

**LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA: UNA RESTRICCIÓN EN  
EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ATRAER, RETENER Y MOTIVAR**

**OLGA LUCIA GARCIA CANO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES  
2005**

**LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA: UNA RESTRICCIÓN EN  
EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ATRAER, RETENER Y MOTIVAR**

**OLGA LUCIA GARCIA CANO**

**Trabajo de grado para optar el título de  
Magíster en Gerencia del Talento Humano**

**Asesor:  
Juan Nicolás Montoya M.  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES  
2005**

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	8
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 FUNDAMENTACION TEORICA	16
1.2.1 Esquema básico de análisis	16
1.2.2 Semántica	17
1.2.3 Sistema de compensación financiera	21
1.2.4 Políticas de compensación financiera	23
1.2.5 Estructuras de salarios	25
1.2.6 Técnicas de compensación financiera	26
1.2.7 Objetivos de la compensación financiera	26
1.2.8 Compensación financiera fija y compensación financiera variable.	29
1.3 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	30
1.3.1 Hipótesis Principal	30
1.3.2 Variables	30
2. OBJETIVOS	31
2.1 OBJETIVO GENERAL	31
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	31

3. METODOLOGÍA PROPUESTA	32
3.1 RESULTADOS ESPERADOS	34
4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FORMULACION DE LA PROPUESTA T.O.C.	35
4.1 EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE EQUIDAD EN LA COMPENSACION FINANCIERA (T.O.C.)	35
4.2 INCIDENCIA DE LA LEGISLACIÓN LABORAL EN LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA	46
4.3 INCIDENCIA DEL MERCADO LABORAL EN LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA	49
4.4 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA TRADICIONALES	51
4.5 ANÁLISIS CAUSAL DE LAS VARIABLES ATRAER, RETENER Y MOTIVAR	54
5. CONCLUSIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	90
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	99
RESUMEN EJECUTIVO	100

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. ¿Por qué los sistemas de remuneración son una restricción para alcanzar sus objetivos ? (T.O.C).	13
Figura 2. La compensación financiera: Análisis Causa –Efecto (T.O.C.)	14
Figura 3. Análisis sistémico del problema (TOC)	15
Figura 4. Esquema básico de análisis	16
Figura 5. La compensación, la remuneración, los sueldos y salarios como conjuntos distintos, relacionados y sinónimos	17
Figura 6. La comprensión de los conceptos del pago	18
Figura 7. Análisis conceptual (semántica)	19
Figura 8. Componentes de un programa total de compensación	21
Figura 9. Principales determinantes de la compensación financiera individual	27
Figura 10. A.R.A. Los sistemas de compensación financiera y el concepto de equidad salarial (T.O.C.)	37
Figura 11. A.R.A. La compensación financiera y la legislación laboral análisis causa efecto (T.O.C.)	39
Figura 12. A.R.A. Los sistemas de compensación financiera y el mercado laboral	41
Figura 13. A.R.A. Los sistemas de compensación financiera y los costos laborales (T.O.C.)	53
Figura 14. A.R.A. Análisis del puesto de trabajo	55
Figura 15. A.R.A. Los sistemas de compensación financiera y la variable atraer (T.O.C.)	56

Figura 16. A.R.A. Retener (T.O.C.)	60
Figura 16. A.R.A. Retener (T.O.C.) (Continuación)	61
Figura 17. A.R.A. Motivar (T.O.C.)	65
Figura 18. A.R.F. La equidad en los S.C.F.	69
Figura 19. A.R.F. Tendencias de los sistemas de compensación financiera	70
Figura 20. A.R.F. Caracterización del trabajo actual	72
Figura 21. A.R.F. La segmentación de los trabajadores	73
Figura 22. A.R.F. Propuesta de valor para el trabajador	79
Figura 23. Matriz del valor agregado del trabajador	82
Figura 24. Principales escenarios de desarrollo	83

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Lo que la gente valora de las organizaciones	92
Anexo B. Es diferente a lo que las organizaciones valoran de la gente	93
Anexo C. Las empresas acuden a distintos sistemas de compensación	94
Anexo D. Elementos claves para atraer y retener	95
Anexo E. Factores que determinan la capacidad de atracción	96
Anexo F. Tendencias de la remuneración en Latinoamérica (1)	97
Anexo G. Tendencias de la remuneración en Latinoamérica (2)	98

## INTRODUCCIÓN

*Lo mismo que en la antigüedad, el talento se ha convertido en la moneda del reino. Las compañías que multiplican sus talentos humanos prosperan; las que no, tendrán que seguir luchando con más dificultad*

*McKinsey & Company Inc. La Guerra por el talento.  
Bogotá: Ed. Norma. p. 1.*

La relación entre Sistemas de compensación financiera y los objetivos de atraer, retener y motivar al talento humano en las organizaciones ha sido un tema poco estudiado como fenómeno, tanto en el campo profesional como en el académico. Desde la perspectiva académica, no se encuentran evidencias demasiado concluyentes, por lo que se puede afirmar que las relaciones planteadas, siguen siendo desde el punto de vista teórico y empírico, poco contrastadas y rezagadas en su evolución frente a otros cambios organizacionales. En el campo organizacional, se encuentran grandes estudios sectoriales realizados por empresas consultoras, en los cuales se pueden evidenciar algunas tendencias.

Este estudio surge de la necesidad de explorar desde la perspectiva causal y utilizando las herramientas aportadas por la Teoría de Restricciones (T.O.C), las posibles causas inherentes a la forma como se estructuran los sistemas de compensación financiera, que impiden o restringen el cumplimiento de sus objetivos básicos, puesto que la realidad muestra que trabajadores como empresarios se manifiestan inconformes tanto por lo que pagan, como por lo que reciben y siguen sin conciliar las diferencias respecto al concepto de lo que es un salario equitativo y justo.

El propósito central del presente estudio es contribuir a la gerencia estratégica del talento humano, al poner en evidencia las restricciones que generan los sistemas de compensación financiera y las propuestas para su eliminación, para desarrollar una mejor relación entre empresarios y trabajadores.

Los resultados obtenidos permitirán a nivel organizacional analizar sus propios sistemas y estructuras de compensación financiera, mediante la calificación de las diferentes variables relacionadas con el concepto de compensación financiera. Adicionalmente, los resultados obtenidos facilitarán el análisis del porqué los sistemas de compensación financiera son un subsistema interno que debe evolucionar de manera permanente y contribuir a los desarrollos de la organización.



Otro elemento importante propuesto en esta investigación radica en la aplicación de **Theory Of Constraints, conocida como T.O.C.** y desarrollada por el Dr. Eli Goldratt en 1997, que sustentada en la relación causa efecto, mediante la metodología de diagramas de árbol y calificación de restricciones, propone un sistema dinámico para calificar nuevas perspectivas funcionales en las organizaciones, contribuyendo a un análisis más definitivo y preciso en pro del desarrollo estratégico de las organizaciones.

Los principales beneficiados con los resultados alcanzados son los estudiantes de ésta maestría y de posteriores promociones, en la medida en que se logre fortalecer la sublínea de investigación de la cual se hace parte, y de manera análoga convertirse en punto de partida para realizar futuras investigaciones que le den continuidad al trabajo iniciado.

Además, la compensación financiera en la actualidad es un tema al que las organizaciones le han dado mucha importancia dentro de sus políticas, por lo tanto, este trabajo pretende hacer un aporte a las empresas de la región, de tal manera que logren encontrar explicaciones a las principales restricciones que se presentan en la determinación de los lineamientos remunerativos.

Finalmente, se pretende impactar tanto a la academia como a las organizaciones de manera que tengan argumentos para cambiar el concepto tradicional de la compensación financiera en el que trabajadores con cargos iguales, tienen igual remuneración, y trascender hacia unas estructuras que permitan en iguales cargos remunerar de acuerdo a las capacidades y habilidades de quienes lo desempeñan, es decir, remunerar de acuerdo al TALENTO HUMANO y no por las funciones realizadas.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.4 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿ Cómo los sistemas de compensación financiera pueden generar restricciones para el cumplimiento de sus objetivos de atraer, retener y motivar los recursos humanos en las organizaciones?

Con el presente trabajo de Investigación, se pretende justificar desde la teoría sobre la compensación, las diferentes situaciones que inciden en el cumplimiento de los objetivos de los sistemas de compensación financiera del Talento Humano en las organizaciones.

La investigación tradicional de la compensación financiera ha permitido reconocer su definición, sus componentes y sus efectos en las empresas y ha contribuido al orden jurídico y legal; sin embargo, sus conclusiones están muy lejos de las prácticas empresariales modernas. Por ello, es necesario reconocer mediante procesos de observación y descripción, los eventos que definan el propósito real de la compensación financiera; pues ella debe contribuir a atraer, retener y motivar las competencias en las organizaciones; permitir a los individuos vivir decorosamente y calificar su desempeño, además de ser un proceso en las organizaciones que resulte estratégico, competitivo, económicamente factible, conocido y aceptado.

Históricamente, la compensación financiera ha sido estudiada desde muchas disciplinas, sin embargo en la práctica, trabajadores y empresarios siguen insatisfechos, tanto por lo que pagan, como por lo que reciben y siguen sin conciliar las diferencias entorno al concepto de lo que es un salario equitativo y justo; tal parece que quien paga y quien recibe están enmarcados en diferentes contextos, influenciados por un conjunto de factores económicos, sociales, culturales y en general, por circunstancias a veces inevitables, jugando así un papel cada vez más restrictivo a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, es necesario ahondar en las restricciones reales que no concilian tales diferencias y constituyen el objeto de la presente investigación. Así entonces, se concibe que la compensación financiera no es una cuestión de ubicación para un puesto de trabajo, sino en pro y en función del individuo que lo realiza; la compensación financiera no debe basarse en requisitos y funciones porque de hecho limita el potencial de desarrollo de las personas al interior de la organización; en consecuencia, esta no podrá ser igual a cada cargo en la organización y en el mercado laboral. Los métodos tradicionales de asignación de salarios y mecanismos de compensación financiera se quedan cortos para calificar la intención de los actores organizacionales, porque el esquema de trabajo responde a las políticas de la empresa frente a los cargos y no frente a las personas.

También es importante tener en cuenta que, la compensación financiera es una de las herramientas disponibles para motivar los miembros de una organización hacia el logro de resultados propuestos. Esta concepción estratégica de la compensación financiera , está sujeta a prácticas innovadoras y dinámicas, las cuales se traducen en cambios en la conducta y en la modalidad de trabajo de los empleados, lo cual significa repensar los tradicionales conceptos acerca de la compensación financiera y así establecer las restricciones que impiden que la estrategia remunerativa compatibilice o respalde la estrategia global de recursos humanos en una organización en permanente evolución.

Las nuevas fuerzas del mercado y estructuras legales, los nuevos valores organizacionales, las nuevas culturas laborales y las nuevas metas de las empresas han afectado las estrategias, los procesos y los sistemas de recursos humanos, incluyendo el de compensación financiera, el cual ha quedado muy rezagado con respecto a otros cambios organizacionales (The Hay Group, 1997), pues la mayoría de las organizaciones no consideran la compensación financiera como un sistema dinámico y evolutivo. La mayoría han estado aplicando los mismos sistemas de compensación financiera durante los últimos treinta años como “ una medida que se adapta a todos” ( encuesta Hay Group, 1997). “ parece como si estuviéramos en algún lugar indeterminado en medio de una evolución” (Fortune, 1998). Esta brecha problemática entre los sistemas salariales tradicionales y las organizaciones contemporáneas genera muchos interrogantes sobre el papel que debería jugar la compensación financiera y el peligro de la dependencia de las propuestas remunerativas tradicionales calificadas por Peter Block (Steward Ship) como “Obsoletas”.

Al ser la compensación financiera un concepto multidimensional, ha dado lugar a muchas definiciones. Sin embargo, el desafío propuesto va más allá del cambio conceptual en las estrategias salariales o de reemplazar un viejo programa por uno nuevo, sino más bien cómo se puede integrar el salario con los otros cambios organizacionales y en compatibilizarlos con otros procesos de recursos humanos, que promuevan el desarrollo de la organización.

Por otro lado, las recompensas económicas son importantes para los empleados en lo que a la orientación de su comportamiento se refiere, porque las relaciones de paga tienen un inmenso valor social, según conclusiones a las que pudo llegar (Keith Davis y John W. Newstrom, 1991) pues muchas veces la gerencia no ha reconocido la importancia social que esto tiene para los trabajadores y el carácter evolutivo que tiene. En el siglo XIX y principios del siglo XX, se suponía que los trabajadores primordialmente deseaban dinero; por lo tanto, se creía que el dinero producía motivación directa. Cuanto más dinero se ofrecía, mayor sería la motivación.

Roethlisbergers, citado por los autores anteriores, demostró que las recompensas económicas operan a través de las actitudes de los trabajadores en el sistema social para producir un incentivo indirecto.

Es evidente que muchos aspectos complejos determinan la manera en que los empleados responderán a las recompensas económicas. No hay respuestas sencillas para las organizaciones en su intento por crear sistemas equitativos. Según Keith Davis, John W. Newstrom (1991), el empleado identifica y compara los costos y las recompensas personales para determinar el punto en el que sean aproximadamente iguales. Los trabajadores consideran todos los costos de un desempeño superior, como un mayor esfuerzo. Tanto los costos como las recompensas se valoran siempre desde el punto de vista del individuo. Por lo tanto, la gerencia puede ofrecer recompensas, pero el empleado individual determina su valor.

El valor económico del salario como medio de intercambio para la asignación de recursos económicos y también como un medio de intercambio social, tiene que ver básicamente con su valor de status, tanto cuando se recibe como cuando se gasta y su representación para los empleados en relación a lo que la compañía piensa de ellos y el status de un empleado con relación al de otros compañeros.

Por lo anterior, es necesario partir del supuesto que: existe una relación compleja entre los sistemas de compensación financiera y el comportamiento organizacional.

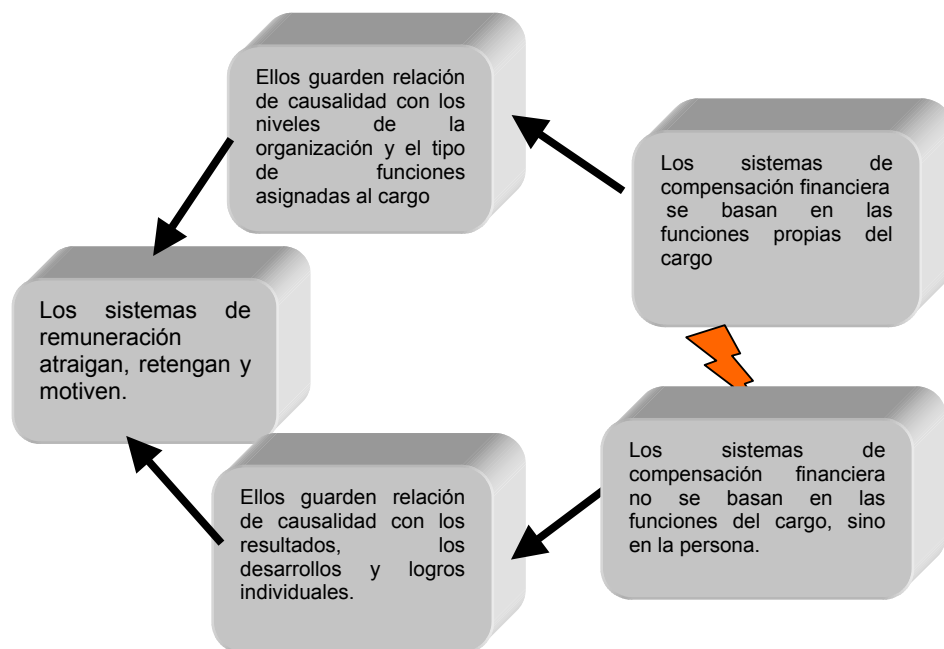
Además de la necesidad de entender los efectos de los diversos modelos motivacionales, los sistemas de compensación financiera también se ven exigidos por la necesidad de respetar las legislaciones laborales y por las condiciones del mercado laboral.

En el campo organizacional, los directivos deben tomar decisiones todos los días sobre la compensación financiera y deben hacerlo en un panorama de cambio continuo. A medida que más empresas basan menos la compensación financiera en el sueldo directo y recurren a otras opciones financieras, los ejecutivos se ven bombardeados por numerosos consejos sobre cuáles son los mejores métodos a adoptar (Jeffrey Pfeffer, 1999). De hecho, gran parte de la sabiduría convencional y de las ideas generalizadas sobre el sueldo que se escuchan hoy día, son incorrectas, engañosas, o ambas cosas. Señala este mismo autor que como consecuencia, los hombres de negocios están aceptando ideas erróneas acerca del cómo y el por qué pagar a los empleados. También asegura que, cada vez con más frecuencia, se observa cómo los directivos perjudican a sus empresas al tomar decisiones sobre supuestos engañosos, llevando esta situación a que se presenten grandes discusiones sobre sueldos, que al final del día no producirán nada, pero costarán mucho.

La idea es cambiar del concepto tradicional en el que trabajadores con cargos iguales, tienen igual compensación financiera, y trascender hacia una estructura que permita en iguales cargos remunerar de acuerdo a las capacidades y habilidades de quienes los desempeñan. Para lograrlo, es necesario tener un punto de partida claro a nivel conceptual, debido a la existencia de diferentes estructuras salariales, argumentaciones profundas en el campo jurídico, calificación amplia del concepto salarial y diversidad de formas para remunerar el ejercicio laboral de las personas, que unidas a las imperfecciones del mercado laboral y al entorno social, económico y político del país, hacen que esta investigación adquiera gran importancia en la medida en que logren eliminar las restricciones que surgen de querer ubicar un salario para un puesto de trabajo, en lugar de hacerlo para y en función del individuo que lo realiza.

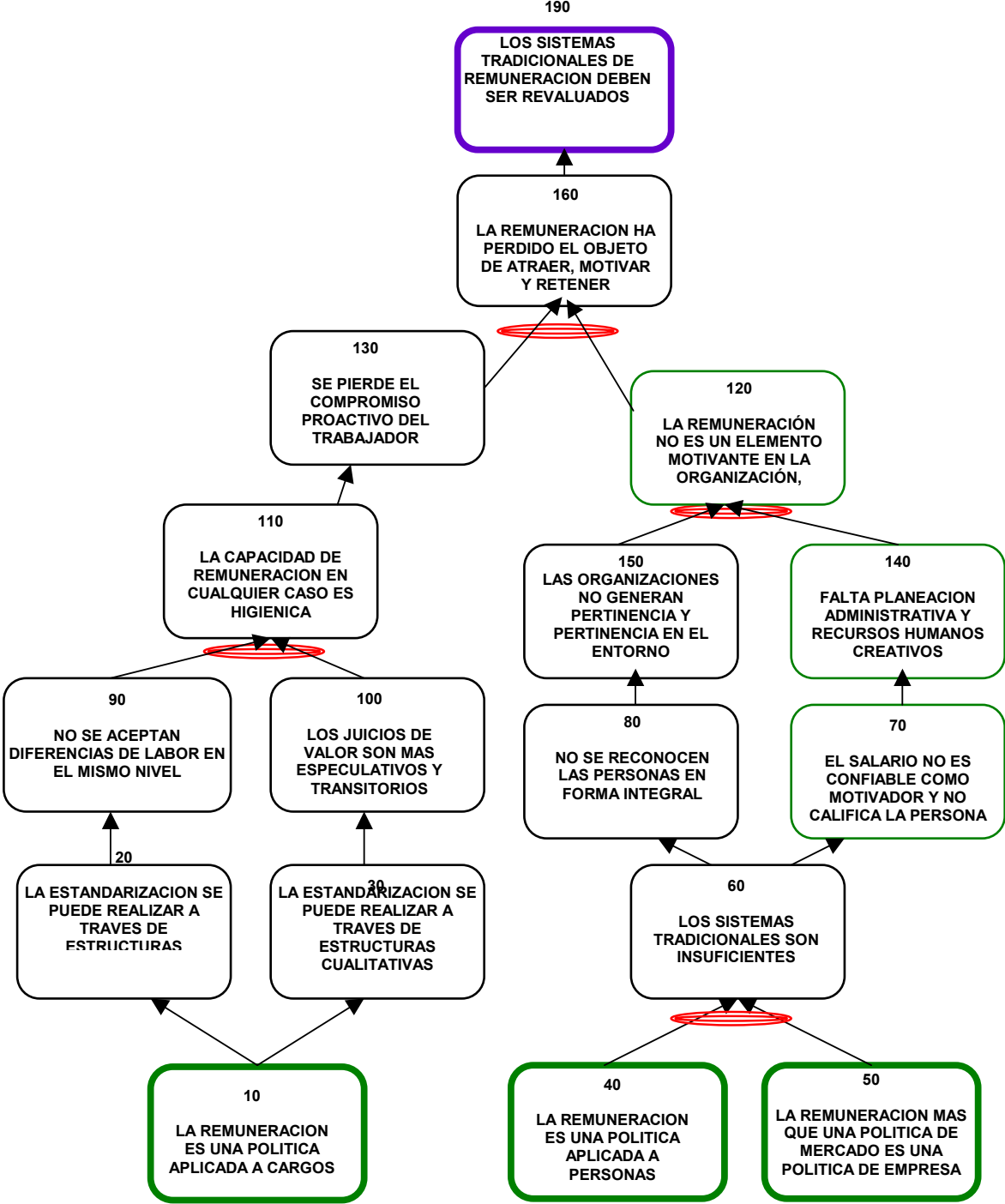
Es evidente entonces, la problemática que alrededor del tema de la compensación financiera se presenta en las organizaciones. Por tanto, se tratará con este estudio de romper los convencionalismos que sobre esta práctica se vienen manejando para así eliminar sus restricciones, tal como se muestra en las Figuras 1, 2 y 3, las cuales hacen parte del desarrollo preliminar del problema planteado en T.O.C.

**Figura 1. ¿Por qué los sistemas de remuneración son una restricción para alcanzar sus objetivos ? (T.O.C).**



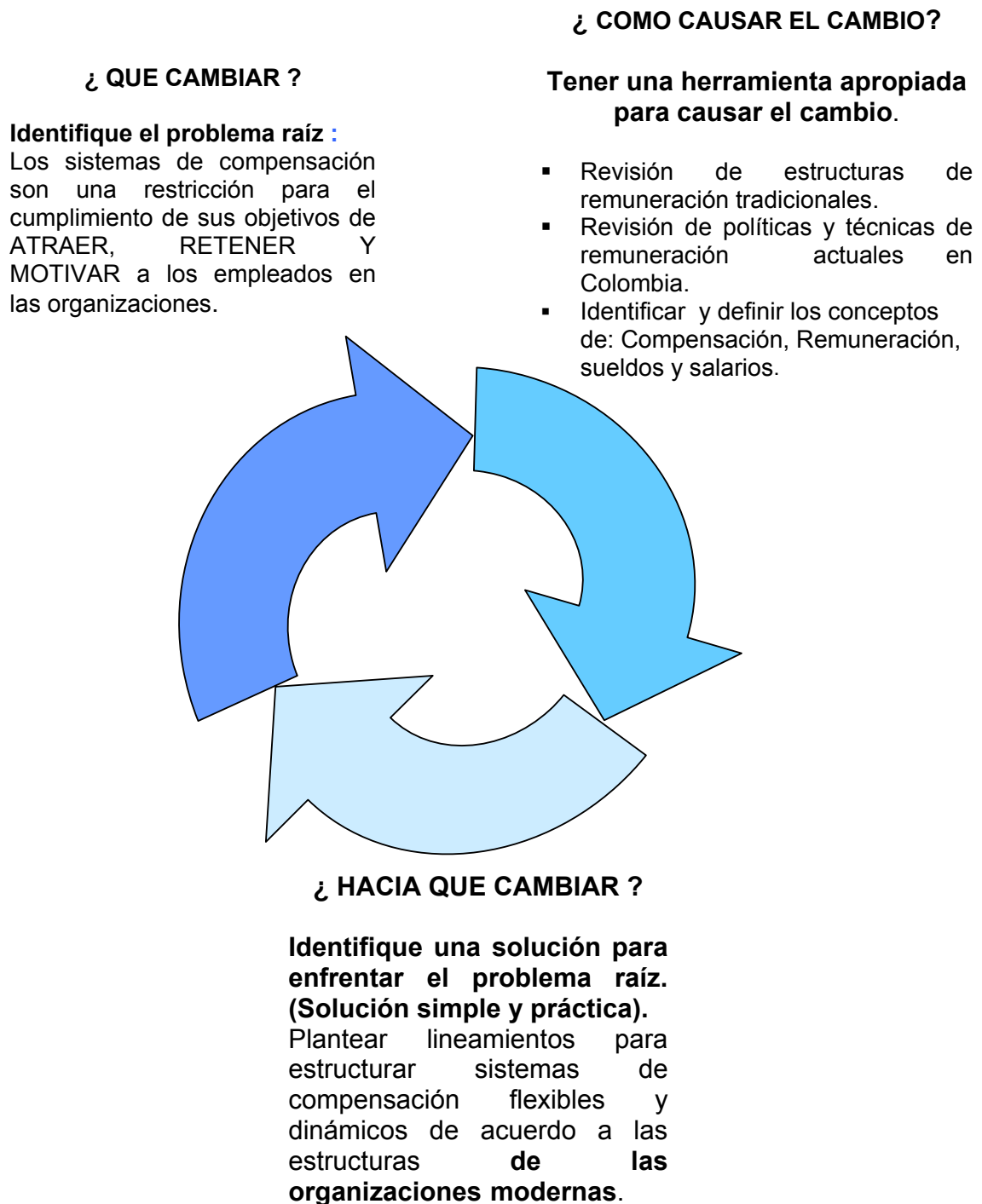
Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 2. La compensación financiera: Análisis Causa –Efecto (T.O.C.)



Fuente: Elaboración propia del autor.

