09 de 21). Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/salario-emocional.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20Asociaci%C3%B3n%20Espa%C3%B1ola%20para,trabajador%2C%20mejorando%20la%20calidad%20de>

Westreicher, G. (Junio de 06 de 2018). *Compensación*. *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/compensacion.html#:~:text=La%20compensaci%C3%B3n%20es%20la%20devoluci%C3%B3n,el%20mismo%20valor%20del%20c%C3%A9dito>.