**Figura 3. Análisis sistémico del problema (T.O.C.)**



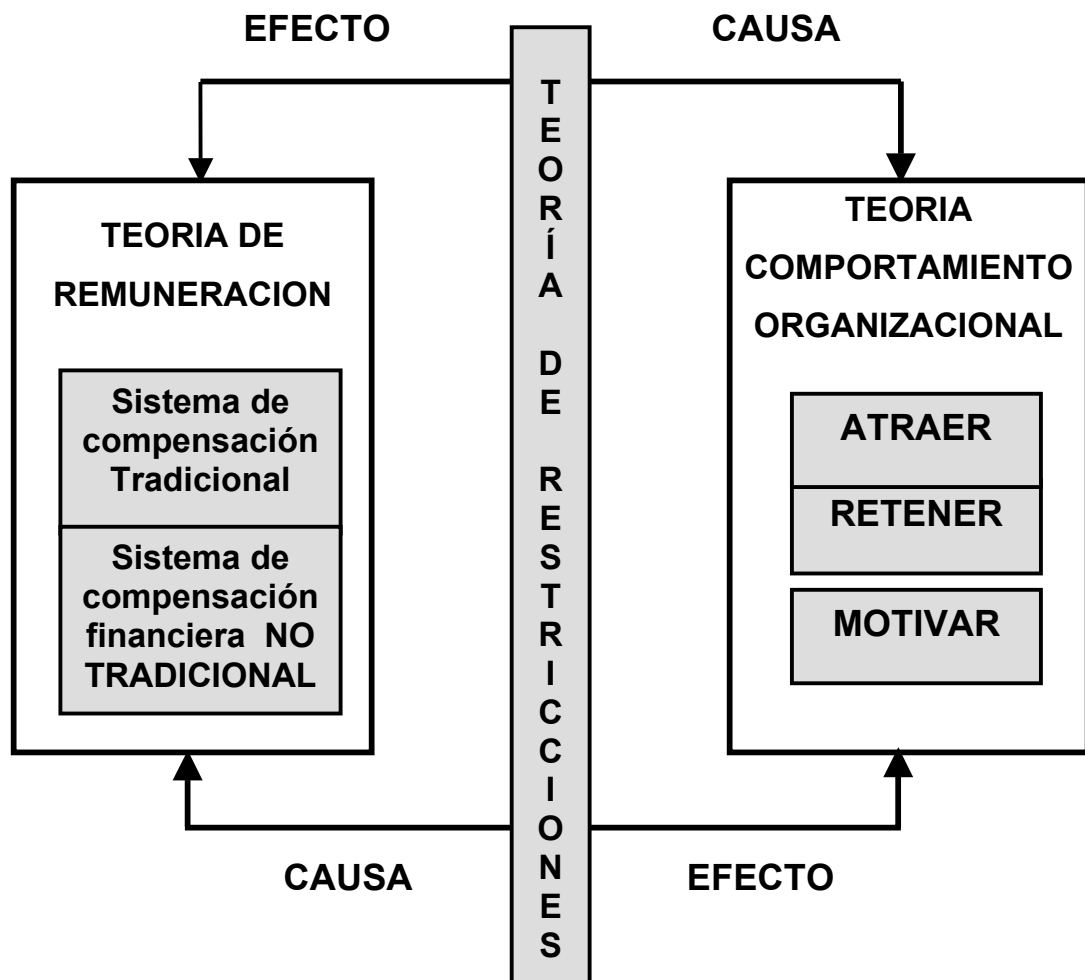
Fuente: Elaboración propia del autor.

## 1.2 FUNDAMENTACION TEORICA

**1.2.1 Esquema básico de análisis.** Este trabajo pretende analizar la relación de causalidad entre dos dimensiones estratégicas básicas: Sistemas de Compensación financiera – Objetivos básicos de la compensación financiera de atraer, retener y motivar a los recursos humanos en las organizaciones.

Las relaciones que se encuentren entre estas dos dimensiones, darán lugar a las hipótesis que posteriormente se contrastarán. En el siguiente esquema se presenta el modelo específico de análisis y las conexiones entre las dimensiones objeto de estudio.

**Figura 4. Esquema básico de análisis**



Fuente: Elaboración propia del autor.

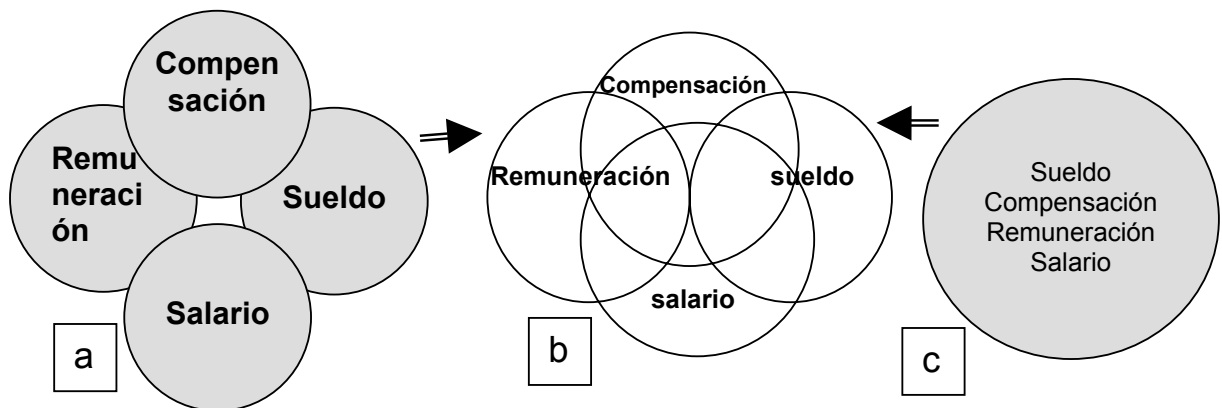


El alcance de estas dos relaciones viene definido por las políticas, técnicas y prácticas salariales, partiendo del hecho de que uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios, por cuanto el nivel de salarios es el elemento esencial tanto en la posición competitiva de la organización, en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

**1.2.2 Semántica.** El concepto de compensación financiera utilizado en este trabajo, hace referencia concretamente a la retribución que debe pagar el patrón al trabajador en contraprestación por los servicios prestados (cartilla laboral – Legis, 2000). El artículo 159 de esta cartilla aclara que la noción general de la compensación financiera a la luz de la ley, es decir, en términos contractuales, hace referencia al concepto de salario como “contraprestación principal y directa que recibe el trabajador por sus servicios”.

Para efectos del presente estudio, es importante tener claridad conceptual con los términos de compensación, remuneración, sueldos y salarios, pues ellos tienen entre sí similitudes y diferencias. Por lo tanto, según Sikula\* estos conceptos deben considerarse mejor como fenómenos parcialmente relacionados, coincidentes y no como entidades totalmente distintas, o completamente sinónimas, tal como lo muestra la Figura 5.

**Figura 5. La compensación, la remuneración, los sueldos y salarios como conjuntos distintos, relacionados y sinónimos. (a) Distintos. (b) Relacionados. (c) Sinónimos.**



Fuente: Andrew F. Sikula. Administración de recursos humanos en empresas, 1982. p. 319.

El proceso de administrar sueldos o salarios (o “compensación”, como a veces se le llama) se refiere a la retribución o recompensa o simplemente al balance de las cuentas entre patronos y empleados. En el contexto de los empleos, las recompensas económicas son los recursos de compensación proporcionados a los empleados a cambio de sus servicios. Los términos “remuneración”, “sueldos”, y “salarios” , se usan también para describir este acuerdo económico entre el patrón y el empleador (Sikula\*).

El concepto de compensación financiera, se refiere a la recompensa, pago, o reembolso por los servicios prestados (Sikula\*). La mayoría de las formas de compensación financiera son económicas, aunque a veces estos reembolsos pueden ser también de naturaleza no económica. Por lo general, las remuneraciones tienen la forma de sueldos o salarios. El salario es una recompensa pagada, o estipulada a ser pagada, para una persona que ha prestado sus servicios en jornadas regulares. Los términos sueldo, salario y remuneraciones son esencialmente para hacer reembolsos monetarios; en cambio el concepto de compensación abarca tanto los pagos monetarios directos como las recompensas no monetarias.

**Figura 6. La comprensión de los conceptos del pago**

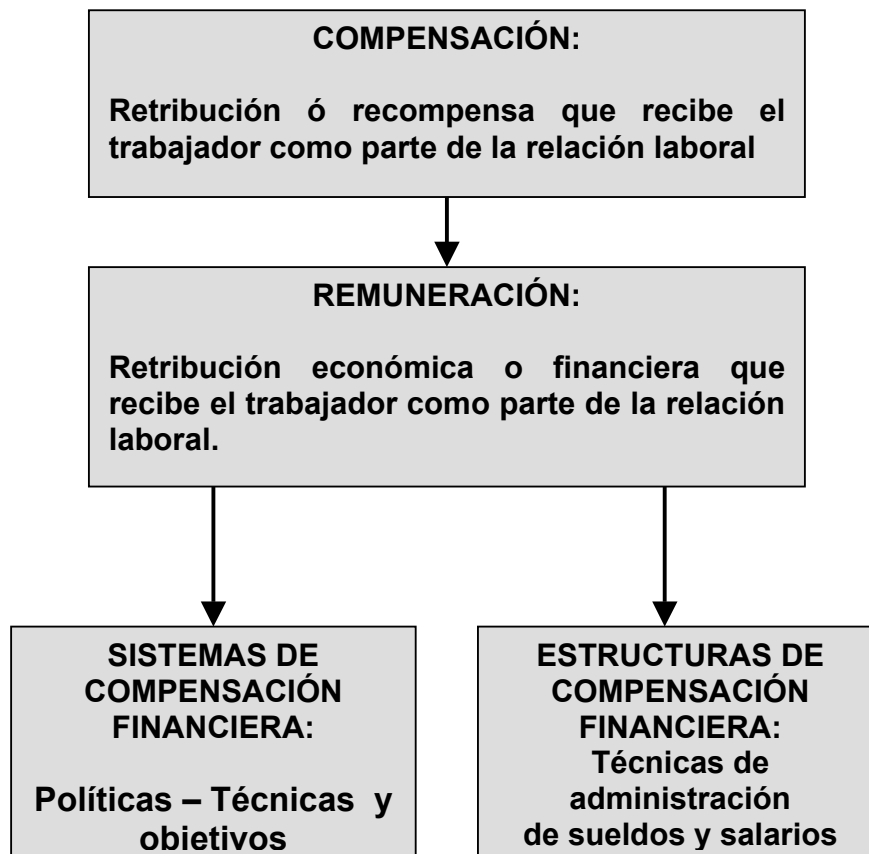


Fuente: Andrew F. Sikula. Administración de recursos humanos en empresas, 1982. p. 319.

Según clasificación realizada por Chiavenatto, el salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce o de los servicios que este presta...así, existe el salario directo y el salario indirecto. Además, la compensación financiera abarca todos los items del salario directo e indirecto. En otras palabras, la compensación financiera

constituye todo cuanto el trabajador recibe directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en la organización...por lo tanto, la remuneración es género y el salario es especie (Chiavenato, 1994).

**Figura 7. Análisis conceptual (semántica)**



Fuente: Elaboración propia del autor.

Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras:

Como el pago de un trabajo; como medida del valor de un individuo en la organización; ubicación de una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización. Sin embargo, por encima de estas y otras consideraciones, el salario en forma específica constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones (Chiavenato,1994). La anterior clasificación se enlaza con los componentes básicos de la compensación financiera señalados por H. Saint-Maurice (1963), que constituyen siempre la esencia, consciente o inconsciente, sobre la cual se apoya el establecimiento de toda compensación

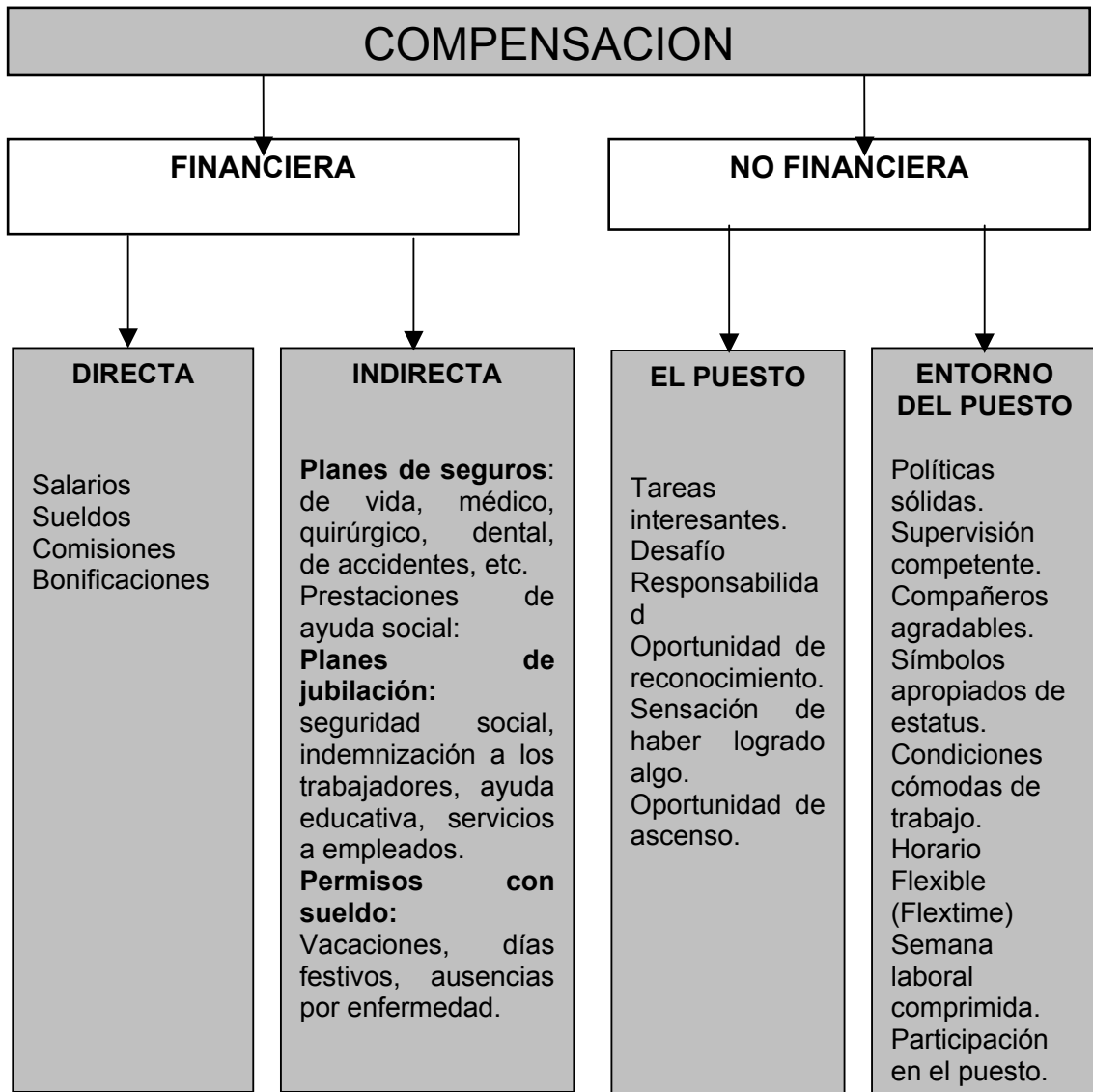
financiera. Estos factores son: El grado de calificación necesario para el puesto; las condiciones y la eficacia con que es efectuado el trabajo.

En la Figura 7 se muestra la diferencia conceptual entre términos que usualmente se utilizan indiscriminadamente para referirse a lo mismo, pero que para el estudio, es necesario tenerlos claros:

La visión general del concepto de la compensación financiera tiene como fundamento la administración de las compensaciones dentro de la gestión de recursos humanos. La compensación se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo (R, Wayne Mondy, Robert M. Noe), dividiéndose en financiera y no financiera. El presente estudio se centra en los componentes financieros de la compensación, tanto directos, como indirectos. La compensación Financiera Directa consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones. La compensación Financiera Indirecta también conocida como prestaciones, incluye todas las compensaciones financieras que no están comprendidas en la compensación directa, e incluyen una gran diversidad de retribuciones que el empleado normalmente recibe de manera indirecta.

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 (Simón Dolan\*1999). Aunque su estudio cobra cada vez más importancia en la administración de recursos humanos, no es motivo de este trabajo.

**Figura 8. Componentes de un programa total de compensación**



Fuente: R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. Administración de recursos humanos, 1997. p. 359.

**1.2.3 Sistema de compensación financiera.** Es el método utilizado por una organización para retribuir el trabajo de las personas. Se basa en las políticas, técnicas y objetivos de compensación representados en la remuneración, prestaciones o beneficios tangibles que recibe el trabajador como parte de la relación laboral (Morales Velandia, 1.999). Además de ser un intercambio entre las dos partes, representa el cómo la organización reconoce el esfuerzo y el rendimiento del empleado. (González, 1.999. LEGIS).

Con mucha frecuencia, el término “sistema” se usa en relación con la administración de sueldos, salarios, o compensaciones. Este término dentro de la expresión “sistema de compensación”, indica el enfoque racional, objetivo y sistemático hecho por la mayoría de las organizaciones actuales, con la finalidad de resolver sus problemas de pago. (Andrew F. SIKULA, 1982). En consecuencia, los principios exactos de sueldos y salarios, los métodos y las guías se usan cuando se establece el sistema o sistemas de pago de compensaciones de una empresa. Esta definición de sistemas revela también la naturaleza de cualquier metodología moderna de reembolso y pago de una empresa.

JUDITH R. GORDON, 1997, definiendo un sistema de compensación financiera menos tradicional, considera que los sistemas de compensación financiera de una organización incorporan los mecanismos formales para mejorar o reforzar el desempeño de calidad. Además, deben considerar la posición en el mercado de los sueldos que ofrece, la normatividad legal y se puede usar como sustento de la estrategia de la organización. SIMÓN DOLAN, 1999, incorpora a los anteriores elementos, la posibilidad de lograr con una adecuada estructuración de los sistemas de compensación financiera, ventaja competitiva mediante el control de los gastos de personal, dada su importancia dentro del presupuesto general de la organización, dependiendo del sector y de la estructura de costos.

La relación básica entre sistemas de compensación financiera y cumplimiento de los objetivos de compensación financiera es sumamente amplio, el estudio se centrará en dos enfoques: El enfoque tradicional sobre la compensación financiera, ubica los sistemas de compensación financiera como parte del subsistema de mantenimiento, dentro del sistema general de administración de recursos humanos. Este enfoque coincide con la tendencia a considerar el trabajo por su cantidad (eficacia) y a la compensación financiera de acuerdo a la calificación del puesto de trabajo o al cargo. Por lo tanto, es importante tener claro que la evaluación del puesto de trabajo como una medida tradicional de determinar la compensación financiera, consiste en clasificarlos en orden, según su valor relativo, para que los empleados puedan recibir los salarios de una manera justa.

Esta idea está relacionada básicamente con las necesidades y condiciones del puesto de trabajo y no con las cualidades personales del individuo que lo ocupa (H.T. Graham, 1982). Esta posición sugiere que los sistemas de compensación financiera tradicionales establecen en una primera etapa un orden por categorías de los puestos, y en la segunda aplican valores monetarios a los mismos. Así, la teoría de compensación financiera tradicional centra sus objetivos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, dentro del gran sistema de administración de recursos humanos, en el cual sobresalen los planes de compensación monetaria, considerando que la organización viable, desde el punto de vista de los recursos humanos, es aquella que no sólo capta y aplica sus

recursos humanos de manera adecuada, si no que también los mantiene en la organización (Chiavenato, 1994).

El segundo enfoque, menos tradicional y funcional, según la literatura contemporánea sobre compensación financiera, resalta la importancia estratégica del los sistemas de compensación financiera para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, argumentando que en la práctica, no hay un único sistema de compensación financiera que se adapte a todo y que estos deben fortalecer la estrategia de la organización y favorecer comportamientos adecuados para cumplir los objetivos (Gómez-Mejía, 1999). Si no hay un único sistema de compensación financiera que sea el mejor para las compañías y que tales sistemas deben ser congruentes con los requerimientos de la estrategia, se hace necesario contrastar desde la teoría tanto los sistemas tradicionales como los no tradicionales, para establecer el verdadero impacto sobre sus metas o propósitos fundamentales.

En el campo del Comportamiento organizacional, tradicionalmente, se ha considerado que la compensación financiera tiene como metas el ATRAER, RETENER Y MOTIVAR a los individuos en las organizaciones, sin embargo, autores como Shimón Dolan, Randall S. Schuller y Ramon Valle Cabrera, 1999, agregan a estos tres fines, básicamente de mantenimiento, el objetivo de administrar los salarios de conformidad con la normatividad legal , facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y lograr una ventaja competitiva mediante el control de los gastos de personal.

La capacidad que tenga un sistema de compensación financiera para alcanzar las metas, no es cuestión sencilla, debido fundamentalmente a la valoración individual que le otorgan las personas al dinero. Pese a este componente subjetivo, con la contrastación de las dos dimensiones del presente estudio, se tratará de establecer en qué medida la compensación financiera tradicional en función del puesto de trabajo o la compensación financiera no tradicional, en función del individuo, pueden contribuir o restringir el logro de los fines o metas propuestas.

**1.2.4 Políticas de compensación financiera.** Las políticas de compensación financiera de una organización están presentes en todo sistema de compensación financiera, ya sean de manera formal o informal, determinando básicamente la posición que la empresa quiere tener en el mercado de trabajo. (R. Wayne Mondy, Sphr, 1997). (J. Antonio Morales y Fernando Velandia, 2003) definen las políticas de compensación financiera como las bases de los sistemas de remuneración, las técnicas traducen las políticas en la práctica y los objetivos son los resultados esperados. Estos autores hacen énfasis en que las políticas deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa. También plantean que la cultura corporativa tiene una gran influencia sobre las políticas de compensación financiera del individuo. Así, la organización establece de manera formal o informal políticas de compensación que determinan

si va a ser líder o seguidor en el pago, o si lucha por una posición promedio en el mercado de trabajo.

Los líderes de paga son aquellas empresas que pagan mayores sueldos y salarios que las empresas competidoras. Estas compañías esperan tener menores costos de mano de obra por unidad. Creen que podrán atraer empleados productivos de alta calidad. Las compañías que pagan mejor, suelen atraer más y mejores aspirantes que las compañías que pagan menos en la misma industria. (R. Wayne Mondy, Sphr, 1997).

Gómez Mejía (2001), plantea al respecto que lo ideal es que una empresa trate de establecer tanto una equidad interna como externa para lograr sus objetivos de atraer, retener y motivar a los trabajadores, pero estos objetivos suelen estar enfrentados. La tendencia actual es que las decisiones al respecto se toman a partir de la importancia relativa de cada grupo o persona para la empresa y esta importancia depende del tipo, tamaño antigüedad y sector al que pertenece la empresa.

La competitividad externa se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. En este concepto es necesario tener en cuenta la forma de comparación de los salarios entre diferentes empresas; esta se hace por medio de **La tasa actual** que es el pago promedio que la mayoría de las empresas pagan por el mismo puesto en un área o industria específicas. Muchas empresas siguen una política que exige el pago de la tasa actual. Las empresas que eligen pagar menos que la tasa actual, a causa de las malas condiciones financieras o por la creencia de que simplemente no necesitan empleados muy calificados, son las seguidoras de paga. Las políticas de compensación financiera entonces, hacen parte de la filosofía general de la organización, de su ubicación geográfica, tipo de negocio.

La consistencia o equidad interna hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización.

Por otro lado, las organizaciones tienden a considerar la remuneración como un gasto y a la vez como un activo. Es un gasto en el sentido de que refleja el costo de la mano de obra. Y es un activo, cuando persuade a los empleados de desarrollar su mejor esfuerzo y permanecer en su puesto. Los programas de compensación financiera y en general de compensaciones, tienen el potencial de influir en las actitudes comportamientos de los empleados en el trabajo, estimulándolos a ser más productivos. Todos los gerentes buscan un mejor desempeño, una productividad más elevada y una menor rotación del personal, lo cual explica la atención seria que la compensación recibe de la alta dirección.



Desde el punto de vista de la teoría económica, el mercado de trabajo está constituido por los posibles trabajadores ubicados dentro del área geográfica en la que se reclutan. Para algunos puestos, este mercado se extiende mucho más allá de la ubicación de las operaciones de una compañía, formando así un mercado de trabajo más amplio.

En el modelo básico del mercado laboral, el salario de cualquier puesto se establece en el punto en que la oferta de trabajo es igual a la demanda de trabajo en el mercado. Por lo general, cuanto menos quieran pagar los empresarios (baja de demanda de trabajo) y cuanto menor sea el salario que los trabajadores están dispuestos a aceptar (alta oferta de trabajo), menor será el salario de ese trabajo. Este es el planteamiento microeconómico, fundamentado en las leyes de la oferta y de demanda que rigen el mercado.

Sin embargo, Gómez Mejía (2001), señala que la situación real es mucho más complicada que lo que sugiere este modelo básico. Plantea que la gente decide sobre el trabajo que quiere desempeñar a partir de otros muchos más factores como: la ubicación de la empresa, el contenido y las exigencias del puesto y no sólo del salario. Por otro lado, el salario que un empresario ofrece se basa en otros factores además del número de personas disponibles con los conocimientos y habilidades necesarias para realizar dicho trabajo. Estos factores incluyen los modelos de compensación históricos, la presencia o ausencia de sindicatos y las políticas internas de la empresa. El punto esencial del modelo el mercado laboral es que la equidad externa se logra cuando la empresa paga a sus empleados el “sueldo habitual” para el tipo de trabajo que realizan.

**1.2.4.1 Políticas Gubernamentales.** Son las disposiciones legales que constituyen un conjunto de normas que permiten definir el costo real del puesto de trabajo en la organización: Pensiones, cesantías, salud, riesgos profesionales, parafiscales, impuestos, entre otros (LEGIS)

Las leyes afectan la cantidad de compensación que recibe una persona. A continuación se describen las leyes más significativas en esta área, según la legislación laboral Colombiana.

Negociación: Es el proceso en el cual las partes acuerdan el valor y la forma de remuneración. (LEGIS)

El puesto de trabajo:

El análisis y la descripción de cargos define la complejidad del puesto de trabajo y el perfil del ocupante permitiendo asignarle un valor dentro de la organización.

**1.2.5 Estructuras de salarios.** Se refiere al método basado en las técnicas de administración de salarios por el cual se asigna el valor para cada uno de los

puestos de trabajo de la organización. Determinan las relaciones entre los diferentes cargos y refleja las políticas básicas de equidad interna y competitividad externa (Morales y Velandia, 1999. Legis).

**1.2.6 Técnicas de compensación financiera.** Las técnicas de compensación financiera son el fundamento de todo sistema de compensación financiera sólido. Su finalidad es establecer el valor relativo de cada puesto de trabajo de la organización y asignar una cantidad o una banda salarial para dichos puestos. SIMÓN DOLAN-1.999. Es por esta razón, que la información del análisis del puesto de trabajo es la base para construir una jerarquía o escala que refleje su dificultad o valor relativo para la empresa. Las técnicas permiten establecer una jerarquía lógica de trabajo y para determinar las tasas específicas de sueldos y salarios dentro de dichas jerarquías. Los trabajos dentro de una empresa no tienen el mismo grado de dificultad; algunos requieren administradores profesionales, otros requieren hábiles artesanos y otros pueden realizarse con trabajadores no especializados.

Andrew F. Sikula, 1982. Jerarquizar es una cuestión que permite determinar de manera más exacta cuáles son las relaciones que existen entre estos puestos internos en la organización. Los trabajos se comparan de acuerdo con sus grados de intencionalidad, especialización, esfuerzos, seguridad y otras cualidades requeridas para desempeñar eficazmente los deberes y responsabilidades del trabajo. Sin embargo, este mismo autor considera que la evaluación del puesto de trabajo no es el único método para comparar los trabajos, si no que existen otras técnicas formales e informales, que se han usado para determinar las estructuras de pago; por ejemplo, los juicios administrativos o los arreglos de contratos colectivos.

Si bien, las técnicas son muchas, la lógica que se emplea es esencialmente la misma; primero se hace un estudio de los trabajos que se van a realizar en la empresa, segundo, determinar el factor o factores que colocan a un trabajo en una posición jerárquica más alta, que demanda una tasa de pago correspondiente. Luego, se valora un sistema que permite efectuar la evaluación de los trabajos en relación a estos factores claves. La lógica en las estructuras de compensación financiera, minimizan el problema de la equidad interna, es decir las desigualdades de pago de la empresa. Evitar que estas desigualdades surjan y corregirlas cuando sucedan, corresponde a una estructura sana de pagos.

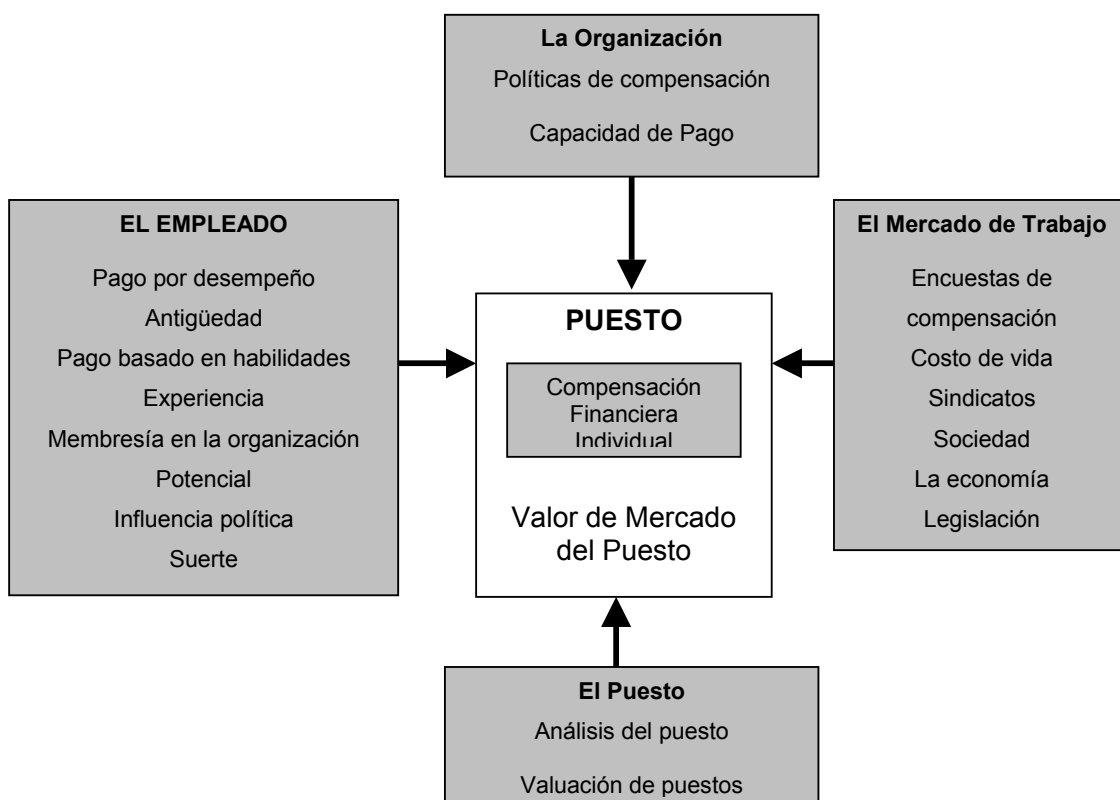
**1.2.7 Objetivos de la compensación financiera.** Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes.(R:W). Puesto que el cumplimiento de estas metas se logra en gran parte por medio del sistema de compensaciones de una empresa, las organizaciones deben luchar por alcanzar la equidad en las compensaciones. La equidad es la percepción que tienen los trabajadores de que se les está tratando con justicia. La equidad debe ser justa para todas las partes involucradas y se la debe percibir como tal, situación que de

entrada genera dificultad por el carácter singular de los empleados. Por esta razón, la teoría sobre la compensación financiera nunca ha podido proporcionar una respuesta completamente satisfactoria al interrogante de ¿ que es lo que merece una persona por el desempeño de su puesto.? La mayoría de los autores señalan como objetivos tradicionales de los sistemas de compensación financiera los de atraer, retener y motivar a los trabajadores en las organizaciones.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby , citado por J. Antonio Morales y Fernando Velandia, 1999, señala como objetivo tradicional de los sistemas de compensación financiera el crear un sistema de recompensas que sea equitativo. Y que el resultado esperado es poder contar con un empleado que se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado para hacerlo bien.

Aunque no se dispone de un enfoque científico, se suele utilizar cierto número de factores relevantes para determinar el pago individual. Estos determinantes se muestran en la figura 9. Tanto la organización como el mercado de trabajo, el puesto y el empleado, tienen un impacto sobre el precio del puesto y la determinación final de la compensación financiera.

**Figura 9. Principales determinantes de la compensación financiera individual**



Fuente: R. Wayne Mondy, Robert M. Noe en Administración de recursos humanos. p. 361.

**1.2.7.1 Motivar.** Todos los gerentes enfrentan un gran reto: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, así como satisfacción y compromiso. Gordon R. Judih-1997. Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla. En el caso de la compensación financiera, existe un conjunto formal de enfoques motivacionales, donde los sistemas de recompensas son un sólido instrumento para propiciar resultados específicos de los trabajadores y para estimular a los empleados a fin de que trabajen en función del logro de los objetivos de la organización.

Según las teorías de la motivación, la compensación financiera es una recompensa valiosa y puede motivar a los trabajadores para desempeñarse mejor, puede satisfacer diversas necesidades y reforzar los comportamientos deseados. Gordon R. Judih-1997. Sin embargo, dada la complejidad y la dificultad de la aplicación correcta de la compensación financiera, las organizaciones con frecuencia la usan mal como recompensa. Por esto, las organizaciones podrían no satisfacer las necesidades que pretenden llenar con la compensación financiera.

En teoría, los sueldos y salarios deben reflejar el desempeño de una persona. En la práctica, las organizaciones preparan sistemas salariales sistemáticos que están ligados al carácter del trabajo de una persona o a su antigüedad en la organización. También se manifiesta una relación entre los sistemas de compensación financiera, el tamaño de la empresa, la escala salarial de las otras industrias de la misma industria y el tamaño del mercado.

**1.2.7.2 Atraer.** La compensación financiera sirve a diferentes fines, uno de ellos es el de ATRAER posibles candidatos a un puesto de trabajo. Los sistemas de compensación financiera permiten asegurar que el sueldo sea el suficiente, de forma que atraiga a las personas adecuadas, en el momento oportuno y para los puestos de trabajo pertinentes. Shimon Dolan, Randall S. Schuler, 1999. Así, se puede establecer una gran relación entre los sistemas de compensación financiera y las actividades de reclutamiento y selección.

Los empleados difieren en el valor que otorgan al sueldo. Si el departamento de recursos humanos es capaz de determinar la importancia que tiene el sueldo para los individuos, podrá orientar su oferta de reclutamiento conociendo las demandas retributivas de las personas. Sin embargo, para atraer y retener incluso a los mejores candidatos, no es necesario siempre ofrecer los niveles salariales máximos. Shimon Dolan, Randall S. Schuler, 1999. Esto quiere decir que la gente toma sus decisiones respecto al puesto de trabajo basándose en factores muy variados, entre los que se encuentran la ubicación de la empresa, su reputación, la naturaleza del puesto de trabajo y el nivel salarial ofrecido. Por lo tanto, más que

aceptar sencillamente el puesto de trabajo mejor pagado, la gente acepta el puesto de trabajo que satisfaga la mayor cantidad de estos factores.

**1.2.7.3 Retener.** La compensación financiera, se concibe como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta por los trabajadores para querer permanecer en una organización. A no ser que se perciba que el sistema de compensación financiera cumple con el principio de equidad interna y competitivo desde el punto de vista externo, los buenos empleados, es decir, aquellos a quienes quiere retener la organización, abandonarán la organización en cuanto se les presente una oportunidad de compensación financiera mejor. Shimon Dolan, Randall S. Schuler, 1999.

La mayoría de las empresas tienen problemas a la hora de retener a sus trabajadores, pues no tienen una manera de identificar los distintos tipos de calidades de los empleados y no tienen un proceso disciplinado para hacer que se tomen las medidas del caso. Investigaciones realizadas en 1.997 por McKinsey & Company, demuestran que las mejores compañías tienen salarios, oportunidades y otras inversiones diferenciales para su personal. Recompensan a sus mejores talentos con ascensos rápidos y les pagan sustancialmente más que a sus empleados promedio. Desarrollan y reafirman a los de desempeño promedio que hacen aportes sólidos y les ayudan a mejorar. Retiran a quienes tienen un desempeño inferior, pues creen que no actuar en estos casos es injusto para las personas que trabajan bajo sus órdenes, para la organización en general y hasta para los mismos implicados (Ed Michaels-Helen Handfield, 2003).

Esto implica que la tendencia actual para retener a los empleados en las organizaciones, va más allá que ganar la batalla de reclutamiento; por tanto, hay que revisar los términos en que las empresas actuales estructuran la propuesta de valor para sus empleados, es decir, una razón clara y convincente de porqué deben establecer relaciones laborales. Es importante tener en cuenta al respecto, las situaciones particulares del mercado de trabajo de cada país, ya que en condiciones de exceso de oferta de trabajo, especialmente de puestos de nivel inferior, el retener se hace natural, porque en condiciones de desempleo, los trabajadores simplemente no se quieren ir.

**1.2.8 Compensación financiera fija y compensación financiera variable.** La compensación financiera fija consiste en el pago de una cantidad monetaria fija en forma de salario base, por ejemplo un salario mensual fijo. La compensación financiera variable consiste en pagar una cantidad monetaria que fluctúa en función de algún criterio previamente establecido. Las empresas recurren a una amplia variedad de soluciones para resolver la disyuntiva entre retribución fija y retribución variable, aunque existe una marcada relación entre el monto y el tipo de compensación financiera.

La proporción de salario variable aumenta a medida que aumenta el salario base del empleado, indicando que los que ocupan posiciones más elevadas ganan más, pero su retribución global está más sujeta al riesgo, es decir, cuanto mayor sea la proporción de la contribución variable, mayor será el porcentaje de riesgo compartido entre la empresa y los empleados. Gómez-Mejía (2001). Esto significa que se cambia la seguridad de recibir unos ingresos fijos por la posibilidad de obtener mayores beneficios.

## **1.5 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

### **1.3.1 Hipótesis Principal**

1. Los sistemas de compensación financiera Tradicional no garantizan el cumplimiento de las metas de ATRAER, RETENER y MOTIVAR a los trabajadores en las organizaciones.
2. Las políticas y técnicas de compensación financiera aplicadas a los cargos y no a las personas impiden el logro de los objetivos de los sistemas de compensación financiera.

### **1.3.2 Variables**

#### **1.3.2.1 Variables independientes.** Sistemas de compensación financiera:

- Tradicional.
- No tradicional.

#### **1.3.2.2 Variable dependiente.** Objetivos de la compensación financiera:

- Atraer.
- Retener.
- Motivar.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Relacionar las causas por las cuales los sistemas de compensación financiera tradicional, no logran alcanzar sus objetivos de atraer, retener y motivar los recursos humanos en las organizaciones.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Establecer los efectos de los sistemas de compensación financiera tradicionales y no tradicionales, respecto al logro de sus objetivos.
2. Proponer parámetros para estructurar sistemas de compensación financiera que contribuyan al logro de sus objetivos.

### 3. METODOLOGÍA PROPUESTA

La metodología a desarrollar en el presente estudio, se define bajo los parámetros de investigación de tipo descriptivo, cuyo objetivo principal es la definición y estructuración de los porqué de algunos fenómenos que requieren ser dimensionados, mediante la determinación de causa y efectos entre los conceptos o variables seleccionadas. Para establecer las relaciones entre las variables objeto de estudio: sistemas de compensación financiera y sus objetivos básicos de atraer, retener y motivar, se elaborarán con base en la metodología propuesta por la Teoría de Restricciones (T.O.C.), una serie de mapas de realidad actual en los que se plantearán las conexiones básicas subdivididas en criterios o items que han resultado de algunos estudios más significativos en esta materia.

Los instrumentos de análisis propuestos por La Teoría de Restricciones, conocida como **T.O.C.** (The Theory of Constraints), teoría administrativa basada en una metodología científica que permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de las empresas para que estas se acerquen a su meta, mediante un proceso de mejoramiento continuo. Básicamente se fundamenta en el pensamiento **efecto - causa - efecto**, considerando la empresa como una cadena de eventos o secuencia de acontecimientos, donde se debe establecer primero que todo cual es el eslabón más débil de la cadena, que viene a ser el único que determina su resistencia total. Y , para efectos del diseño de la presente investigación, se parte del hecho que todas las empresas tienen al menos una restricción crítica o un eslabón débil que le impide alcanzar sus metas, en este caso **la compensación financiera y su impacto en el cumplimiento de los Objetivos de compensación financiera de los recursos humanos en la organización.**

Esta metodología de investigación es novedosa y aún está en construcción. Por lo tanto, su aplicación constituye un gran reto, pues toma como base el método socrático de pensamiento científico, fundamentado en el análisis **causa - efecto**, que es una construcción lógica simple sobre la que se construyen todos los procesos de pensamiento científico. Sócrates planteó que la forma más sencilla de develar la realidad era mediante la formulación de preguntas con alguna orientación o intencionalidad, y la búsqueda de sus múltiples respuestas. Pero realizar preguntas de alta calidad desde lo teórico, no es sencillo, porque se requiere saber y proponer soluciones de carácter general y estructural, y confrontarlas con unos sólidos referentes teóricos para que estas respuestas trasciendan el conocimiento.

Las herramientas metodológicas utilizadas en T.O.C. proponen la construcción de **árboles de realidad actual**, para extraer las primeras manifestaciones de una realidad organizacional.. El problema central, es decir **“la compensación financiera tomada como una variable de impacto en el cumplimiento de los**



**objetivos de ATRAER-RETENER-MOTIVAR a los trabajadores en las organizaciones**” se tomará como un conflicto crónico, que generará otros subproblemas. Cada conflicto se podrá visualizar construyendo una “**nube de conflicto**”. Para solucionar el conflicto, se requiere evaporar la nube, que significa encontrar el supuesto erróneo y la solución más poderosa al conflicto crónico, es encontrar unas **ideas** que invaliden el supuesto erróneo.

A cada restricción o eslabón débil, se le colocará un **nombre** que será el reflejo de las relaciones encontradas. Estos nombres se estructurarán en diagramas más elaborados, ya como textos que remplazarán los árboles de realidad presente construidos inicialmente, lo que permite ir construyendo simuladores de la realidad cada vez más complejos y fundamentados que ayudan a encontrar las explicaciones a los sucesos y a crear conocimiento.

Para la determinar si una variable ejerce efectos restrictivos para el cumplimiento de los objetivos, se subdivide el análisis en tres grandes áreas determinantes de la compensación financiera que se someterán a estudio:

- 1) En primer lugar, se analizarán las condiciones actuales del mercado laboral Colombiano, como determinante de las condiciones de oferta y demanda del empleo y su correspondiente costo, reflejado en los sistemas de compensación financiera, análisis que incluye el concepto de equidad externa.
- 2) En segundo lugar, se realizará el mismo análisis a la legislación laboral colombiana en lo que a compensación financiera se refiere.
- 3) En tercer lugar, se analizará en la teoría administrativa su aplicación en el campo de la estructuración de los sistemas de compensación financiera.

Para contrastar las relaciones encontradas con el anterior análisis, se construirán árboles de realidad actual y de realidad futura que servirán de fuente para formular una propuesta de estructuración de los sistemas de compensación financiera que contribuyan al logro de sus objetivos.

### 3.1 RESULTADOS ESPERADOS

OBJETIVOS	LOGROS	INDICADORES
Establecer las causas por las cuales los sistemas de compensación financiera tradicionales y los sistemas de compensación financiera no tradicionales, restringen el logro de sus objetivos.	Explicación de las causas por las cuales los sistemas de compensación financiera pueden restringir el cumplimiento de sus objetivos.	Documento descriptivo de las causas que hacen que los sistemas de compensación financiera sean una restricción en las organizaciones, acompañado de una presentación de diagramas en T.O.C.
Establecer los efectos de los sistemas de compensación financiera tradicionales y no tradicionales, respecto al logro de sus objetivos	Explicación de los efectos provocados por los sistemas de compensación financiera e los trabajadores y en las organizaciones respecto al cumplimiento de sus objetivos	Documento explicativo de los efectos provocados por los sistemas de compensación financiera en las organizaciones y trabajadores respecto al logro de sus objetivos, acompañado de una presentación de diagramas en T.O.C.
Proponer parámetros para estructurar sistemas de compensación financiera que contribuyan al logro de sus objetivos.	Explicación de los efectos provocados por los sistemas de compensación financiera para RETENER a los trabajadores y establecer la forma de superar estas restricciones de compensación financiera como una forma de orientar las políticas de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos.	Diagrama en T.O.C. que conjugue la relación Causa-Efecto de los sistemas de compensación financiera tendiente a ATRAER-RETENER-MOTIVAR a los recursos humanos en las organizaciones, acompañado de una propuesta para el levantamiento de las restricciones encontradas.

Fuente: Elaboración propia del autor.

#### **4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FORMULACION DE LA PROPUESTA T.O.C.**

En esta etapa de desarrollo de la investigación, utilizando los elementos teóricos del modelo del mercado laboral, de la teoría organizacional en materia de Compensación Financiera, y los elementos básicos aportados por el marco legal en materia de la legislación laboral Colombiana vigente, se desarrollan las relaciones esperadas entre los sistemas de compensación financiera tradicionales y no tradicionales y el cumplimiento de los objetivos de atraer, retener y motivar al talento humano dentro de las organizaciones.

Para el análisis del mercado laboral, se ha seleccionado el concepto de Equidad salarial, como punto de partida del análisis, ya que es uno de los aspectos más transversales en el estudio de la Compensación Financiera, puesto que no sólo refleja la posición competitiva de la empresa a nivel externo, sino la posición interna en materia de compensaciones. Esta etapa se aborda desde la teoría de Restricciones, como metodología básica para realizar en primera instancia, la evaluación o diagnóstico de los problemas raíces a través de los árboles de realidad actual (A.R.A), estableciendo relaciones de Causa-Efecto con el fin de identificar de manera integral las restricciones que impiden el cumplimiento de la meta planteada.

##### **4.1 EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE EQUIDAD EN LA COMPENSACION FINANCIERA (T.O.C.)**

Partiendo del gran principio de la teoría organizacional en el que se establece que las organizaciones deben atraer, retener y motivar a los trabajadores competentes, se determina claramente que el cumplimiento de estas metas se logra en gran parte por medio del Sistemas de Compensación Financiera de una empresa. De este principio, surge el primer elemento a considerar como causante del cumplimiento de estas metas y/o su efecto restrictivo, como es el concepto de equidad salarial.<sup>1</sup>

La literatura sobre el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones plantea que los trabajadores valoran lo que merecen recibir en relación a lo que otros merecen ser pagados ; explica que los individuos determinan lo que merecen ser pagados, ellos y los otros miembros de la organización y los del mercado de trabajo de su misma industria, comparando lo que aportan a la organización con lo

---

<sup>1</sup> El término "equidad salarial" se refiere a la percepción que tienen los trabajadores de que se les está tratando con justicia. WAYNE MONDY, R. Administración de recursos humanos, 1997.

que obtienen de esta.<sup>2</sup> Esta apreciación que hacen los trabajadores es determinante, pues al compararse con los otros, los trabajadores pueden decidir si se les está retribuyendo o no justamente, es decir, si se le está dando lo que se merece en relación a lo que otros reciben. (En estados Unidos y Canadá se estima que, como media, los altos directivos ganan de doce a dieciocho veces lo que gana el empleado que menos gana. En contraste, en Japón, los directivos ganan como máximo seis veces más<sup>3</sup>).

Se puede decir entonces que: De la valoración que hagan los individuos del grado de justicia y equidad de la Compensación Financiera, depende el grado de satisfacción del trabajador. Por lo tanto, existe una relación directa entre el grado de satisfacción respecto a la forma como se le remunera al trabajador y el cumplimiento en las organizaciones de las metas de atraer, retener y motivar.

Si el trabajador se siente insatisfecho y percibe la compensación financiera como “injusta”, entonces hay insatisfacción y motivos para buscar o iniciar acciones que restauren la equidad o reduzcan la falta de ella. De esta apreciación se determina que la compensación no sólo debe ser justa, sino que se debe percibir como tal. Sin embargo, la teoría de la compensación existente no ha podido proporcionar una respuesta completamente satisfactoria a la pregunta de qué es lo que merece una persona por el desempeño de su puesto.

La evaluación en T.O.C. Figura 10, demuestra claramente que existe una restricción en la estructuración de los sistemas de compensación financiera emanada del carácter subjetivo que tiene la valoración que realiza el trabajador de su compensación financiera, como un acto natural y en permanente cambio.

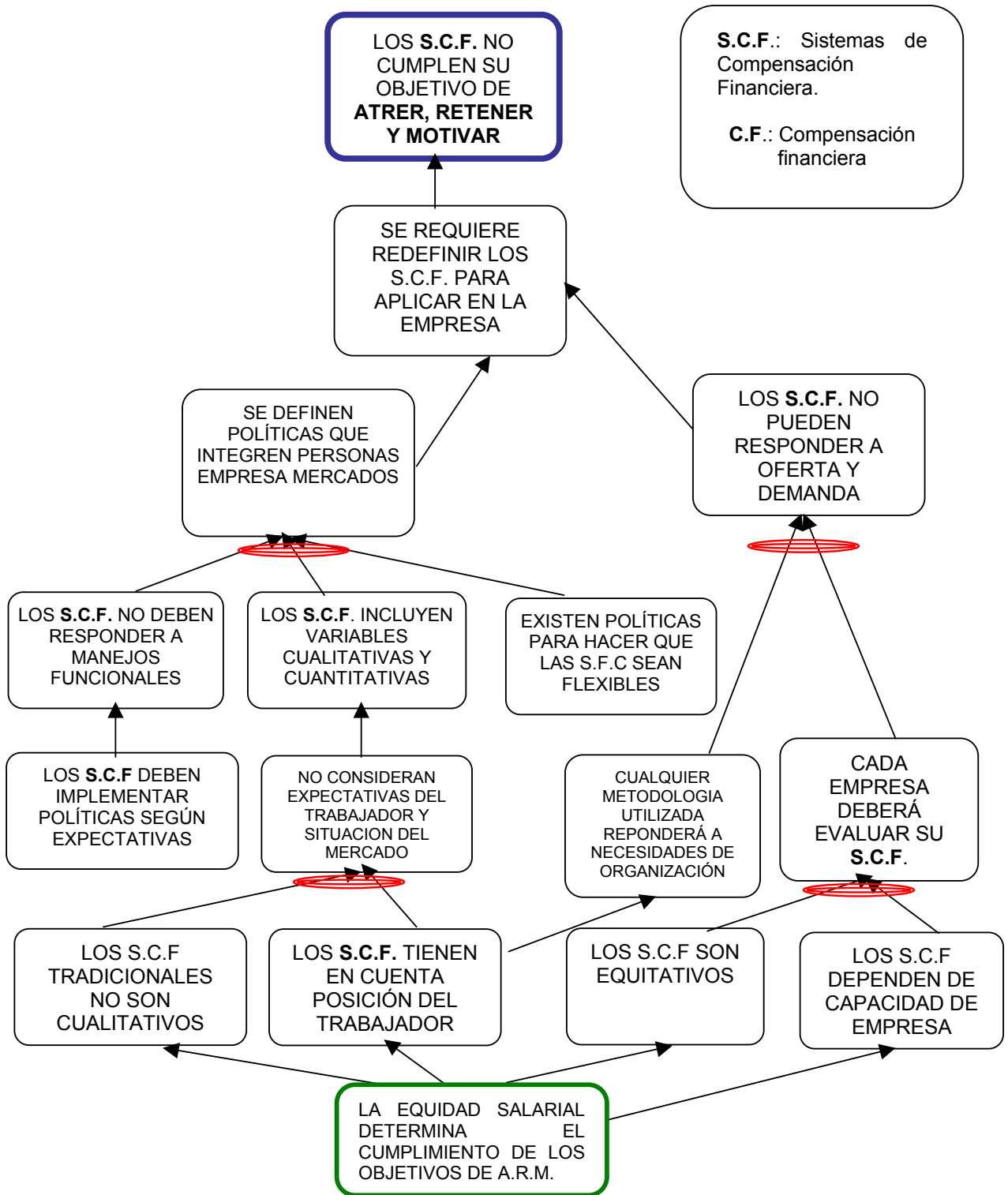
Aunque la apreciación que el trabajador realiza respecto a su compensación financiera es subjetiva y su estudio no es el objetivo central de este trabajo, el concepto de equidad cobra tres dimensiones claramente establecidas que sirven de orientación tanto a los trabajadores para hacer sus apreciaciones como a las organizaciones, para que realicen, ya sea de manera formal o informal, la estructuración de su Sistema de Compensación Financiera con el fin de cumplir sus metas. El estudio de estas dimensiones, da como resultado un conjunto de conflictos que apuntan a establecer las restricciones respecto al concepto de equidad externa, que básicamente tiene que ver con la comparación y evaluación de los sistemas de compensación con los sueldos y salarios del mercado laboral; con el concepto de equidad interna, la cual se establece en función del valor del puesto de trabajo, y la equidad personal, cuya comparación refleja el rendimiento del empleado.

---

<sup>2</sup> Tomado de Simón Dolan y otros. La gestión de recursos humanos, 1999.

<sup>3</sup> Dolan, p. 277.

**Figura 10. A.R.A. Los sistemas de compensación financiera y el concepto de equidad salarial (T.O.C.)**



Con el propósito de profundizar más en el análisis, se plantea la Figura 11, en la cual se determinan los elementos causales del modelo del mercado laboral como determinante de la equidad externa, cuyas imperfecciones impiden que se logren los objetivos propuestos con la compensación financiera tradicional. De acuerdo a la teoría económica, el mercado laboral está determinado por las condiciones de oferta y demanda de trabajo. La teoría de precios y empleo de insumos, llamada también teoría de la productividad marginal o teoría de salarios, establece claramente que las leyes del mercado son las que rigen los salarios como el precio de cualquier otro insumo. Pero, la teoría de la productividad marginal sólo se ocupa de la demanda de trabajo. Sin embargo, es de aclarar que el aspecto de la demanda no puede ser considerado en forma aislada, ya que los salarios y el empleo están determinados en su conjunto, por la interacción de la oferta y de la demanda.

La teoría de la productividad marginal de los precios de los factores indica que a los individuos se les paga el valor de su producto marginal; pero en realidad, a los trabajadores se les paga dependiendo también de la oferta de trabajo.

En la teoría de salarios, también se plantea que: *Ceteris Paribus*<sup>4</sup>; “Los salarios serán más altos en aquellas ocupaciones menos deseables. Esto se denomina igualación de las diferencias salariales. Cuando se observa que distintos trabajadores alcanzan distintos niveles de satisfacción (o insatisfacción) en el mismo tipo de trabajo, el análisis se abre a la posibilidad de diferencias de salarios que reflejan gustos variables por distintos trabajos<sup>5</sup>. La oferta y demanda en distintas industrias, determinan los salarios relativos y el número relativo de trabajadores en distintas ocupaciones.

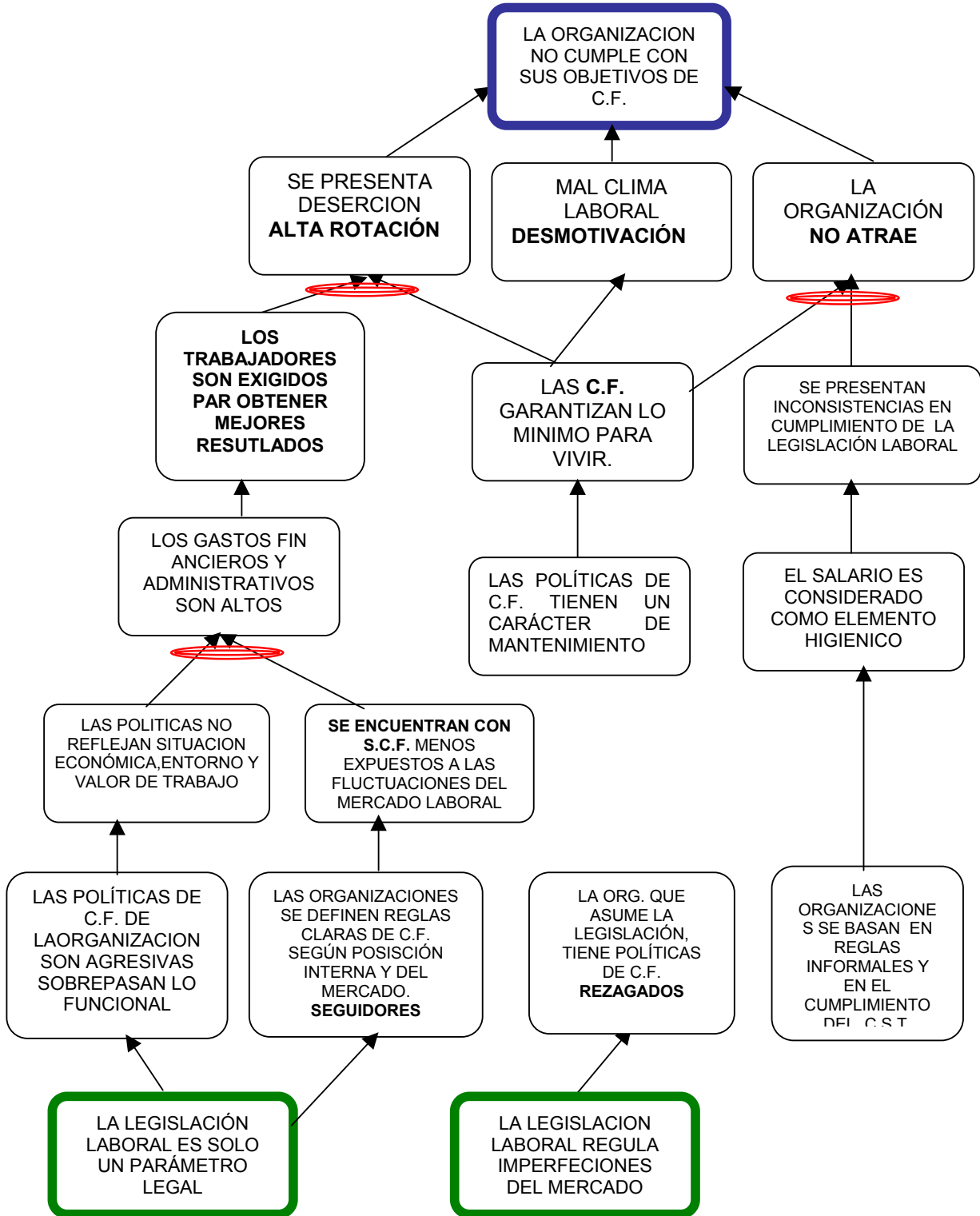
Esto también se considera como parte de la teoría de opción de trabajo. La teoría explica que se deben ofrecer salarios relativos más altos para lograr que los individuos acepten ocupaciones menos deseables, pero la realidad del mercado es que muchos trabajadores ganan salarios relativamente bajos en lo que se podría considerar como trabajos “menos deseables”. La evaluación muestra que el mercado laboral real, está influenciado no sólo por variables cuantitativas, refiriéndonos con esto a la cantidad de trabajadores que lo conforman, sino por sus gustos y por la oferta de trabajadores con respecto a la demanda, porque a pesar de ser un oficio menos deseable, el exceso de oferta presionará los salarios hacia abajo.

---

<sup>4</sup> Expresión utilizada frecuentemente en la teoría económica para indicar que “todos los demás factores permanecen constantes” y que por lo tanto, la variable a analizar es una sola.

<sup>5</sup> LOPEZ CASTAÑO, Hugo. Ensayos sobre economía laboral colombiana, 1996.p. 27.

**Figura 11. A.R.A. La compensación financiera y la legislación laboral análisis causa efecto (T.O.C.)**



Fuente: Elaboración propia del autor.

Otros factores determinante de los salarios, según la teoría económica, son las preferencias geográficas de los individuos. Se plantea que las tasas reales de salarios difieren mucho entre ubicaciones geográficas menos deseables y aquellas que son más deseables. Además, plantea que las diferencias salariales de acuerdo con la ocupación son mayores en el corto que en el largo plazo.

Establece también la teoría de salarios, la diferencia en la manera como se deben remunerar los talentos escasos, es decir las rentas económicas que se le acumulan a aquellas personas que poseen talentos naturales. Este es un aspecto muy interesante de analizar, en especial para las ocupaciones calificadas que requieren emplear personas con más talento y habilidad que aquellas ocupaciones que no lo requieren o es menos importante.

Otro factor que influye sobre la tasa de salarios relativos es la incertidumbre. Se plantea que entre mayor sea la incertidumbre acerca de la estabilidad de la demanda en una ocupación, mayor tendrá que ser la tasa de salario media para dicha ocupación, comparada con todas las demás ocupaciones que son semejantes, pero tienen menos incertidumbre. Esto supone que los individuos prefieren la certidumbre.

Los anteriores factores son de carácter económico, fundamentado en el concepto de “mercado laboral”, es decir, de la idea según la cual el trabajo, o la fuerza de trabajo, es una mercancía como cualquier otra que se intercambia en el mercado, cuyo precio es el salario, cuya cantidad vendida es el empleo y cuya cantidad excedente es el desempleo <sup>6</sup>.

Según el modelo de *mercado laboral* para la equidad salarial, la compensación financiera de cualquier puesto se establece en el punto en el que la oferta de trabajo es igual a la demanda de trabajo en el mercado. Por lo general, cuanto menos quieran pagar los empresarios (baja demanda de trabajo), menor será el salario de ese trabajo.

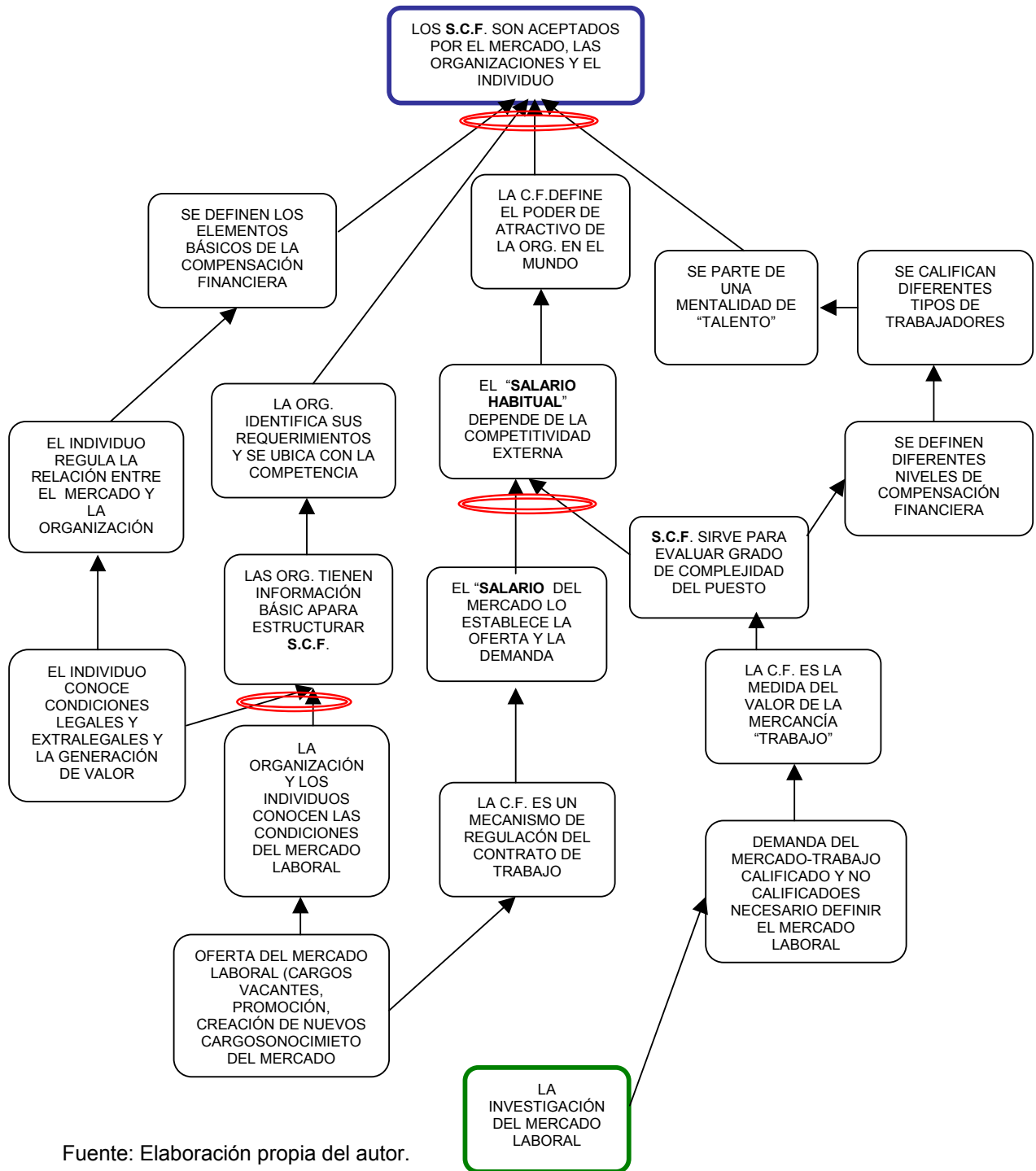
La evaluación de este modelo sugiere claramente la existencia de una restricción fundamental, cuyo origen está en las imperfecciones que tiene el mercado laboral en la realidad, y por lo tanto, los supuestos básicos de este modelo económico basado en un mercado de competencia perfecta, no dan cuenta de la realidad. La situación real es mucho más complicada que lo que sugiere este modelo básico, tal como se manifiesta en la Figura 12.

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 27.



**Figura 12. A.R.A. Los sistemas de compensación financiera y el mercado laboral**



Fuente: Elaboración propia del autor.

La gente decide sobre el trabajo que quiere desempeñar a partir de muchos otros factores como: la ubicación de la empresa, el contenido y las exigencias del puesto, por ejemplo, y no sólo por el salario. Por otra parte, el salario que un empresario ofrece se basa en otros factores diferentes del número de personas disponibles con los conocimientos y habilidades necesarias para realizar dicho trabajo. Con esta aclaración, se puede decir que el punto esencial a tener en cuenta del modelo del mercado laboral es que la equidad externa se logra cuando la empresa paga a sus empleados el “sueldo” habitual para el tipo de trabajo que realizan. Los puntos críticos en la estructuración de los sistemas de compensación se presentan cuando una empresa se desvía demasiado de lo habitual, ya sea hacia arriba o hacia abajo, de la dirección de los salarios del mercado. Si ofrece una compensación financiera muy inferior a la del mercado, puede reflejar incapacidad de atraer y retener a los trabajadores cualificados. Si paga muy por encima de lo que se ofrece en el mercado, puede perder competitividad en el mercado con sus productos porque sus costos laborales serán muy altos respecto a los de la competencia.

De lo anterior, se puede determinar que las organizaciones con el fin de permanecer competitivas, deben retribuir los resultados del desempeño necesarios para alcanzar sus metas claves. Pero al determinar sus metas claves, se debe tomar en cuenta la singularidad de los empleados, ya que las personas tienen diferentes razones para trabajar, y su paquete de compensación financiera más apropiado debe depender de esas razones.

La teoría de la jerarquización de las necesidades de Maslow<sup>7</sup>, da fiel cuenta de esta restricción. Cuando los individuos trabajan para proporcionar a su familia los recursos monetarios necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, entonces, el dinero recibido por su trabajo puede ser la compensación más importante. Sin embargo, algunas personas trabajan muchas horas diarias, reciben poco pago y aman su trabajo<sup>8</sup>. No se puede olvidar que en gran parte, lo “adecuado” de la compensación financiera está en la mente del receptor.

La desigualdad en cualquier categoría de la equidad puede provocar fuertes problemas en el clima organizacional. Si los trabajadores creen que se les paga de manera inequitativa, puede limitar sus esfuerzos al interior de la organización o hasta abandonar la empresa, en fin, se deteriora el desempeño general de la organización y no se alcanzan las metas de Atraer, Retener y Motivar.

Por otro lado, desde la perspectiva de las relaciones con los empleados, la equidad interna en el pago probablemente sea más importante, pues los trabajadores suelen tener más información sobre compensaciones en general dentro de su propia organización, o utilizan estos datos para formarse una idea de

---

<sup>7</sup> MAZLOW, Abraham H. “A theory of human motivation”, 1943.

<sup>8</sup> WAYNE MONDY, R. “Administración de recursos humanos”, 1997. p. 358.

la equidad. El modelo de justicia distributiva planteado por Luis R. Gómez, sostiene que los trabajadores aportan a la empresa cualidades, esfuerzos, tiempo, etc., a cambio de unos resultados y la compensación económica es una de las recompensas más importantes que esperan obtener. Plantea desde una perspectiva socio-psicológica que los empleados están continuamente: (1) Comparando lo que dan a la empresa con lo que reciben a cambio y (2) comparando su relación contribuciones-resultados con la de otros empleados en la empresa<sup>9</sup>. Los empleados pensarán que se les está pagando justamente cuando la relación de sus contribuciones y resultados sea equivalente a la de otros empleados cuyos puestos de trabajo exijan de ellos tanto como los suyos. Algunos empleados se comparan con empleados de otras empresas, pero la mayoría lo hacen con sus colegas dentro de la organización.

Sin embargo, una organización debe ser competitiva en el mercado de trabajo para permanecer viable; y para lograrlo, sus sistemas de compensación financiera deben garantizar siempre la equidad externa. Aunque las organizaciones actuales hacen un gran esfuerzo por mantener la equidad en todos los frentes, ésta sigue siendo una gran restricción. Tanto la organización como el mercado de trabajo, el puesto y el empleado, tienen un impacto sobre el puesto y la determinación final de la compensación financiera del empleado. Desde esta perspectiva, se determina que el papel más crítico de los sistemas de compensación consiste en garantizar que los sueldos y salarios se establezcan de forma que los empleados perciban que la relación entre lo que aportan y lo que reciben está equilibrada dentro de la empresa y, en menor grado, fuera de ella<sup>10</sup>.

El conocimiento del mercado laboral se logra mediante las encuestas de salarios; de esta manera, las empresas cuentan con una fuente de información que mide las prácticas de compensación de las demás empresas competidoras por el talento humano. Esta información incluye no sólo cuánto pagan, sino también qué métodos de compensación financiera utilizan en los diferentes niveles o cargos.

El manejo de ésta fuente de información es un elemento restrictivo a la hora de estructurar los sistemas de compensación financiera, ya que las empresas obtienen información básica y general, pero no garantiza que con ella se pueda lograr un sistema de compensación eficiente y coherente y mucho menos equitativo en comparación con los demás empleados del sector económico, región e industria.

La posición competitiva a nivel salarial de una empresa se obtiene comparándose con otras empresas del sector o similares. Esta competitividad externa requiere conocimientos del mercado laboral. La restricción se presenta básicamente por el bajo conocimiento que tienen las empresas. Además, las encuestas muestran

---

<sup>9</sup> GOMEZ MEJIA, Luis R. Gestión de Recursos Humanos, 2001. p. 352.

<sup>10</sup> Ibid., p. 352.

información general sobre cargos y métodos de valoración de los cargos, y no de las personas que lo realizan. Por tal razón, su manejo no es tarea fácil porque si el sistema de compensación financiera no es lo suficientemente atractivo para retener y atraer, tampoco va a servir para mejorar el desempeño de los trabajadores al interior de la organización.

De acuerdo al modelo del mercado laboral y tomando como base la información que el mismo mercado proporciona a través de las encuestas de sueldos y salarios, se determina el “salario habitual”<sup>11</sup> para el tipo de trabajo que se realiza y, con el cual, de manera hipotética se debería alcanzar la competitividad externa. Sin embargo, una empresa puede desviarse de este parámetro por encima o por debajo. Cabe entonces cuestionarse sobre el efecto restrictivo de la posible desviación de la compensación financiera respecto a los parámetros del mercado laboral.

Es necesario aclarar que la encuesta de sueldos y salarios es una práctica rutinaria realizada por lo general sólo por las grandes organizaciones para determinar las tasas de pago más frecuentes en los mercados de trabajo. Para la mediana y pequeña empresa, las cámaras de comercio y otras agremiaciones son las encargadas de agrupar, procesar y suministrar los datos. La restricción que se presenta en la utilización de estas encuestas es la determinación de los puestos comparables siendo el trabajo más difícil la estructuración diseño de los puestos porque un cargo en una compañía puede parecerse vagamente a un puesto con un nombre similar en otra compañía. Por esta razón, los nombres de los puestos tienen poco valor al momento de hacer comparaciones. Es necesario entonces, utilizar las descripciones de trabajos cuando se están estructurando los sistemas de compensaciones.

En el tema de competitividad externa existe tres alternativas puras para establecer los niveles de las tasas de compensación de manera que: 1) Supere la competencia; 2) Iguale a la competencia; 3) Se encuentre por debajo de los que otros pagan.

Los supuestos teóricos al respecto establecen que si una organización supera la competencia, esto le permitirá tener la posibilidad de atraer y retener el mejor recurso humano que se encuentre en el mercado, en la medida en que un sistema de compensación atractivo o superior al de la competencia, permite atraer un número mayor de aspirantes y permite que en el proceso de selección se elija a los mejores, los más calificados y más productivos. Sólo de ésta manera, las organizaciones no perderán su posición competitiva en el mercado. La restricción que se presenta a esta política, radica en la capacidad financiera de la empresa. Por esta razón, muchas organizaciones, a pesar de querer incorporar a sus

---

<sup>11</sup> El término “salario habitual” se refiere al pago promedio que las empresas hacen por el mismo puesto en un área o industria.

organizaciones a los mejores, sus limitaciones financieras no les permiten tomar una posición de liderazgo en el mercado, quedando la alternativa de ser seguidora o en el peor de los casos, rezagada del mercado laboral. Existe entonces un conflicto crónico entre la política y los objetivos de la compensación financiera. En ocasiones la situación del mercado desvirtúa la congruencia que debe existir entre estas dos variables. El conflicto se resuelve dándole mayor importancia a la equidad interna que la equidad externa.

La meta de alcanzar la equidad externa, permite mejorar la posición de la empresa en el mercado laboral, por lo que se hace necesario que cada empresa tenga claramente establecido los indicadores de logros, por ejemplo, los niveles de antigüedad de los empleados y los índices de rotación, son indicadores de la capacidad de la empresa para retener su talento humano. La restricción al respecto, se evidencia en la sensibilidad que tienen estos factores frente a variables como la ubicación geográfica, tipo de empresa, tamaño de empresa, legislación laboral y en general, por la situación de la economía nacional.

Estos elementos causales se deben tener en cuenta al momento de determinar los sistemas de compensación financiera, y son una función crítica al interior de las organizaciones, pues si la remuneración del trabajo fuera influenciada solamente por consideraciones económicas, el salario por labores similares sería igual para todos los puestos y las diferencias de salarios entre los cargos reflejaría solamente la escasez que el mercado no hubiera podido cubrir, dejando de lado las diferencias reales de habilidades.

Existen también restricciones con respecto a los datos sobre salarios. La mayor parte de las estadísticas compiladas a nivel local, dejan por fuera el nivel operativo. Por consiguiente, esas cifras deben tomarse con precaución, ya que pueden ocultar áreas reales y significativas de discriminación y desigualdad. Mientras que los datos escritos parecen indicar que existen Sistemas de compensación equitativos, pueden ocultar otros factores que repercuten en el salario neto que se llevan los trabajadores, por ejemplo, bonos, remuneración por rendimiento, prestaciones no pecuniarias, etc, que benefician a unos trabajadores y a otros los margina.

Según la encuesta salarial realizada por The Hay Group<sup>12</sup>, la brecha salarial entre el trabajador que más gana, con respecto al que menos gana, es en promedio 11 veces en el sector de consumo masivo colombiano. Aunque en algunos sectores, tiende a reducirse la brecha, la inequidad es evidente y eso que las cifras solo están dadas para el sueldo base anual.

---

<sup>12</sup> The Hay Group. Estudio realizado por Hay Management Consultants Colombia Ltda.. Mercado Total de Consumo Masivo, 2002.

Teniendo en cuenta las dificultades que se tienen con las cifras, existe en general una brecha salarial menor en los cargos administrativos de nivel medio que en los niveles de la alta gerencia.

Con los argumentos anteriores, se puede concluir que la adopción del concepto de equidad dentro de la estructuración de los sistemas de compensación financiera como criterio fundamental, es un objetivo importante de la estrategia salarial para el cumplimiento de los objetivos de atraer, retener y motivar los recursos humanos en las organizaciones. Para lograrlo, se requiere que se revelen en forma objetiva las desigualdades remunerativas a todos los niveles en la organización, involucrando a todos los niveles de la empresa, es decir, tanto el nivel operativo como gerencial. Esto significa que se debe comprender las repercusiones que tiene la estructura salarial en el origen de la brecha salarial entre niveles para evitar la SUBVALORACION del trabajo en unos casos y la revalorización en otros.

La meta propuesta es poder involucrar en los estudios sobre remuneración, la variable igualdad salarial en los lugares de trabajo, como fuente primaria de información. No se debe descartar la posibilidad de que no tanto a nivel de los individuos, sino a nivel sindical y de asociaciones de trabajadores se trabaje por instituir procedimientos legales y asegurar que la igualdad de la remuneración se incluya en los pliegos de negociación colectiva, de tal manera que las organizaciones logren estructurar sistemas de compensación sensibles a la problemática de la equidad salarial, es decir, una estructura salarial neutral para todas las personas prescindiendo del cargo y centrada en la persona. Es necesario establecer también un sistema de monitoreo a los sistemas de compensación financiera que ayuden a identificar las diferencias de pago que no se puedan justificar. Esto se logra si se desarrolla la conciencia y capacidad en las organizaciones para abordar el tema de la equidad en los procesos de negociación empleado-empleador, al igual que hacer más énfasis en la importancia de la encuesta anual de salarios y empleo con mecanismos que garanticen que se difunda en la medida posible a todo tipo de organización.

#### **4.2 INCIDENCIA DE LA LEGISLACIÓN LABORAL EN LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA**

Con base en la clasificación presentada en la Figura 8 planteada en el referente teórico, donde se pone de manifiesto que el salario es la partida más representativa para trabajadores y empleados en un sistema de compensación financiera, por constituir la forma de remunerar el trabajo de manera más directa, esta partida adquiere un carácter crítico dentro del análisis que se está realizando. Se puede decir que es uno de los aspectos más críticos del proceso de remuneración.

La incidencia directa puede estudiarse mediante dos indicadores: El primero es el grado de obediencia legal que depende inversamente del porcentaje de violaciones a la norma (trabajadores situados por debajo de lo establecido por las normas legales vigentes). El segundo es su incidencia modal, que se refiere al porcentaje de trabajadores con ingresos iguales al parámetro establecido. Por ser el salario la contraprestación principal y directa que recibe el trabajador por sus servicios, su fijación se reglamenta en el código sustantivo del trabajo. Se puede decir que el efecto directo del salario sobre los ingresos de la población aumentará con el grado de obediencia legal y con su incidencia modal<sup>13</sup>.

Su incidencia indirecta se presenta de una manera más dinámica, pues básicamente depende de la posición de liderazgo que quiera y pueda tener la organización sobre las alzas de los ingresos medios, es decir, de relacionar las alzas de ingresos en los diferentes niveles o escalafones de la empresa con el alza establecida por la ley (alzas en el salario mínimo legal). El poder de liderazgo puede ser total o parcial o puede no existir en absoluto, en este caso, los salarios dependen exclusivamente de las condiciones del mercado laboral.

La incidencia total de las disposiciones legales para determinar los salarios, dependerá así de su incidencia directa e indirecta. Si ambas son elevadas, las disposiciones legales serán una poderosa herramienta para determinar las compensaciones financieras. Y, no lo serán en el caso contrario.

Del análisis anterior, vale la pena destacar que las disposiciones legales pretenden regular el libre juego de la oferta y la demanda de trabajo y garantizar a los trabajadores un ingreso básico mínimo que les permita “subvenir sus necesidades normales y las de su familia en el orden material, moral y cultural”<sup>14</sup> No obstante, en una economía caracterizada por las altas tasas de desempleo, es decir, por un exceso de oferta, el incumplimiento a la norma es muy común. Y es en estos casos donde el gobierno debe entrar a solucionar vía normatividad las acciones provenientes de las imperfecciones del mercado laboral.

Las violaciones a las disposiciones legales son una excepción en el sector público; pero en el sector privado sí son más frecuentes, y en forma más marcada en la microempresa. En este caso, dadas las imperfecciones del mercado laboral Colombiano, caracterizado por unas altas tasas desempleo, los oferentes en un momento dado pueden aceptar este tipo de contratación, pero en definitiva, así no se logra atraer, retener y menos motivar al talento humano en las organizaciones.

La situación de la economía del país afecta las decisiones de compensación financiera. Es así como, una economía deprimida incrementa la oferta de mano de obra. Esto, a su vez, sirve para reducir la tasa actual de salarios. En la

---

<sup>13</sup> LOPEZ CASTAÑO. p. 341.

<sup>14</sup> Código Sustantivo del Trabajo de Colombia, Título V, capítulo II, Artículo 145.

mayoría de los casos, el costo de vida se elevará en una economía en expansión. Puesto que el costo de vida se suele emplear como norma de pago, la salud de la economía ejerce un impacto fundamental en las decisiones de sueldos y salarios. En recesión, es menos probable que los sindicatos, el gobierno y la sociedad presionen para obtener aumentos de remuneración, pero las actitudes respecto a los salarios cambia a medida en que las condiciones económicas mejoran.

Las leyes de carácter Nacional y local afectan en definitiva las decisiones de compensación financiera de las organizaciones. De acuerdo con esto, la ley establece que el empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades, pero respetando siempre el mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales<sup>15</sup>.

El salario, como contraprestación principal y directa puede fluctuar en virtud de incrementos originados en factores que legalmente lo integran, como horas extra, primas o sobresueldos, sin que ese hecho lo convierta en variable<sup>16</sup>. Pese al marco de referencia otorgado por la ley, la determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios. Estos factores pueden actuar en forma independiente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios. Incluso, se encuentra en el análisis planteado que cuando estos factores actúan como fuerzas oponentes, sirven para anularse unos con otros y estabilizar los salarios.

La compensación financiera por sí misma, no indica el nivel de vida de los trabajadores, ya que este se refleja no solo en los verdaderos salarios que recibe, sino también en los bienes y servicios que puede adquirir con él. En esta etapa del análisis, cobra gran importancia la diferenciación que se debe hacer al momento de estudiar el tema de las compensaciones financieras de los salarios nominales en comparación a los salarios reales<sup>17</sup>. En conclusión, el salario real es el que determina la calidad de vida del trabajador y la de su familia; la clase de educación que puede proporcionar a los suyos, la seguridad social, pensiones y en general, la forma de afrontar las exigencias económicas de la vida, las cuales no tienen otra forma de satisfacer si no es a través del salario. Por esta razón, la compensación económica tiene diferentes implicaciones en el campo organizacional, según el campo desde donde se considere y de ahí la dificultad que existe para el diseño de sistemas de compensación apropiados que satisfagan la justicia salarial o sistemas de compensación financiera equitativos.

---

<sup>15</sup> Cartilla laboral Colombiana, Publicaciones Legis, S-178.

<sup>16</sup> Código Sustantivo del Trabajo, Sentencia. Oct. 5/87.

<sup>17</sup> Según la teoría económica se debe saber que le sucedió a los salarios y precios en general durante un tiempo dado. Aumentos o disminuciones de acuerdo a la inflación. Roger Le Roy Miller. Microeconomía, 1977. p. 321.



La falta de cumplimiento de las estipulaciones legales puede ser muy costosa. Por ejemplo, la clasificación de los salarios como integral o no integral sin tener las estipulaciones legales, puede ocasionar la aplicación de fuertes sanciones. Lo mismo puede ocurrir con los pagos relacionados con los salarios mínimos legales, tiempo extra. De ahí la gran importancia de hacer el análisis de puestos, redactar descripciones precisas de los mismos y sus implicaciones de tipo legal. Violaciones de mano de obra infantil, trabajo en horario restringido por la ley y trabajos en puestos que se consideran peligrosos.

#### **4.3 INCIDENCIA DEL MERCADO LABORAL EN LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA**

Para el análisis del mercado laboral como mecanismo determinante de la estructuración de sistemas de compensación financiera, es necesario partir del principio de competitividad externa de la compensación financiera, pues es mediante el conocimiento del mercado laboral que las organizaciones obtienen la información básica necesaria para elaborar una estructura de compensación financiera eficiente y coherente.

La visión de cuan competitiva es en términos de compensación una organización, se obtiene comparándose con otras empresas. En sí , el Modelo de mercado laboral tiene para este análisis una serie de restricciones provenientes del enfoque económico que le dio origen. De acuerdo con el modelo económico, el salario para un trabajo dado se establece en el punto en el que en el mercado la oferta laboral iguale a la demanda laboral.

La competitividad externa entonces, se alcanza cuando la empresa paga a sus empleados "El sueldo habitual" para el tipo de trabajo que realizan y para controlarla, se requiere conocimiento del mercado laboral al cual se puede llegar mediante encuestas. Es decir, la gran restricción encontrada emerge desde el mismo origen que tiene la información, por esta causa, la compensación financiera se ha convertido en el pago o precio por cierto bien (servicios laborales) y es parte de la estrategia competitiva de la organización.

El dinero es criterio universal como medida de valor y logro, constituyéndose en el mecanismo más explícito de la vinculación entre la organización y el trabajador; incluye por tanto sueldos básicos, incentivos, prestaciones o beneficios. Pese a la gran importancia que los trabajadores le dan a estos factores, es necesario resaltar la importancia de otros elementos adicionales que permiten hacer más atractiva a la empresa y por tanto competitiva a nivel externo como son: Oportunidades de carrera, flexibilidad, estilo de dirección, estabilidad, variedad de tareas, autonomía, percepción de la utilidad de trabajo.

Definir el Mercado Laboral en el que se compite es un proceso delicado, el cual se puede equiparar a la realización de investigación de mercados para un producto

tradicional, labor que implica una definición del mercado meta o segmentación. Este proceso de identificación de las organizaciones que compiten por la misma gente no es sencillo y más cuando se considera que de hecho hay muchos trabajadores aspirando al mismo cargo. Pero si se parte de la escasez de personas calificadas y con el talento necesario para impactar en los resultados de la organización, las consideraciones de competencia por los más aptos son muy diferentes. Y es en este caso, es donde la competitividad externa o el mercado laboral entra a definir el poder de atractivo de la organización en el mercado. Este análisis causal se puede observar en la Figura 12.

En el estudio de los elementos restrictivos de los sistemas de compensación financiera para atraer, retener y motivar, es también oportuno resaltar algunos puntos sensibles que se tienen al momento de querer conocer el mercado laboral al cual se pertenece. La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial, cuyos objetivos básicos son:

- Determinar lo que pagan otras organizaciones en la comunidad o industria.
- Demandas de los sindicatos.
- Facilidad para reclutar el personal.
- Rotación de personal.
- Niveles de satisfacción de los empleados.
- Competencia del producto o servicio en el mercado.
- Utilidades esperadas.
- Prestigio de la compañía.

Se han enumerado uno a uno los pasos para la estructuración de la encuesta salarial, con la intención de poner de manifiesto lo delicado del proceso y especialmente lo costoso en términos monetarios y administrativos. A nivel de responsables, existe otro punto de restricción pues en lo posible el empleado de más alto nivel, debe ser el directamente responsable de proponer las políticas compensatorias a la alta dirección, que conozca la organización, los puestos de trabajo y la visión estratégica de la compañía.

Vale la pena concluir que la encuesta más útil y eficaz es la que lleva a cabo la empresa que pretende tomar decisiones a partir de resultados y la confiabilidad de la encuesta es también proporcional al nivel de comparación de los puestos porque no siempre los cargos con igual denominación son iguales en los mercados de comparación seleccionados. Determinar los niveles de comparación, implica analizar su contenido, es decir, su descripción completa que permitirá establecer factores cuantitativos compensables. En esta etapa, el elemento a tener en cuenta es el método de evaluación de cargos y su nivel de confiabilidad.

#### **4.4 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA TRADICIONALES**

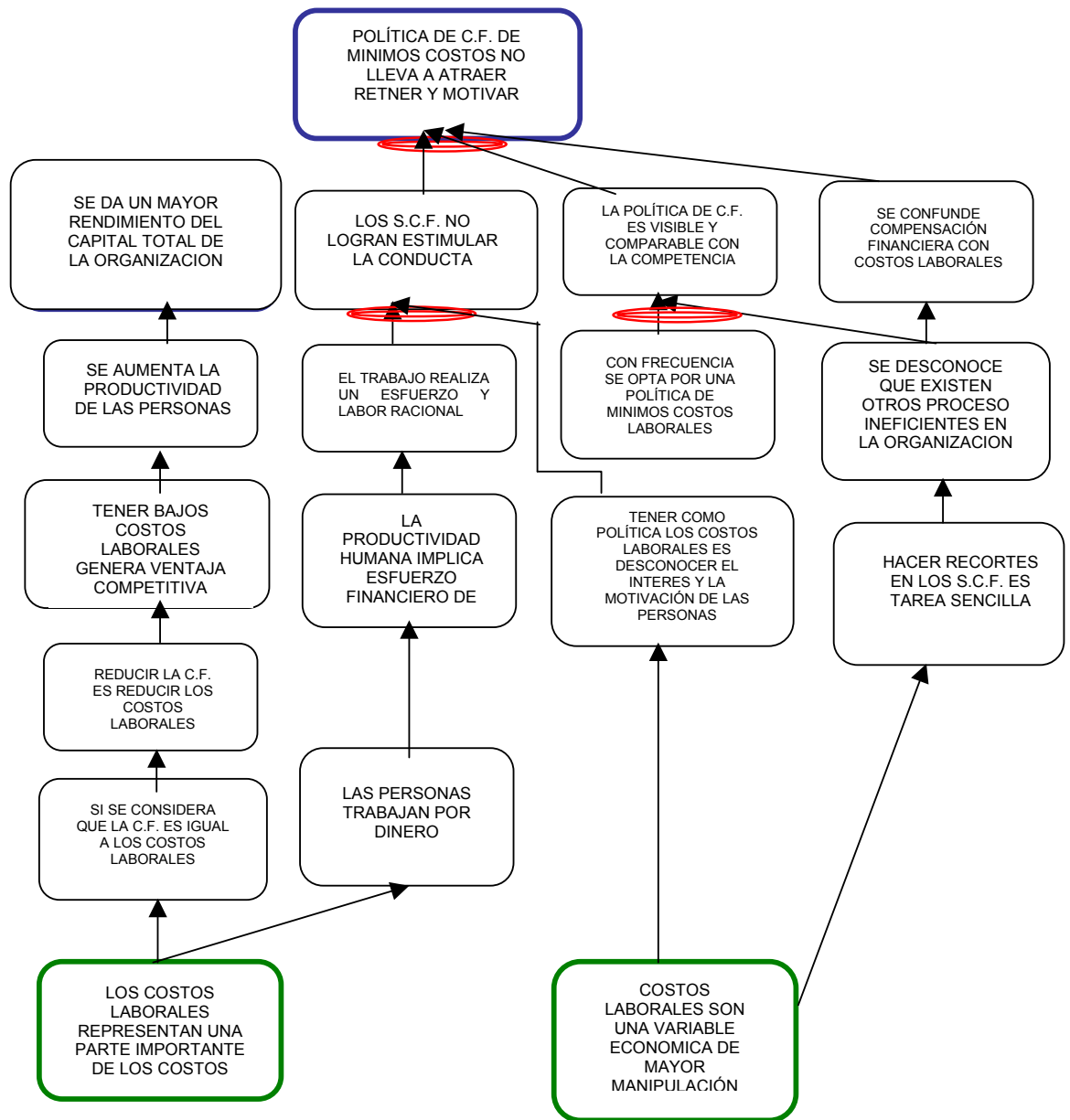
En las empresas de nuestro medio en forma particular, las compensaciones económicas de los trabajadores, han asumido un papel complejo y significativo para definir la esencia tanto de los individuos como de los grupos de trabajadores en las organizaciones. Por tal razón, es importante para este estudio partir del hecho real que apunta hacia la transformación de las estructuras y estrategias de los procesos de recursos humanos de la mayoría de las organizaciones. Lo que implica que cada práctica de recursos humanos ha de estar orientada hacia cambio de conducta y de modalidad del trabajo de los trabajadores.

Después de esta aclaración, se inicia la evaluación en T.O.C. de los sistemas de compensación financiera desde la perspectiva tradicional, a manera de diagnóstico y con la firme certeza de que el cambio de estructura de pago es inevitable dado el nuevo contexto en el que operan las organizaciones en la actualidad.

En la Figura 13, fundamentada en el esquema tomado del artículo de Jeffrey Pfeffer, se describe claramente las políticas sobre remuneración en una organización de corte tradicional, dejando a un lado la idea de que la remuneración es también un concepto y una práctica en continuo cambio, tal como le ha venido ocurriendo a otras prácticas organizacionales.

Cuando la organización tiene como política trabajar al mínimo costo, considera que los costos laborales y la compensación financiera son lo mismo. Por lo tanto, también suele creer que al disminuir los salarios, también está disminuyendo los costos laborales. Aunque esta apreciación es más común de lo que se pueda pensar, está dejando por fuera el factor productividad. Si bien la intencionalidad del planteamiento en términos monetarios es clara al querer disminuir los pagos de salarios, esta no es causa directa para obtener mejores resultados. Pues a pesar de estar cancelando una suma menor, los costos se pueden disparar, debido a que los empleados de menor valor pueden ser menos capaces que los de mayor valor y por lo tanto, los resultados finales para la organización son adversos.

**Figura 13. A.R.A. Los sistemas de compensación financiera y los costos laborales (T.O.C.)**



Fuente: Elaboración propia del autor.

En síntesis, la productividad debe considerarse como efecto y no como causa de la gestión de varios recursos en la organización, entre ellos los recursos humanos. La productividad es una relación cuantificable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción. En lo relacionado con los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual a la relación entre una producción obtenida por el tiempo empleado en ella. La productividad humana no sólo depende del esfuerzo realizado y del método racional, sino del interés y de la motivación de las personas. Es por el desconocimiento de estos últimos aspectos que la organización logra pocos resultados, con excepción de algunos que se logran con la productividad de la mano de obra directa, pero en los demás cargos donde se requiere de personas con talento, los resultados no se ven tan fácil.

En la misma evaluación, se encuentra que los efectos de una estrategia de bajos costos logrados por medio de la minimización de los costos laborales y no mediante el logro de eficiencia en otros procesos, es una herramienta muy peligrosa para competir y la que ofrece una ventaja competitiva menos sostenible. Parece mucho más sencillo y rápido recortar los sueldos, que controlar los costos de otros modos, convirtiéndose la compensación financiera dentro del sistema general de costos en la organización, la palanca más a la mano para disminuir los costos totales.

Los elementos causales de esta situación se pueden encontrar en el carácter visible y comparable que tiene lo que paga una empresa y lo que paga la competencia. Además, la compensación financiera es la variable económica más manejable de la empresa. El efecto restrictivo de una política de minimización de costos laborales puede ser muy grave y lesionar el clima organizacional de manera irreparable. Aunque a las organizaciones les resulta más sencillo estar jugando constantemente con los sistemas de compensación financiera, que cambiar la cultura de la empresa, la manera de organizar los trabajos, y el nivel de respeto y confianza que ofrece el sistema, cambiar la mentalidad de los empresarios de que lo importante no son los salarios sino la productividad es un proceso largo.

También debe anotarse que los criterios de pago son de naturaleza parcialmente económica, parcialmente conductual y parcialmente ética. Esto implica que las organizaciones tradicionales que centran sus estructuras de compensación en variables económicas convencionales, no alcanzan los objetivos de atraer, retener y motivar, en forma efectiva. En cualquier caso, la compensación económica siempre representa para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

Los puestos de trabajo que la gente desempeña son un determinante básico de la cantidad de compensación financiera que recibe. La organización tradicional paga por el valor que le asignan a ciertos deberes, responsabilidades y otros factores

relacionados con el trabajo. En el análisis de la Figura 14 se ilustran los principales elementos a tener en cuenta en un análisis del puesto de trabajo que hace la diferencia entre un sistema de compensación tradicional y no tradicional.

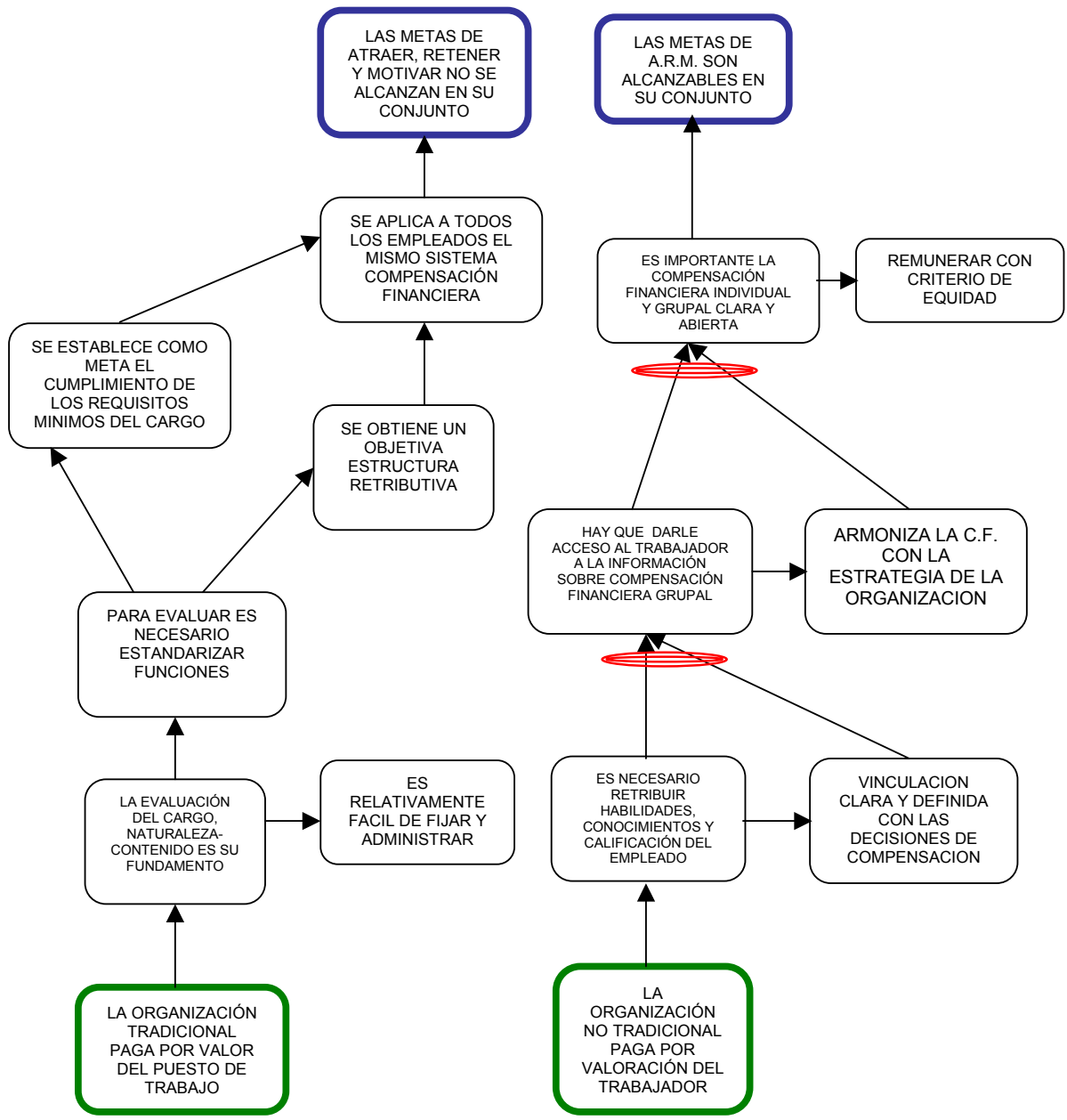
El punto de partida para cualquier esquema de compensación financiera tradicional es entonces el esquema de evaluación de cargos consistente en obtener información respecto a los cargos respectivos, mediante el análisis de cargos, para tomar las decisiones comparativas sobre ellos. Tradicionalmente, la evaluación de los cargos hace énfasis en la naturaleza y contenido del cargo y no en las características de las personas que los ocupan. Esto trae tal como lo indica el análisis de causas y efectos de la Figura 14, una gran restricción a la hora de establecer los sistemas de compensación financiera, pues el valor del cargo lo da el análisis del puesto con funciones estandarizadas y no las personas con sus diferentes niveles de valores agregados o impactos en los resultados de la organización.

En las organizaciones tradicionales se considera que la organización viable, desde el punto de vista de los recursos humanos, es aquella que no sólo atrae y motiva sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los retiene en la organización. Bajo esta concepción, la compensación financiera es considerada como la actividad de mantenimiento de los recursos humanos, es decir como elemento higiénico con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

#### **4.5 ANÁLISIS CAUSAL DE LAS VARIABLES ATRAER, RETENER Y MOTIVAR**

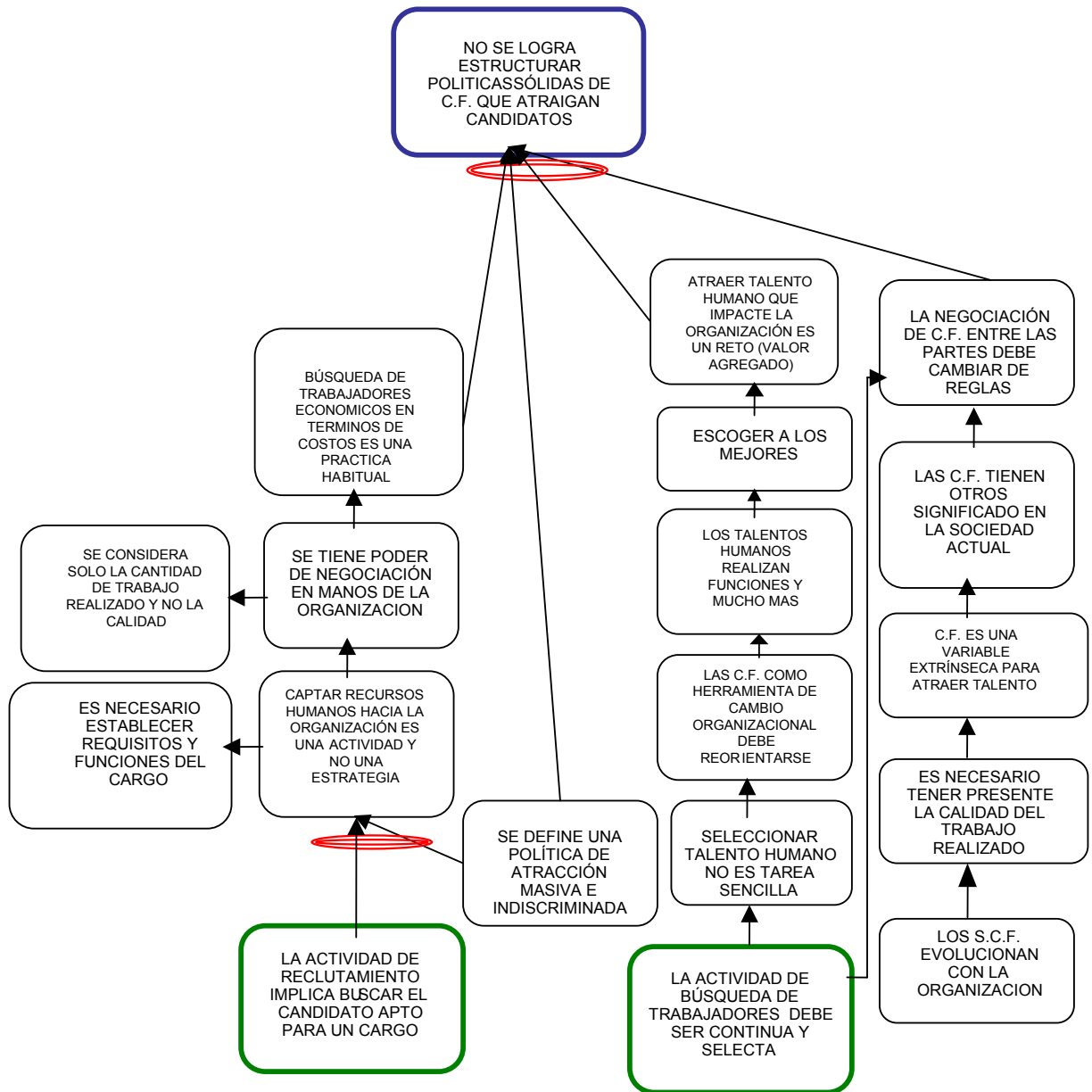
En la Figura 15 se ilustra el análisis causal de la variable **atraer** personas calificadas a las organizaciones, por medio de los sistemas de compensación financiera.

**Figura 14. A.R.A. Análisis del puesto de trabajo**



Fuente: Elaboración propia del autor.

**Figura 15. A.R.A. Los sistemas de compensación financiera y la variable atraer (T.O.C.)**



Fuente: Elaboración propia del autor.



Es común encontrar en los textos tradicionales relacionados con el tema de estudio la expresión “recursos humanos” para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones. Sin embargo, dada la tendencia moderna de buscar en los trabajadores algo más que la ejecución de funciones rutinarias provenientes de la estructuración de puestos de trabajo rígidos, esta expresión está siendo reemplazada por la palabra “talento” ó “talento humano”, como motor crítico del desempeño de la empresa. por lo tanto, la capacidad de la organización de atraer, retener y motivar a las personas con más talento constituye una verdadera ventaja competitiva.

Para evaluar las posibles restricciones de los sistemas de compensación financiera respecto a esta variable, es importante resaltar que tanto los trabajadores como las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. Es por esta razón que continuamente ambos buscan información para establecer el grado de interés que representa una opción de contratación determinada.

La actividad de reclutamiento es en esencia una búsqueda de materia prima (candidatos) en el mercado laboral. En esta misma Figura 15 se ponen al descubierto las directrices tradicionales de este proceso en forma comparativa con las nuevas tendencias en el proceso de selección y reclutamiento. Se encuentra que por ejemplo, la sola expresión “reclutamiento” en el actual contexto organizacional se percibe como obsoleta, pues deja claro que su origen data de la revolución industrial, donde había que reclutar trabajadores de un ejército de desempleados que conformaban el mercado laboral. Hoy la situación es muy diferente como se revelará en análisis posteriores.

En la misma evaluación se pone al descubierto la tendencia tradicional de buscar un candidato para un determinado cargo con base en unos requisitos preestablecidos por la organización. Se trata de hallar los candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización de acuerdo a la estructura del cargo que se pretende llenar o de la vacante identificada

Otro punto crítico que resulta del análisis planteado, es el relacionado con las fuentes de reclutamiento. El análisis causal realizado, pone al descubierto las restricciones que tienen los mecanismos utilizados por las organizaciones para atraer a las personas, quedando claro que tanto las fuentes internas como externas deben ser revaluadas.

En el afán por cambiar, como tendencia de la empresa moderna, muchas organizaciones han omitido lo que podría haber sido una de las herramientas más eficaces a su alcance: la compensación financiera. Este gran olvido puede atribuirse a una falta de comprensión del papel cambiante del salario y su verdadero impacto en el trabajador. Este rezago en gran parte se le atribuye al

supuesto teórico aplicado en la mayor parte de las organizaciones de que: “al personal no se le puede motivar con recompensas extrínsecas”. La aceptación de este supuesto refleja la falta de comprensión en su totalidad del papel que la remuneración puede jugar en la organización actual.

La compensación financiera como variable extrínseca para atraer personas con talento, como es el deseo de toda organización competitiva, juega un papel definitivo, pues el dinero ha asumido en la sociedad moderna occidental un papel complejo y significativo para comunicar y definir la esencia tanto del individuo como de los grupos. En esencia, el dinero es un sustituto de la autovaloración.<sup>18</sup> Para la mayoría de las personas ese poder surge de su puesto o función, del trabajo que realizan y su contraprestación por hacerlo expresada en términos de compensación financiera. Esto no quiere decir que la compensación intrínseca no sea una herramienta para atraer, retener y motivar. Lo que si es claro es que en la sociedad consumista contemporánea, la compensación financiera resume muchos de los significados que busca el trabajador en la organización, ya que tiene el poder de expresarlo todo.

Como se muestra en la estructura del árbol, no hay consistencia entre la forma de atraer trabajadores tradicionales y la manera de atraer las personas más capaces para realizar unas funciones en la organización y muchas más. Durante muchas generaciones, la manera de atraer al personal se hacía en forma masiva e indiscriminada. Hoy la selección se debe hacer de manera más selecta, si se quieren escoger a los mejores. La organización tradicional hacía saber al departamento de personal que se necesitaban “brazos” y la gente acudía a sus puertas. En este orden de ideas, la empresa tenía todo el poder de negociación y el trabajador no tenía ninguno. Se puede incluso decir que en el mercado laboral fundamentado en los principios de la competencia perfecta, jugaba un papel de “aceptante de precios”.

A la par con la evolución de los mercados, el trabajo concebido como una mercancía también ha adquirido un carácter diferenciador. Esta transformación tiene su origen en la transición irreversible de la era industrial a la era de la información, por la intensa demanda de personas con capacidades y por la creciente tendencia de la gente a querer cambiar de empresa en busca de mayores compensaciones económicas.

Según informe presentado en la investigación realizada por la universidad de Harvard, a comienzos del siglo XX, sólo el 17% de los empleos requerían trabajadores con destrezas intelectuales, hoy, más del 60% los requieren. Por lo tanto, más trabajadores con destrezas intelectuales significa que es más importante conseguir grandes talentos y pagarles por lo que hacen, que grandes cantidades de trabajadores económicos en términos de su costo, puesto que el

---

<sup>18</sup> The Hay Group, 1997. p. 27.

valor agregado o diferencial que pueden crear los trabajadores intelectuales más capaces es muy grande.

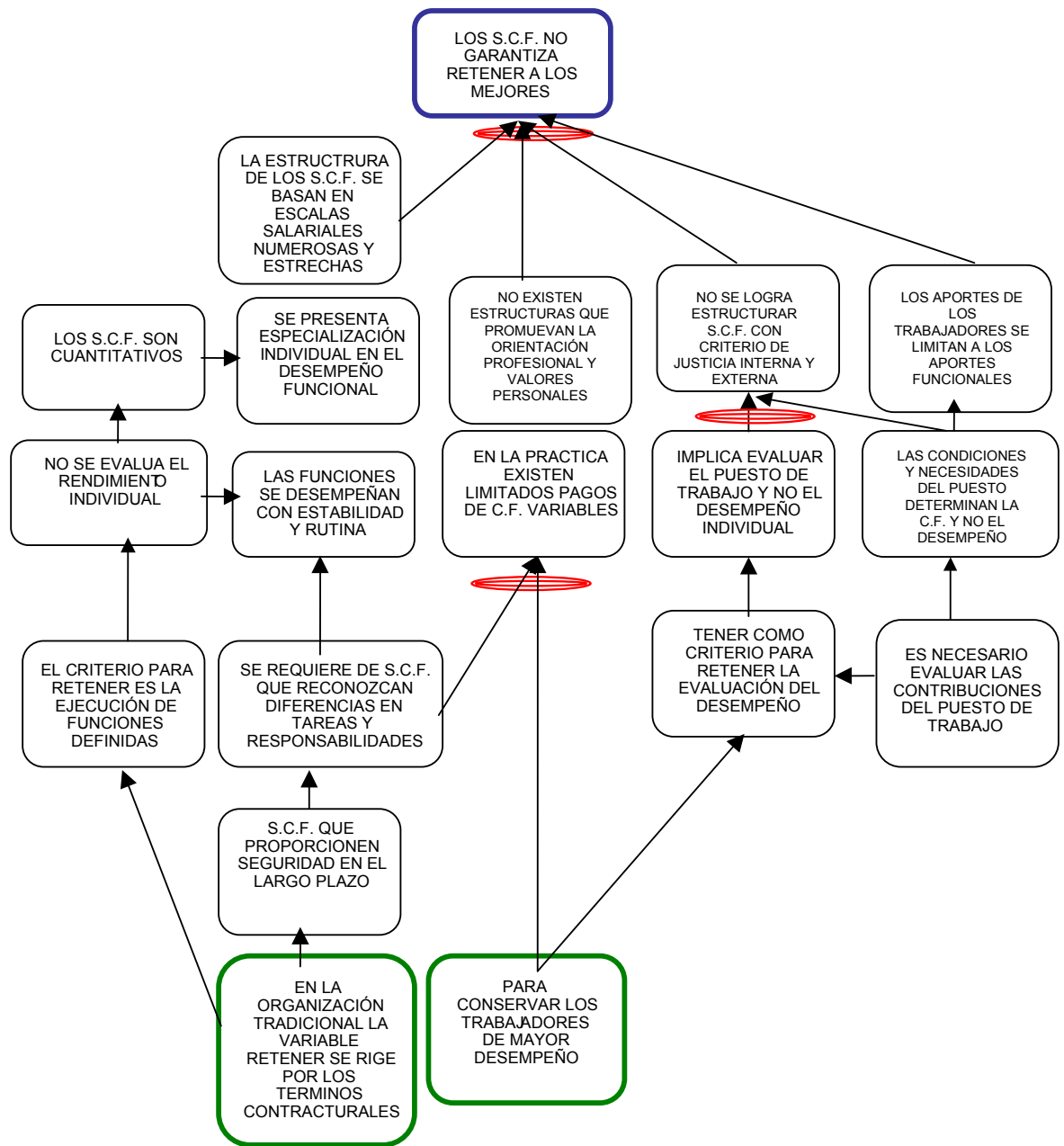
No es sencillo para la organización contemporánea asimilar este cambio que en síntesis se puede resumir así: de la cantidad a la calidad y de lo tangible a lo intangible. En conclusión, en la organización tradicional, las personas aceptan el sistema de compensación financiera normal y estandarizado que se le ofrece, pero en la organización moderna, las personas toman la iniciativa y exigen un trato individualizado y mayores recompensas en la medida en que más aportan o pueden aportar. Pero, para atraer a los mejores, y pagarles como tal, se necesitan políticas de compensación financiera concretas para el logro de este objetivo.

En la Figura 16, se realiza la evaluación de la variable **retener** con respecto a la capacidad que tienen los sistemas de compensación para conservar los trabajadores de mayor desempeño al interior de la organización. Vale la pena señalar que la mayoría de los conceptos confrontados en este trabajo, confluyen en esta sección, ya que aspectos de la compensación financiera como la equidad interna, las comparaciones externas con el mercado, las escalas de salarios, los sueldos variables e incluso los beneficios, tienen que ver con el logro de este objetivo.

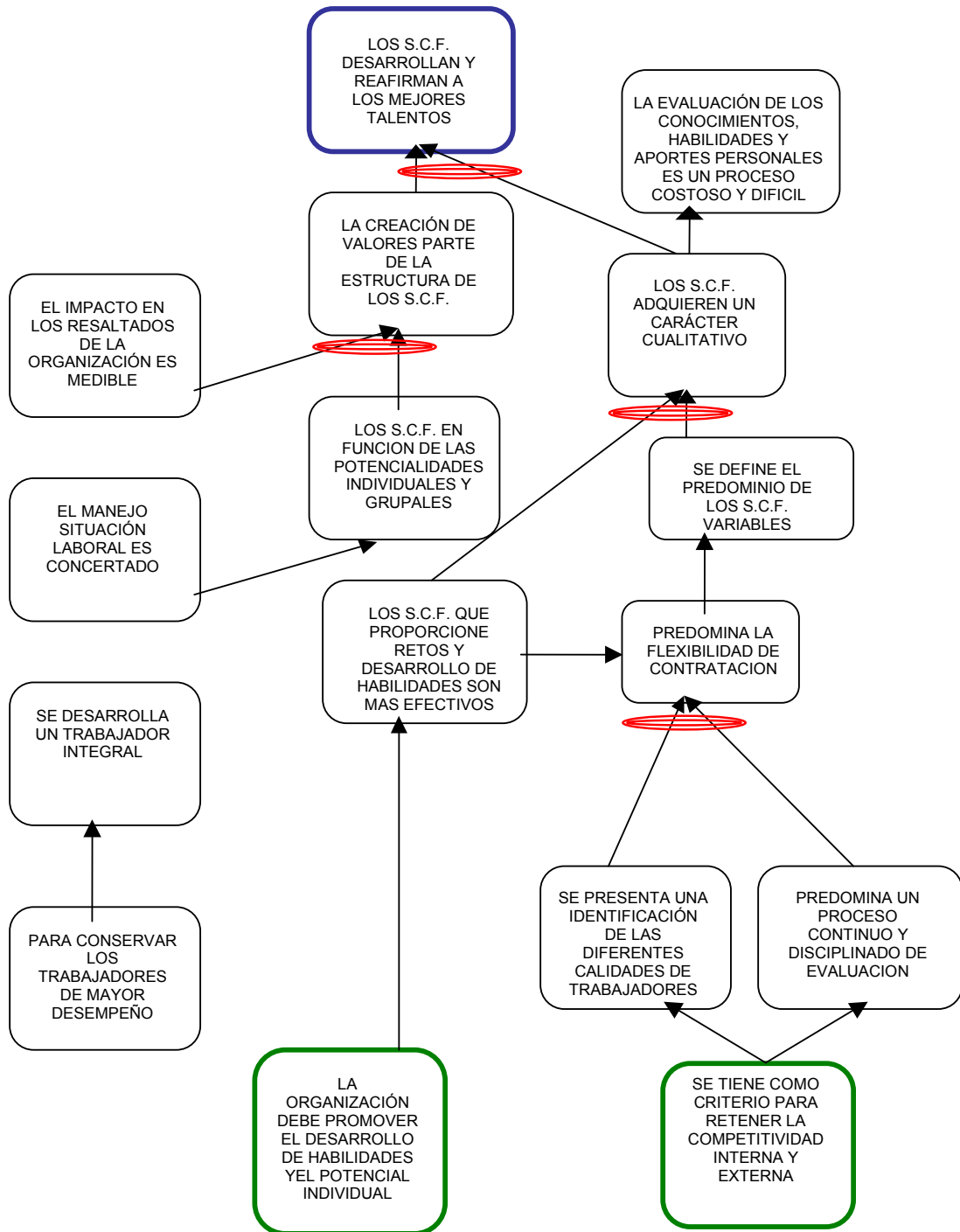
Las organizaciones tradicionales, que por regla general se concentran en la estabilidad, la rutina, la confiabilidad, los recursos y la especialización, necesitan sistemas de compensación financiera que atraigan y retengan a los trabajadores, que proporcionen seguridad en el largo plazo y que reconozcan las diferencias en las tareas y responsabilidades individuales. Generalmente, estos sistemas, tal como lo muestra la evaluación realizada, se centran en las funciones definidas y en el rendimiento individual. Consideran la equidad interna así como las comparaciones externas con el mercado para la estructuración de su Sistema de Compensación Financiera. Realizan un gran énfasis sobre la especialización individual, por lo tanto, los programas de compensación financiera en estas organizaciones involucran escalas de compensaciones financieras estrechas y numerosas. Los planes de pago variables, o incentivos, están limitados a los trabajadores cuya influencia está básicamente orientada a impactar los resultados de la compañía, como los miembros del departamento de ventas. Ofrecen beneficios para promover los valores de la orientación profesional y la seguridad en el largo plazo.

Para poder determinar quien se queda o quien se va en una organización tradicional, es indispensable partir de la evaluación del desempeño. Tradicionalmente, se habla de evaluar el puesto de trabajo, con el fin de clasificarlos en orden, según su valor relativo, para que los empleados puedan recibir su remuneración de manera justa. La evaluación está relacionada con las condiciones y necesidades del puesto de trabajo y no con las cualidades personales del trabajador que lo ocupa.

**Figura 16. A.R.A. Retener (T.O.C.)**



**Figura 16. A.R.A. Retener (T.O.C.) (Continuación)**



Fuente: Elaboración propia del autor.

Esta forma de concebir la evaluación constituye la mayor inconsistencia encontrada en el análisis realizado, porque directamente tiene que ver con el objeto de la evaluación, el cual es radicalmente diferente. Por otro lado, no solo la organización realiza evaluaciones, sino que en la empresa moderna y en forma específica las personas de alto desempeño, realizan evaluaciones de su compensación en forma permanente. El efecto se presenta cuando el trabajador se recienta al no encontrar que su compensación financiera es justa. En algunas empresas, por ejemplo, se presentan inconsistencias salariales, debido a anomalías del pasado, a fusiones con otras empresas o a elevados salarios ofrecidos para hacer frente a una escasez temporal de cierto tipo de empleados.

La mayoría de los sistemas tradicionales de compensación financiera consideran que al establecer una remuneración base es suficiente que basta con evaluar el puesto o las contribuciones de cada puesto y no lo bien que lo hace el empleado. Según este sistema, el puesto de trabajo, y no el rendimiento del individuo en dicho puesto, se convierte en la unidad de análisis para determinar el salario base. Esto significa que los valores mínimos y máximos de cada trabajo se asignan sin tener en cuenta a los trabajadores individuales, quienes deben recibir un salario que se situará en algún punto de la banda establecida para dicho puesto de trabajo.

También es necesario resaltar que la compensación financiera no es la única causa por la que un trabajador decida permanecer en una organización y que tampoco mediante ella, la organización podrá conservar a los mejores. Además, la evaluación de la actuación sólo sirve para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto, dejando un gran vacío en cuanto a la valoración de los aportes personales que van más allá de lo funcional.

Las organizaciones no tradicionales, en lugar de establecer el salario base en función de definiciones limitadas de los puestos de trabajo, optan por darle una mayor importancia a las habilidades, al potencial y la flexibilidad del individuo para realizar una serie de tareas y a partir de ahí, fijar la compensación económica.

Aunque el sistema de remuneración tradicional sigue predominando, la tendencia a replantear los viejos esquemas ya está marcada, por exigencias del mismo entorno en los que están enmarcados los negocios, que para ser competitivos en los mercados, tienen claro que requieren gente igualmente competitiva. Y para retenerlos en sus organizaciones, es necesario que los sistemas de compensación financiera respalden esta política, de lo contrario, la competencia les ofrecerá mejores paquetes retributivos.

Los defensores de éste método afirman que sirve para motivar a los empleados, facilita la reubicación de los trabajadores donde la empresa los necesite en un momento dado, reduce la rotación y el ausentismo y da a los directivos una mayor

flexibilidad de contratación. Sin embargo, los que no están del todo de acuerdo argumentan que un sistema de compensación financiera planteado así, implica mayores costos laborales, se pierde la especialización de la mano de obra, dificulta el proceso de selección de candidatos, ya que las cualificaciones son menos específicas, corriendo el riesgo de crear un lugar de trabajo desordenado, donde nadie sabe que hace el otro.

En contraposición a lo anterior, la organización no tradicional, trata de establecer sistemas de compensación financiera basados en la evaluación de los conocimientos y habilidades del trabajador. Un sistema mediante el cual se remunere al trabajador en función de los distintos trabajos que pueda realizar o de los conocimientos que posee y que pueden aplicarse con éxito a una serie de tareas o situaciones. La diferencia entre ambos enfoques es en definitiva, radical.

Del análisis anterior se puede concluir que la implementación de un sistema de compensación financiera basado en el puesto o cuantitativa y un sistema basado en el individuo, o cualitativa, no son por sí solas la garantía para el logro de sus objetivos.

La Figura 17 muestra las relaciones causales de la variable **motivar** como otro de los grandes objetivos fundamentales de los sistemas de compensación financiera.

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. El autor Edwar E. Lawler (1971) citado por Idalberto Velásquez Chiavenato, en su teoría sobre la expectación encontró evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación asignado al dinero se debe al uso indirecto que se hace de él en la mayor parte de las organizaciones. Concluyó que las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y autorrealización. En este orden de ideas, el dinero es un medio, no un fin. También aclaró que “Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero”<sup>19</sup>. Por lo tanto, si las personas creen que existe relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, entonces, el dinero podrá ser un motivador excelente.

En las organizaciones tradicionales, el salario como la expresión más directa de las compensaciones financieras, es considerado como uno de los elementos higiénicos, es decir, un factor de carácter preventivo, cuyo objetivo principal es evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 1994. p . 61.

evitan la insatisfacción, pero su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción en forma considerable y por mucho tiempo.

Como se puede observar, este enfoque es en forma absoluta orientado al cargo y coincide con los demás elementos encontrados en la confrontación teórica realizada con las dos variables anteriores. Si se considera que el trabajador es un recurso, cuyo desempeño es funcional, la compensación financiera es sólo un elemento de mantenimiento. Por principio, esta concepción es muy diferente en el ambiente de las organizaciones no tradicionales, en las que se quiere atraer, retener y motivar a personas calificadas, pues la satisfacción del cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del mismo.

Por su parte, Víctor H. Vroom<sup>20</sup>, plantea en su modelo, que el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de su comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. En consecuencia, cada individuo tiene preferencias por determinados resultados esperados y si los medios que utiliza, como por ejemplo, elevar la productividad de su trabajo, no le sirven para obtener su resultado final esperado, en este caso, ganar dinero, aparece inevitablemente la insatisfacción y la desmotivación en el trabajo.

Un hecho claro es que siempre existe una relación de intercambio entre los trabajadores y la organización. Por esto, la forma mediante la cual se satisfacen los objetivos individuales determina su percepción acerca de la relación. El individuo ingresa a la organización esperando que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan la satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible<sup>21</sup>.

Por el lado de las organizaciones, en el análisis se encuentra que la empresa espera que la contribución de cada individuo supere los costos de tener personas, es decir espera que los trabajadores contribuyan con más de lo que ellas les brindan. Este no es más que el principio fundamental de la relación costo beneficio. Esta relación entre personas y organizaciones se da mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. En este análisis se debe partir del principio de la racionalidad, tanto de las personas como de las organizaciones. De este principio, se extraen los conceptos de incentivos y contribuciones, como fundamento teórico de los planes de compensación financiera basado en los resultados.

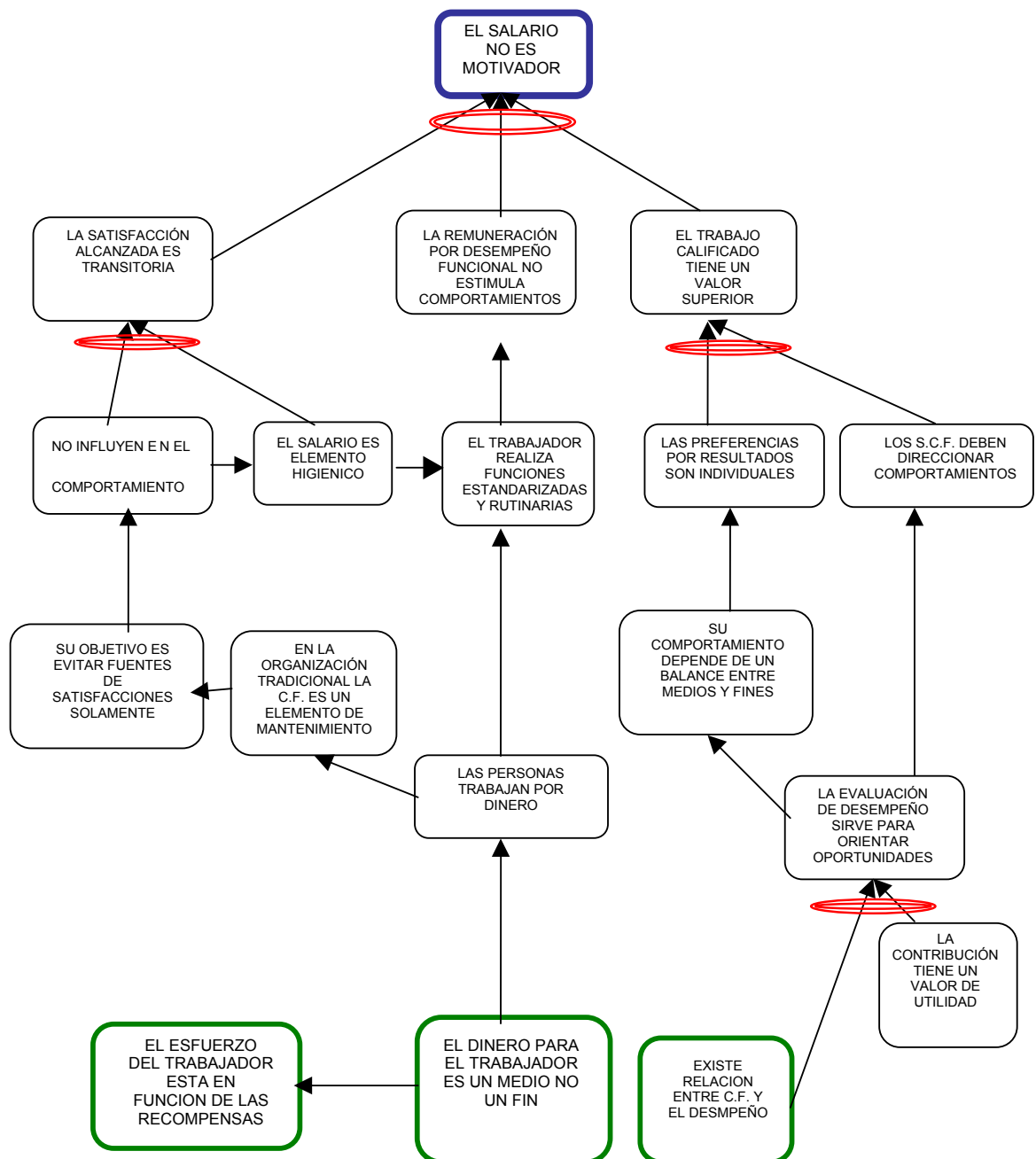
---

<sup>20</sup> Autor citado por CHIAVENATO, Idalberto, 1994. p. 82.

<sup>21</sup> Ibid., p. 82.



Figura 17. A.R.A. Motivar (T.O.C.)



Fuente: Elaboración propia del autor.

Según Victor H. Vroom, la organización como ente racional busca continuamente el equilibrio organizacional como medida de éxito en cuanto a “remunerar” a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y eficiencia. Concluye que la organización ofrece alicientes para inducir a un retorno equivalente o mayor de contribuciones. Se hace necesario que los incentivos sean útiles a los participantes y, al mismo tiempo, que sus contribuciones sean útiles a la organización.

Con base a este marco de referencia, se puede establecer una relación de causalidad directa entre los incentivos y las contribuciones. Los trabajadores y las organizaciones se buscan y se seleccionan en forma racional y de manera continua, en busca de lo adecuado para cada uno, aunque ambos realizan en forma conciente o inconsciente ajustes graduales buscando acomodarse y ajustarse entre sí.

De acuerdo con los planteamientos de The Hay Group, se puede decir que la compensación financiera es una gran fuerza motivadora, sirve para ganar los corazones y las mentes de los trabajadores, especialmente en los periodos de cambios masivos en las organizaciones contemporáneas. La meta clara de los sistemas de compensación desde la perspectiva motivacional, es el desarrollo de programas de reconocimiento y remuneración que alienten el rendimiento.

En las organizaciones tradicionales, pese a que atraviesan por un periodo de cambio tanto en su micro como en su macroambiente, afectando directamente a sus trabajadores, al cambiar no sólo sus tareas y funciones, sino además su forma de trabajo, encuentran que su modalidad de pago no evoluciona al mismo ritmo en que lo hacen otros cambios organizacionales. En este análisis se puede resaltar que la mayoría de estas empresas sólo pretende que sus empleados sean más flexibles, y sus organizaciones un poco menos rígidas y jerárquicas. Tratan de reformular algunos procesos, incluyendo un nuevo sistema de compensación financiera, pero en realidad tienen una vaga idea del significado de estas medidas. Muchas de estas medidas alivian, pero no son suficientes.

Uno de los puntos más débiles en las organizaciones tradicionales es el relacionado con la evaluación del desempeño como espina dorsal de la gerencia de recursos humanos y de los sistemas de compensación financiera como expresión material de las contribuciones que realiza el trabajador. Por cultura, en las organizaciones no existe la vocación de la medición, como fuente de un proceso de evaluación. Se evalúan otras áreas de la empresa como la financiera y contable; pero la mayor parte de las compañías no lo tienen en forma estructurada, no pasa la barrera de identificar quienes se desempeñan bien o mal, pero en la mayoría de los casos no se toman las medidas para fortalecer la organización. pues un buen sistema de evaluación debe servir para asignar las oportunidades, las compensaciones y desarrollo adicional y en últimas, para retirar

de la organización a quienes no se desempeñen conforme lo esperado. El punto crítico de este proceso, es quién es evaluado y quién evalúa.

En las organizaciones no tradicionales, se parte del hecho de que los individuos necesitan no sólo cargos más importantes sino también diferentes clases de empleo para estar motivados. Este análisis muestra que si se tienen empleados calificados, hay que pagarles bien por su contribución. La contribución viene a ser el pago que el trabajador hace a la organización a la cual pertenece. Pero, la contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización. Una contribución de un trabajador puede tener una gran utilidad para una organización, o ser inútil para otra. Por lo tanto, el efecto de las contribuciones de los trabajadores, deben ser las compensaciones financieras que reciba por ellas.

La diferenciación y reafirmación de los empleados hace de la organización la meritocracia que los gerentes talentosos quieren que sea, es decir crear un equipo de trabajo superior al de la competencia.

Con la Figura 18, se inicia la descripción de las causas y efectos de los sistemas de compensación financiera, como consecuencia del análisis realizado al cumplimiento de sus objetivos básicos de atraer, retener y motivar a los trabajadores en las organizaciones, de acuerdo a lo determinado en la realidad actual. Esta es una etapa de visualización y caracterización de los elementos que constituyen un nuevo concepto de sistema de compensación financiera orientado hacia la flexibilidad y adaptación de los procesos organizacionales, los objetos y las personas, y que constituyen la realidad futura planteada.

Con la intención de superar las restricciones expuestas en las figuras anteriores, es importante partir de la hipótesis de que el dinero es muy importante para que una compañía reconozca el aporte de las personas a la organización. El dinero, o la recompensa en él representada se considera como una muy buena calificación de lo bien que se están desempeñando y cuánto aprecia la compañía su talento. Bajo esta consideración, se plantea la necesidad de romper el tradicional esquema de compensación financiera funcional y estándar, alimentado en su gran mayoría por elementos de tipo cuantitativo, por un nuevo y dinámico sistema que rompa con estos esquemas, en el cual la persona es el punto de partida y de llegada en el proceso de remuneración, tal como se confirma en los resultados obtenidos en el estudio realizado por la consultora Mercer Human Resource Consulting sobre el peso relativo de la variable salarios en la mente de los trabajadores y de la organización. (Anexos A, B, C)

En el incierto mercado de nuestros días, tanto los productos como los trabajadores carecen de protección. Ni los mercados garantizan la supervivencia de los productos en el mediano y largo plazo, ni la organización como tal puede garantizar a los trabajadores su estadía en ella, tal como ocurría hace apenas algunos años. La organización proteccionista ya no es viable en el actual

contexto, pues tal como se evidencia en el análisis de la realidad actual, ni el mercado de trabajo, ni la legislación laboral y mucho menos los procesos organizacionales, ni el perfil de los trabajadores, son los mismos.

Pocas cosas son tan difíciles de definir como qué significa el dinero, cuanto vale y cuánta vida debe uno destinar a ganarlo. En la organización tradicional se le paga a un trabajador según el cargo que ocupan. Cuando suben de nivel, su compensación financiera se les aumenta a ese nivel. Hoy los empleados con talento quieren ganar mucho dinero y lo quieren pronto. Y, las organizaciones requieren trabajadores con el talento necesario para impactar la organización con resultados rápidos y tangibles, tal como se lo exige el mercado. Pero, no es sólo la cantidad de dinero que el trabajador reciba, sino el hecho de que se reconozca y se retribuya por el desempeño sobresaliente del trabajo calificado lo que diferencia la remuneración tradicional de la nueva filosofía de la remuneración.

Aunque se necesita algo más que dinero para atraer, retener y motivar a los trabajadores, es necesario mantenerse competitivo en cuanto al precio de mercado para las diferentes categorías de talentos. El elemento restrictivo encontrado en el mercado laboral queda al descubierto cuando las empresas empiezan a ser conscientes de la necesidad de trabajadores calificados y llegan al mercado en su búsqueda y no los encuentran con las capacidades, experiencia y conocimientos requeridos. Este fenómeno, según la teoría económica de precios y salarios, está enmarcado en el desempleo de tipo estructural que viene a estar dado por la imposibilidad que tiene el mercado de proporcionar los trabajadores adecuados. Aunque la primera opción de candidatos que tiene toda organización es la fuente interna, es decir la promoción desde adentro, no siempre se encuentran tan fácil.

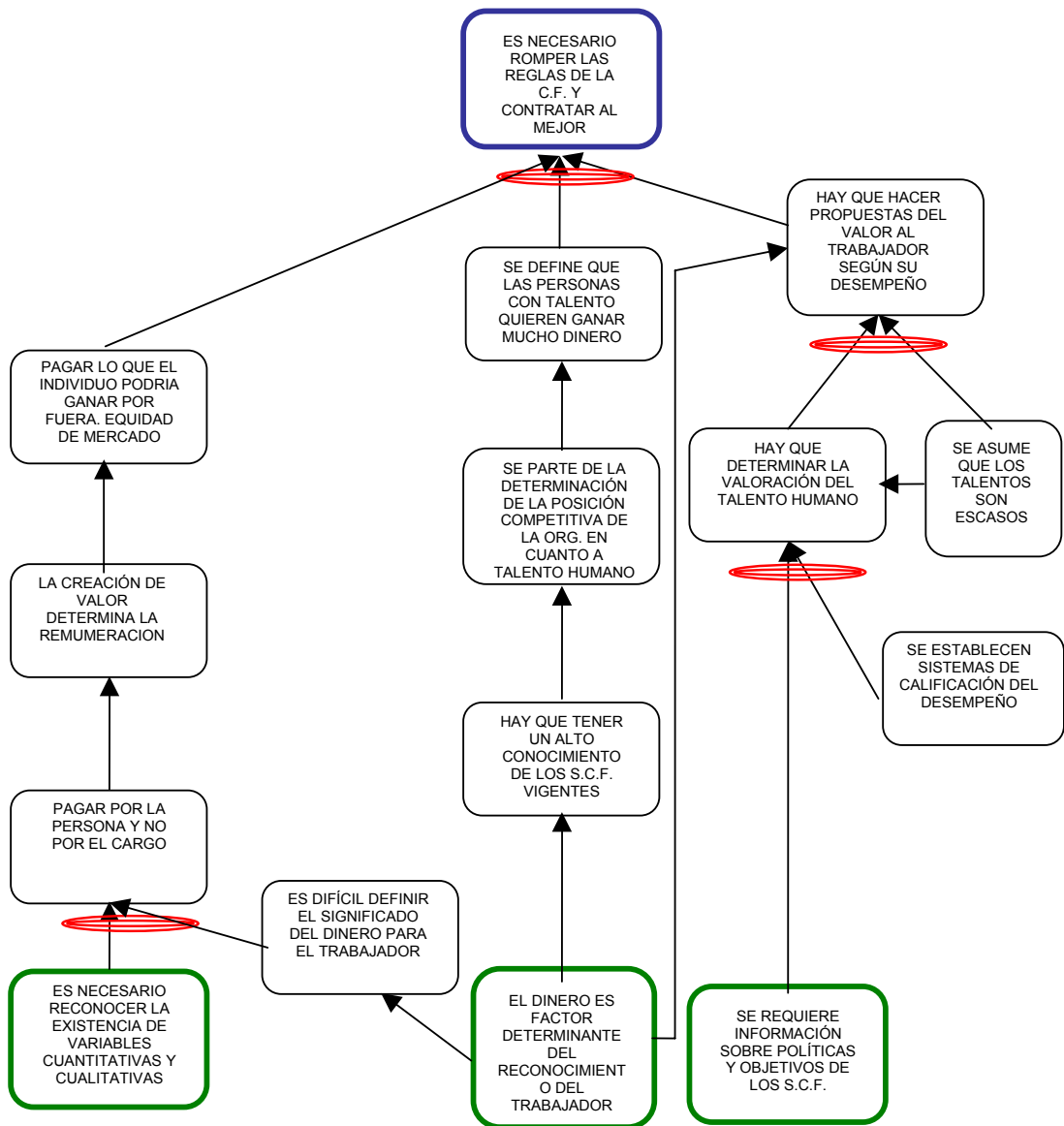
La promoción interna a nivel de compensación financiera puede ser la opción más económica en términos monetarios, pero puede no ser la más acertada a la hora de evaluar impacto en la compañía. Sin embargo, la práctica de contratar externamente tiene implícito el factor riesgo, aunque los resultados al introducir aire fresco a la empresa puede ser lo que ella necesita, en la medida en que la gente nueva aporta nuevas actitudes, nuevas perspectivas y nuevas ideas; pero esto le cuesta a la organización.

El siguiente informe es extraído del estudio presentado en la revista América Economía<sup>22</sup> y sustenta la importancia que tiene la compensación financiera para el talento humano actual, tal como lo muestra el Anexo D.

---

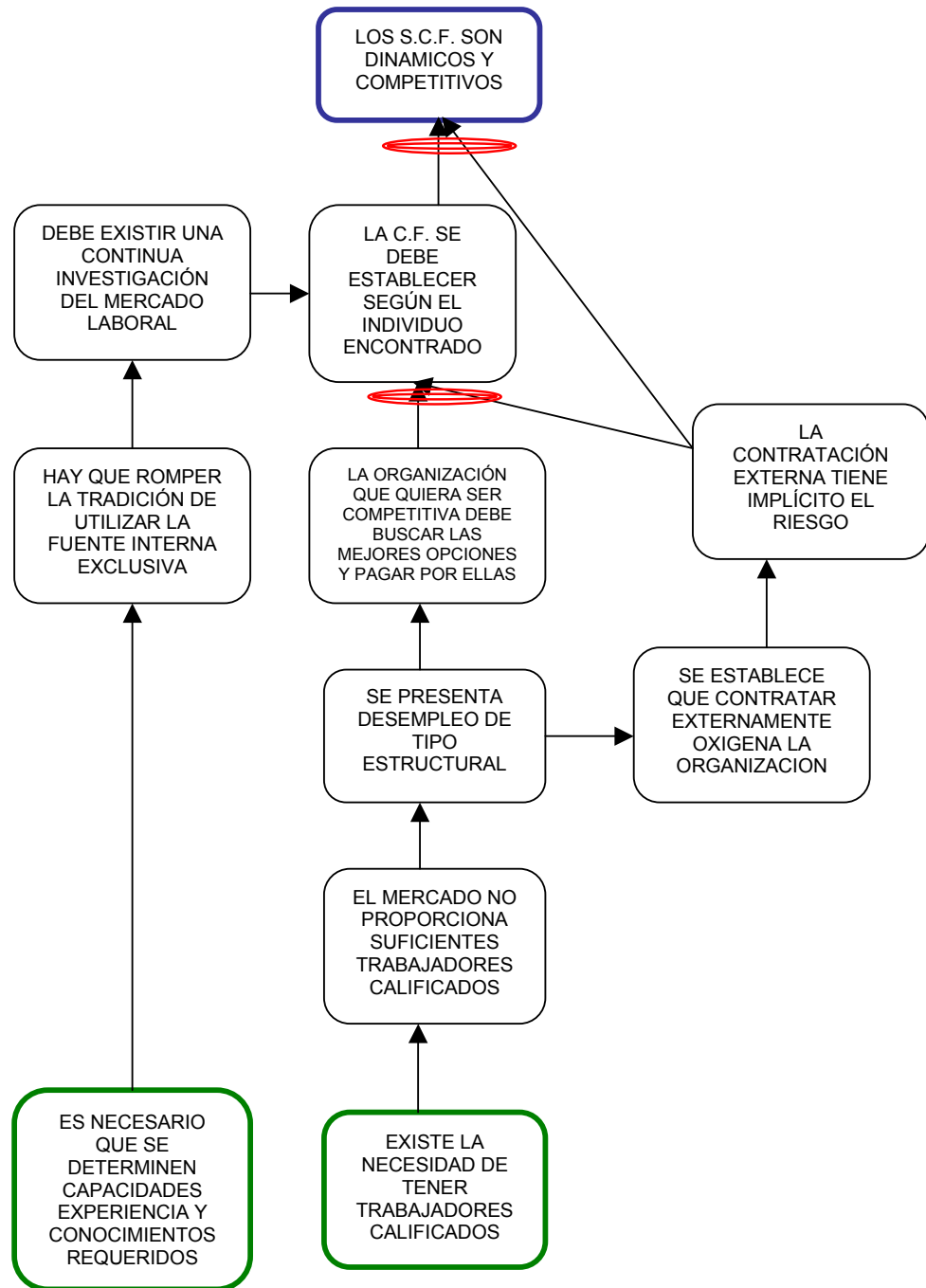
<sup>22</sup> ¿Dónde está el talento?, en América Economía (23 de mayo–5 de junio, 2003)

Figura 18. A.R.F. La equidad en los S.C.F.



Fuente: Elaboración propia del autor.

**Figura 19. A.R.F. Tendencias de los sistemas de compensación financiera**



Fuente: Elaboración propia del autor.

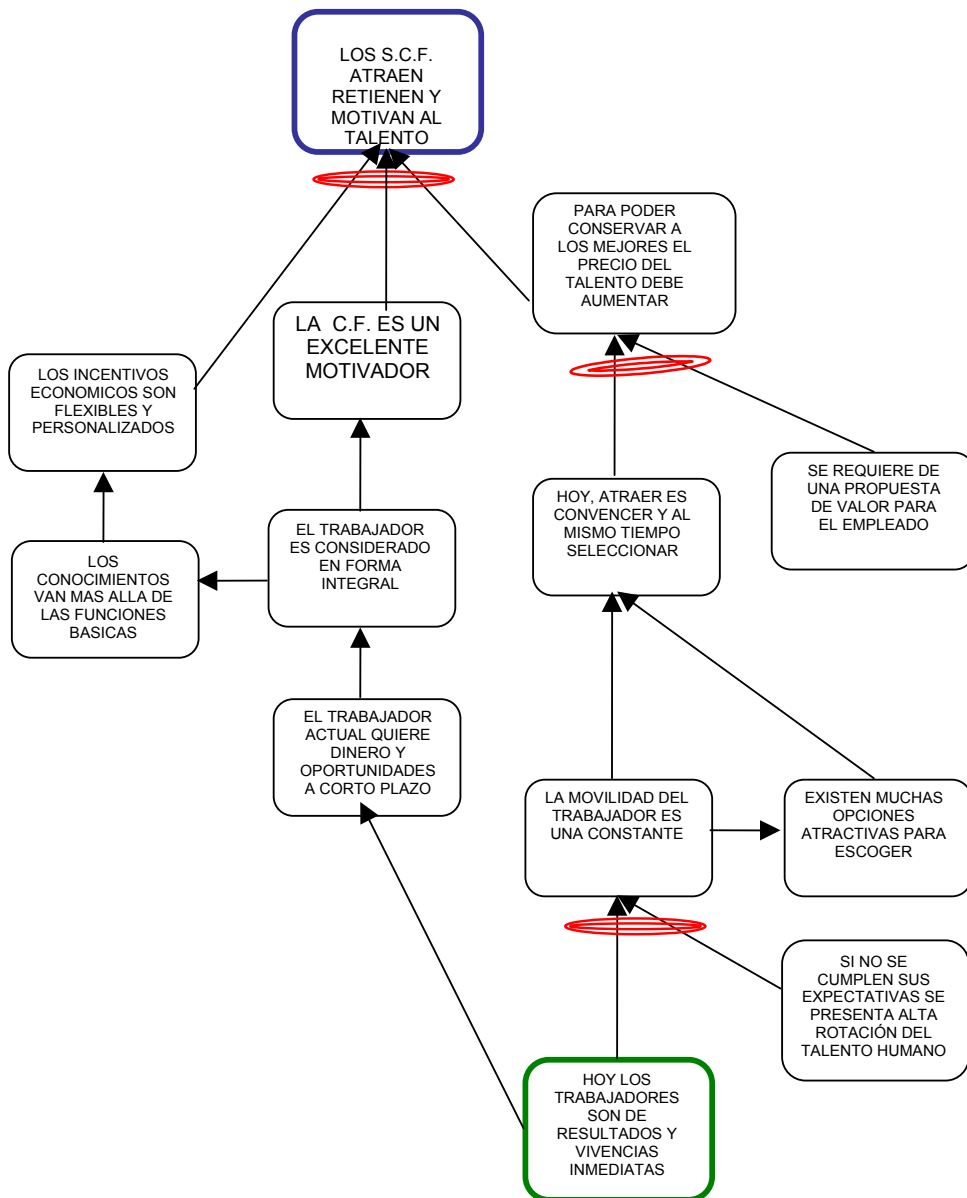
En la Figura 20, se visualiza al trabajador informado, altamente capacitado. Académicos e investigadores han hablado desde hace años sobre el papel principal que desempeña la experiencia en el trabajo para el desarrollo del individuo. Sin embargo, la mayoría no consideran esta variable, desconociendo el perfil del trabajador actual. Como se sustenta en la figura, las causas que dan origen al nuevo perfil del trabajador están relacionadas con la misma situación actual de los negocios y los mercados. Ya todos los trabajadores no son lo mismo, porque en realidad, ya no son los mismos fuera de sus organizaciones, que es donde se gastan su remuneración. Desde esta perspectiva, el trabajador, como uno de los clientes internos de la compañía, debe conocerse, segmentarse y desarrollarse, como si fuera un cliente más de nuestros productos.

¿Porqué es importante segmentar los trabajadores?, la respuesta está en la necesidad de diferenciar a los individuos en el equipo, ya no de recursos funcionales, sino de talentos proactivos, con todas las posibilidades de entregar valor a la organización. Al segmentar sus trabajadores, se puede alcanzar un mayor desempeño si se diferencia entre quienes se desempeñan mejor, quienes lo hacen medianamente y quienes lo hacen pobremente. Esto equivale a una revolución total en los sistemas de compensación financiera y en general en todo el sistema de compensación de la organización, en la medida en que ellos deben corresponder a la transformación planteada, con objetivos y políticas orientados a atraer, retener, motivar y en forma emergente pero altamente impactante, a desarrollar a sus mejores adquisiciones.

Es importante resaltar la expresión “adquisiciones”, porque de esta apreciación se desprende toda una filosofía altamente competitiva del concepto de *talento* y su valor económico, expresado en su compensación financiera. Significa trascender del concepto de igualdad, al concepto de diferenciación. La diferenciación implica evaluar el desempeño y potencial del talento humano y dar a cada persona los ascensos, compensaciones y oportunidades de desarrollo que sean del caso. Es superar la restricción planteada en el análisis de la realidad actual, al asimilar compensación financiera, con costos laborales y en general como costos de producción, para que lleguen a adquirir un significado de inversión, como parte del fortalecimiento de su capital.

La categorización de los niveles de desempeño en esta propuesta, se deja a decisión de la organización de acuerdo a sus particularidades, puesto que son sus procesos los que entran a determinar el cómo se debe hacer. Se visualiza un sistema de compensación financiera ya no por niveles jerárquicos funcionales, fundamentados en el valor de la tarea asignada, sino un sistemas dinámico y flexible basado en los niveles de desempeño y su valor agregado. De nada valdría una diferenciación de trabajadores, si esto no se ve reflejado en la compensación financiera asignada para cada nivel. El efecto, tal como lo muestra la figura se ve en la contribución en cuanto al desempeño y el impacto en la organización. Su justificación se plantea en la Figura 21.

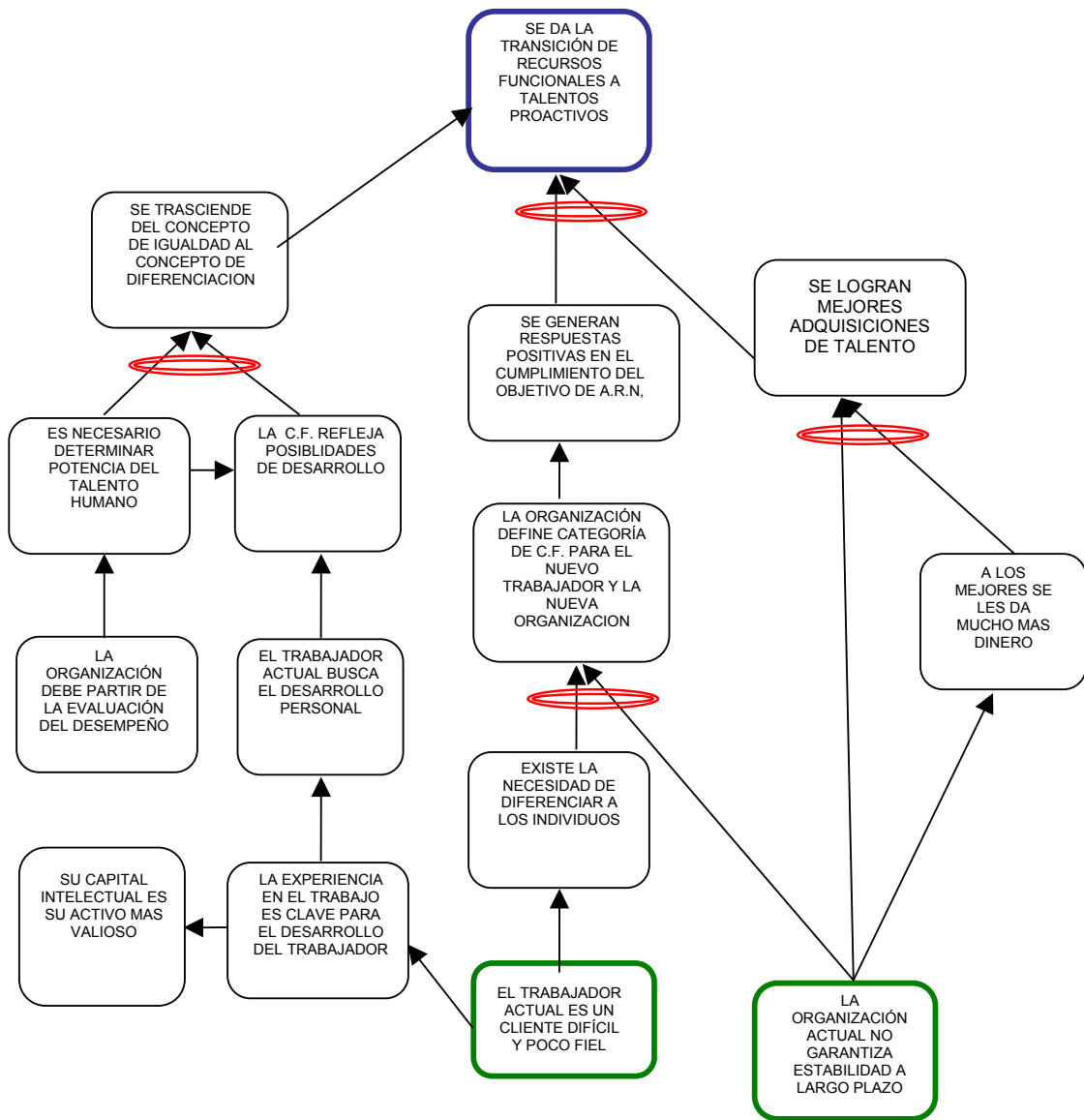
**Figura 20. A.R.F. Caracterización del trabajo actual**



Fuente: Elaboración propia del autor.



**Figura 21. A.R.F. La segmentación de los trabajadores**



Fuente: Elaboración propia del autor.

La propuesta trasciende también el concepto tradicional de equidad salarial, al individualizar el desempeño del trabajador. No se trata de juzgar, sino de conocer y proponer alternativas de desarrollo y reafirmación de sus potencialidades. Reafirmación significa hacer que la gente se sienta apreciada, reconocida, valorada y por lo tanto, compensada por su aporte. Contribuye a impulsar el desempeño de los empleados y su satisfacción.

En la mayoría de los estudios sobre comportamiento humano en el trabajo, la variable “sentirse a preciado y valorado, supera la de “sentirse bien remunerado”. Por lo tanto, diferenciación y reafirmación forman una nueva ética de cómo debe ser gestionado el talento humano en las organizaciones. Es buscar y compensar por lo encontrado, que no es más que la esencia del talento que cada persona lleva dentro y ayudar a su potencialización. Los resultados obtenidos en la investigación realizada por Mckinsey & Company en los Estados Unidos<sup>23</sup> denominada La guerra por el Talento entre 1997 y 2001, se encuentra la reafirmación a estas conclusiones (Anexo E).

La transición hacia esquemas de compensación financiera variable asociada a resultados en la mayoría de áreas de la organización, es una realidad que hay que afrontar lo más rápido posible. En primer lugar se ve un rezago en la legislación laboral, porque ni siquiera hay un marco normativo que apoye los pagos por productividad. Este esquema de retribución en las organizaciones tradicionales estaba reservado casi en forma exclusiva a los cargos del área comercial o de ventas. El estudio realizado por la firma Human Capital Consulting a 250 cargos en 150 empresas de todos los sectores de la economía Colombiana, demostró que pese a que no existe este marco legal, entre el 15% y el 35% de la remuneración total del empleado corresponde a beneficios extralegales o adicionales. Además, pese a que el IPC (Índice de precios al consumidor) del 2004, tomado como parámetro para establecer el aumento salarial para este año, sólo 2 de cada 10 empresas encuestadas, se ajustarían a este límite, las demás lo harían por encima, con base en otros criterios.

Del análisis de esta información, se puede concluir que la filosofía de la compensación financiera está pasando por un periodo de transición. Los incentivos que se entregan actualmente han cambiado, porque quien los recibe, también está cambiando. Y esto es más que un simple cambio de estructura, es una transformación conceptual, trazada por las vivencias de una nueva época. Por esta razón, los incentivos que se entregan actualmente han cambiado porque el objetivo es que impacten y sean realmente funcionales para el empleado. La pérdida de fuerza de los incentivos tradicionales como auxilio de matrimonio, defunción o nacimiento es definitiva, pues ya no seducen a los empleados de esta generación. En su lugar aparecen con fuerza los planes médicos individuales,

---

<sup>23</sup> Tomado de la Revista Dinero (22 de agosto de 2003), Gestión del Talento Humano, Las seis claves del éxito. p. 36.

auxilios educativos y aportes especiales a pensión. Además de estas opciones, el trabajador como cualquier cliente, quiere más opciones y escoger su propia canasta de remuneración. Tal como lo muestran los resultados de la investigación realizada por la Revista América Economía en su edición 254 (Anexos F y G).

Hace una generación, una carrera era el medio para alcanzar el desarrollo personal y familiar y algún día un cargo directivo en alguna empresa grande y respetada. El trabajador ingresaba a una empresa, hacía el trabajo que le asignaban y ascendía poco a poco por la escala jerárquica. La carrera y la compensación financiera no llegaban a su auge sino hasta que se alcanzaban los 50 o 60 años. Hoy en día, una persona capacitada es otra cosa.

Las personas talentosas quieren mucho dinero y todas las oportunidades para conseguir riqueza en el corto plazo. Son de resultados y vivencias inmediatistas; quieren sentirse realizados, de lo contrario, prefieren irse. Los empleados muy talentosos tienen muchas opciones atractivas para escoger y saben cuánto valor pueden aportar. Por esta razón “El precio del talento” desde el punto de vista financiero y no financiero ha subido. Por esto, su remuneración y bonificaciones reflejarán la capacidad de atraer, retener, motivar y desarrollar a trabajadores competitivos.

Estas afirmaciones sustentadas en la existencia de un sistema de compensación financiera formal, parten del supuesto de que los individuos o actores organizacionales son considerados en forma integral, con conocimientos y competencias superiores a los que regularmente exige cualquier empresa y que van más allá de las funciones básicas, y con un gran motivador que es el “salario”. Sin embargo, pese a las restricciones encontradas en la evaluación realizada a los sistemas de compensación financiera tradicionales, existen elementos de la cultura funcional, que aunque es más antigua, más tradicional y menos dinámicas que algunas de las nuevas tendencias, esto no significa que se debe dejar de lado en la estructuración de los sistemas de compensación financiera, ni en ninguna discusión sobre remuneración.

Aunque en las investigaciones sobre sueldos y salarios consultadas, se vea un abandono paulatino de los sistemas de compensación financiera puramente funcionales, la propuesta presentada a continuación contiene elementos de ambos enfoques, por considerar que si bien los sistemas de compensación financiera no tradicionales o cualitativos individualizan y dinamizan, los sistemas de compensación financiera tradicionales o cuantitativos aportan los elementos de soporte o básicos. Incluso, para aquellas organizaciones que se apartan radicalmente de la cultura funcional, este sigue siendo un buen punto de partida para armonizar y alinear la remuneración con los demás procesos de la organización.

La propuesta se estructura tomando como parámetro la contribución individual del trabajador al éxito general de la organización y su contrapartida es el aporte o propuesta de valor que le realiza la empresa al trabajador. Una buena propuesta de valor es lo que necesitan las empresas para atraer, retener y motivar a sus trabajadores, en cualquier situación de la empresa. Es de aclarar que una propuesta de valor para los empleados es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo, hasta el ambiente, el liderazgo, los compañeros y la compensación.

Se presenta por efectos de delimitar el estudio solo la propuesta de valor en términos monetarios o compensación financiera, la cual indica lo bien o mal que la empresa remunera a sus trabajadores y la forma como satisface las necesidades de la gente, sus expectativas de riqueza, y aún sus sueños. Se parte del hecho de que una adecuada propuesta de valor emociona a los empleados para que rindan siempre lo mejor de sí, para que sientan pasión por su trabajo y por la empresa.

Para determinar los elementos integrantes de la propuesta de valor económico para el empleado, se parte del supuesto de que el trabajador es un cliente, por lo tanto, esta propuesta va a ser muy parecida a la que la organización le realice a sus clientes externos y centrada en la idea de que las personas buscan oportunidades de crear riqueza y quieren que su aporte se reconozca y se les recompense de acuerdo a lo entregado por ellos, por lo tanto, se asume que la posibilidad de recibir recompensas económicas ejerce una fuerte relación causal con la satisfacción.

Bajo este esquema surge la variable de corte psicográfico como es el estilo de vida del trabajador, variable que sirve para segmentar comportamientos. Otro elemento a considerar para atraer, retener y motivar el talento humano vía compensación financiera es la asimilación que el trabajador hace entre el concepto de compensación financiera y el reconocimiento que le hace la empresa, pues no es la cantidad neta que se paga lo que importa; sino el hecho de que se reconozca y se retribuya por el desempeño sobresaliente del individuo. Así lo muestra la Figura 22.

Es importante reconocer también la posición que quiera tener la organización en el mercado laboral. Aún cuando se necesita más que dinero para crear una buena propuesta de valor, si la organización no se mantiene competitiva en cuanto al precio de mercado para los mejores talentos, será muy difícil hacerle al trabajador una propuesta exitosa. Esto implica modificar sus sistemas de compensación financiera para poder pagar a quienes mejor se desempeñen más que a los de desempeño promedio o inferior. Los sistemas tradicionales se diseñaron a pagar lo mismo a todas las personas que realicen una misma función. Los nuevos sistemas deben pagar de acuerdo con la cantidad de valor que cada uno produce.

Esto permitirá pagar a quienes se desempeñen mejor lo que valen en el mercado, sin tener que aumentar la compensación a todos por igual.

Para la mayoría de las empresas este modo de determinar la compensación financiera es una innovación; su implementación exige grandes esfuerzos y ocasionar desacuerdos. Pero si se quiere atraer, retener y motivar a los mejores, esta es la única alternativa.

Cuanto se necesita para conseguir la persona adecuada? Y cuanto valor crea esta persona para la empresa? Para que las respuesta no se conviertan en una restricción, es necesario implementar en forma creativa modificaciones o flexibilizaciones al contrato de trabajo u otros beneficios para aumentar la compensación financiera sin perjudicar la estructura de sueldos.

En el actual mercado de talentos, el deber de la empresa es venderse al candidato, por esta razón, no se propone la implementación de una estrategia de compensación determinada, sino la posibilidad de moldear la estrategia encaminada a atraer a los mejores candidatos, retener a los talentos de mejor desempeño y motivarlos para que su comportamiento impacte en forma positiva el desempeño de la organización en general y al mismo tiempo, el trabajador logre los niveles de desarrollo deseados.

El objetivo es, pues, definir estrategias específicas para cada tipo de individuo dependiendo del papel que entra a jugar en la organización. El procedimiento a seguir es caracterizar la posición estratégica de cada individuo respecto a dos dimensiones independientes: el atractivo intrínseco de las cualidades del trabajador de referencia según la actividad a ejercer y la fuerza competitiva de la empresa en el mercado laboral.

Posteriormente, se implementa un proceso de segmentación de cantidades y calidades de trabajadores, similar al utilizado por la Fuerza Aérea Inglesa en 1940. En este proceso es necesario no confundir las nociones de segmentación y diferenciación de los trabajadores, ya que la diferenciación va dirigida a los productos y no a los consumidores. Mientras que la segmentación se dirige a la diversidad de talentos potenciales que constituyen el talento humano en una organización. Reconocer la existencia de esta diversidad constituye un gran reto para las organizaciones al estructurar sus Sistemas de Compensación Financiera para ajustarla a cada segmento considerado. La segmentación está definida generalmente como un proceso de desagregación del mercado. Puede ser vista como un proceso de agregación de compradores<sup>24</sup> y en este caso, como un proceso de agregación de talento humano en función de alcanzar los objetivos de los Sistemas de Compensación Financiera, como son el atraer, retener y motivar a los talentos. Se trata entonces, de dividir el talento humano existente en la

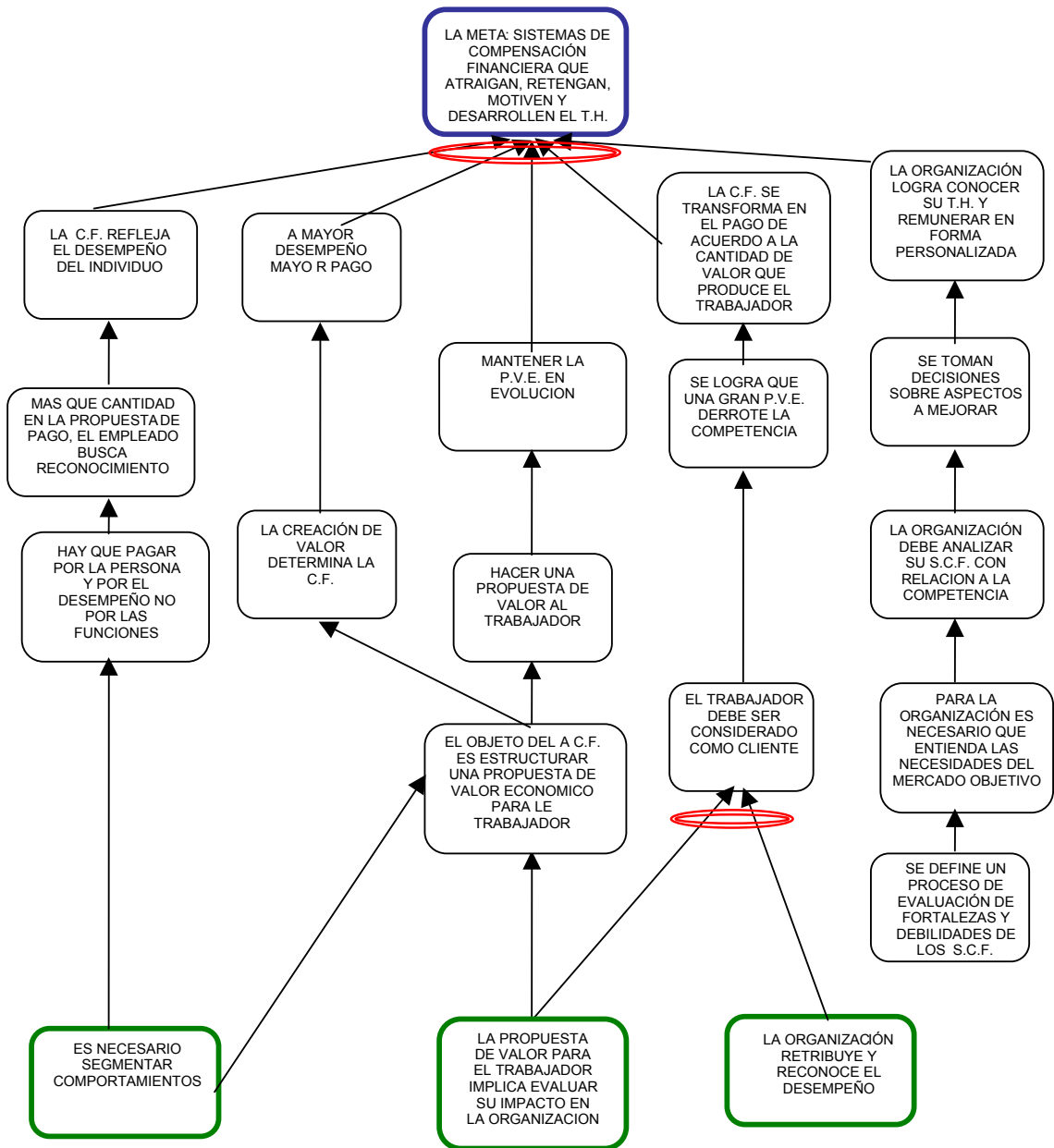
---

<sup>24</sup> LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico, 1997. p. 194.

organización, en grupos homogéneos, y si se quiere utilizar el lenguaje militar, diríamos en cuadrillas de clase A, clase B y clase C y clase D. A las de clase A pertenecen los mejores talentos, trabajadores que tienen las habilidades, capacidades y experiencia para liderar actividades y procesos, instruir a los empleados novatos y presentar un perfil de desarrollo permanente. Estas personas se adaptan rápidamente a los cambios y tácticas de la competencia y saben sacar sus mejores jugadas en el momento oportuno.

Los trabajadores clase B, se caracterizan por ser menos hábiles en su desempeño, pero con entrenamiento y estímulo adecuado, alcanzan buenos resultados. El hecho de tener equipos de trabajo con ambas clases de trabajadores, proporciona una buena oportunidad para que los de tipo A sirvan de líderes y ejemplo.

Figura 22. A.R.F. Propuesta de valor para el trabajador



Fuente: Elaboración propia del autor.

Los empleados tipo C, se presentan como los trabajadores que aún no están listos para la batalla para enfrentar al enemigo y por lo tanto, la organización no se puede arriesgar su posición frente a la competencia con ellos. Los trabajadores tipo D, se caracterizan por tener un desempeño insuficiente, y en condiciones normales, toda empresa toma drásticas determinaciones con ellas. Esta clasificación se fundamenta en los conceptos, de la microsegmentación del mercado que consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto-mercado en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos<sup>25</sup>.

Al segmentar su fuerza de trabajo, como tradicionalmente se denomina al total de trabajadores con que una compañía cuenta para su funcionamiento, se logra aumentar el desempeño de quienes lo hacen mejor, quienes lo hacen medianamente y quienes lo hacen pobremente. Por lo tanto, esta segmentación la asimilamos en la presente propuesta a la clasificación de productos realizada por el Boston Consulting Group (1968), denominada La matriz de crecimiento-cuota de mercado relativa y en este caso, Matriz de valor agregado del empleado. Es importante observar que en todas las organizaciones existen recursos subutilizados y aún desperdiciados, incluyendo el talento de los trabajadores, que cuando son correctamente identificados, orientados y empleados, se constituyen en factores de crecimiento de la productividad conjunta de las organizaciones. Uno de los mejores modos de entender el problema, es entonces el desarrollo de un análisis sistémico del valor agregado de los trabajadores.

Esta posición debe llevar a la reflexión de cómo ha sido interpretada la actividad encaminada al desarrollo del talento humano en la organización, actividad necesaria, pero en muchas ocasiones relegada a un segundo plano por considerarse una actividad que implica muchos gastos y no como la inversión que se plantea en este estudio.

La matriz de valor agregado del empleado está construida en torno a dos criterios: La compensación financiera del trabajador, que sirve de indicador del atractivo de la empresa a nivel interno y externo y la evaluación del desempeño del trabajador respecto al empleado de más alto desempeño, que es utilizada como indicador de la competitividad mantenida. La selección de los parámetros de medición debe partir en primer lugar del criterio básico de que la estructuración de los Sistemas de Compensación Financiera es una función de tipo gerencial y en segundo lugar, de identificar las fuentes de valor agregado del trabajador, para orientar su Compensación Financiera hacia ellas.

Para comprender el proceso de valor agregado del trabajador, se propone construir una tabla de doble entrada donde se ha establecido una línea de demarcación sobre cada eje, de manera que se obtiene una matriz de cuatro

---

<sup>25</sup> Ibid., p. 194.

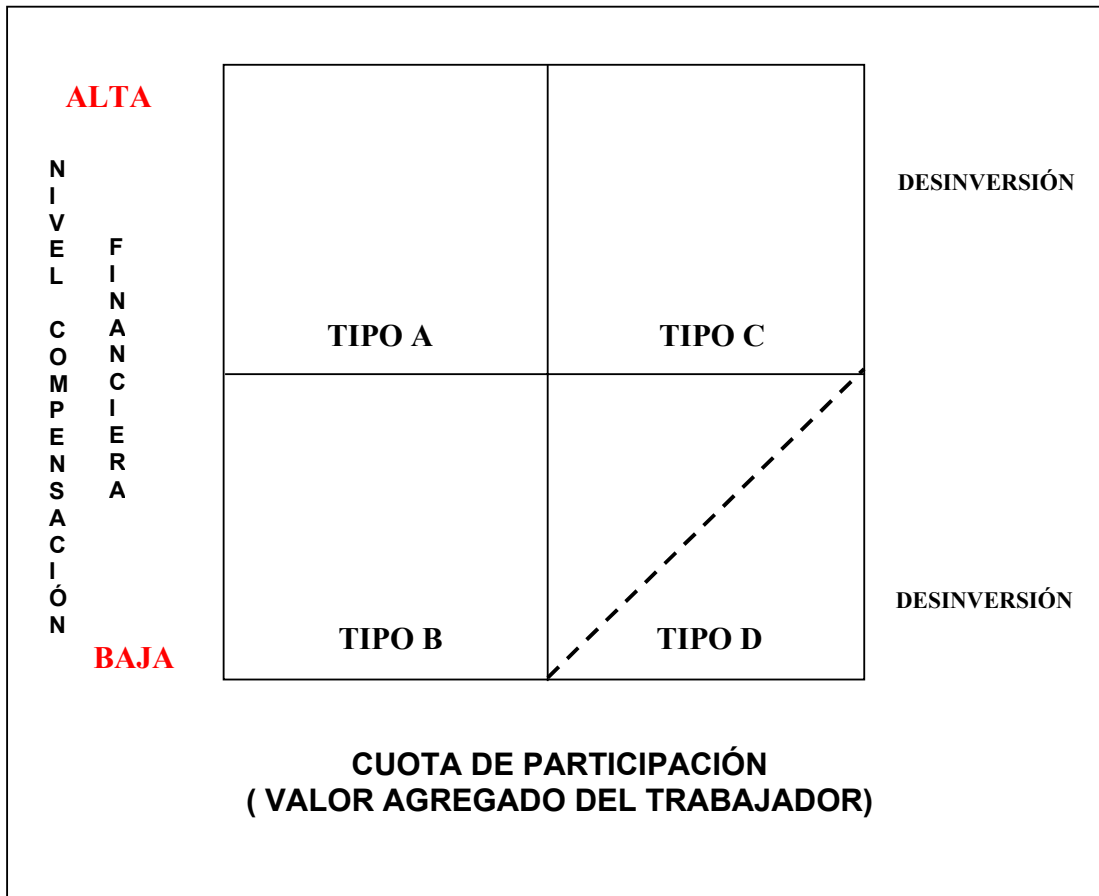


cuadrantes que define cada una de las cuatro situaciones fundamentales diferentes en términos de las necesidades de desarrollo para su optimización y que deberían ser gestionadas de forma distinta dentro de la estructuración de los sistemas de compensación financiera a seguir, tal como lo muestra el siguiente desarrollo matricial. Figuras 23 y 24.

Inmersas en la construcción de la matriz V.A.E. se encuentran dos hipótesis fundamentales, una apoyada en la presencia de efectos de experiencia, que implica que el segmento de trabajadores de mayores compensaciones financieras son los más poderosos y tendrán una probabilidad mayor de impactar los resultados de la organización. La otra hipótesis tiene que ver con el ciclo de vida de los trabajadores en la organización y básicamente con el modelo de ciclo de vida de los productos en el mercado, para poner en evidencia el hecho de que un trabajador cuando ingresa a la empresa pasa por diferentes etapas y que son estas las que le deben servir de guía al evaluador para mantener un equilibrio entre el potencial de crecimiento y el potencial de rentabilidad del trabajador.

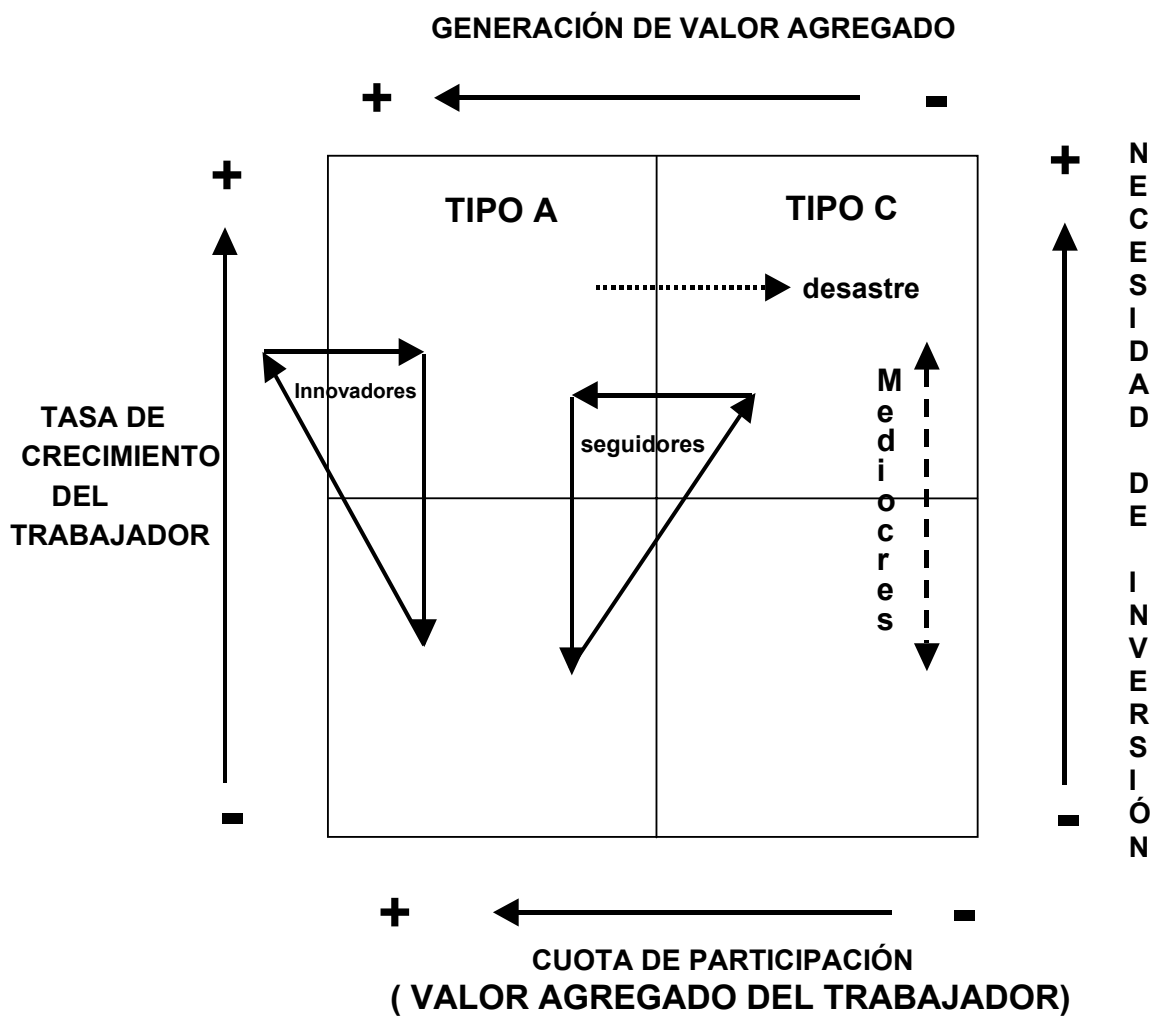
El efecto directo de estas dos hipótesis está en las necesidades financieras requeridas para los trabajadores situados en la etapa de crecimiento, que serán mucho más importantes que para los trabajadores que operan en el ciclo de bajo dinamismo.

**Figura 23. Matriz del valor agregado del trabajador**



Fuente: Adaptación de la matriz "crecimiento-cuota de mercado relativa". Boston Consulting Group (1968).

Figura 24. Principales escenarios de desarrollo



Fuente: Adaptación de la matriz "crecimiento-cuota de mercado relativa". Boston Consulting Group (1968).

En la medida en que estas hipótesis son respetadas, se pueden identificar cuatro grupos de trabajadores muy diferentes en términos de objetivos de compensación financiera específicos y en términos de políticas de crecimiento y desarrollo.

En la puesta en marcha de estos parámetros es importante definir el mercado laboral de referencia en el cual cada segmento de trabajadores diferenciados compite. La compensación financiera relativa de cada segmento compara la fuerza de la empresa frente a sus competidores. Si el mercado que se analiza es muy estrecho, la empresa se convertirá en líder del mercado.

La posición sobre la matriz supone una orientación sobre la estrategia a considerar para cada trabajador o segmento de trabajadores: mantenimiento de liderazgo para los de tipo A; retiro o abandono para los de tipo D; inversión y desarrollo para los de tipo C; rentabilización máxima para los de tipo B.

A partir de este tipo de diagnóstico, la organización puede considerar diferentes estrategias orientando sus esfuerzos, ya sea a mantener, ya sea a restaurar o desarrollar el equilibrio propuesto. Sintetizando más este esquema, permite:

Construir escenarios de desarrollo en el tiempo sobre la base de niveles de desempeño esperados, teniendo en cuenta los objetivos planteados en los sistemas de compensación financiera, desde una perspectiva dinámica y para diferentes hipótesis sobre las estrategias adoptadas por los actores del mercado laboral y de acuerdo a la legislación laboral vigente.

Analizar el potencial de los trabajadores existentes y calcular el valor agregado de cada uno en sus diferentes ciclos, permite planificar los flujos de efectivo correspondientes a cada segmento. Seguidamente, determinar la desviación estratégica, es decir, la diferencia observada entre resultados alcanzados y resultados deseados.

Identificar las acciones correctivas a las desviaciones encontradas, ya sea por una mejora de las actividades existentes o por el abandono de prácticas que absorben demasiados recursos, como por ejemplo un plan de incentivos o de participación accionaria inadecuado ó por la implementación de actividades nuevas cuyo objetivo es equilibrar los objetivos de los sistemas de compensación financiera. Demasiados trabajadores en la fase de envejecimiento indica un peligro de deterioro, a pesar de que los resultados actuales sean positivos. Muchos trabajadores jóvenes pueden conducir a problemas de experiencia y financiación.

En la matriz propuesta, se establecen dos trayectorias de éxito y dos trayectorias de fracaso que es posible observar en un análisis dinámico de segmentación del trabajador:

La trayectoria del innovador que utiliza los recursos generados por los empleados tipo B para invertirlos en desarrollo y que penetra en el mercado con un empleado nuevo el cual sustituirá en cualquier momento a un empleado estrella.

La trayectoria del seguidor que utiliza los recursos aportados por los empleados tipo B y que entran como dilema en un segmento dominado por los líderes y que adoptan una estrategia agresiva de desarrollo de su desempeño.

La trayectoria del desastre en la cual un trabajador tipo A pierde su posición por aportes insuficientes, lo cual lo convierte en dilema.

La trayectoria de la mediocridad permanente, la cual describe la situación de un dilema que subsiste sin conseguir aumentar desempeño y que se ubica en el cuadrante de los trabajadores tipo D.

Con este análisis se propone que, la gerencia del talento humano lograría hacer un diagnóstico preciso y unas recomendaciones estructuradas y normalizadas de gran valor. También podrán concentrar sus esfuerzos en los elementos restrictivos en cada grupo homogéneo de empleados respecto al cumplimiento de los objetivos básicos de atraer retener y motivar a los mejores talentos dentro de la organización. Además la propuesta se apoya en la implementación de un sistema de indicadores objetivos como actividad complementaria, que incluya la medición de variables de desempeño del trabajador, además de un adecuado programa de evaluación de desempeño, lo que reduce el riesgo de subjetividad.

Para finalizar, se agrega también que la matriz de **V.A.E** (Valor Agregado del Empleado) propuesta proporciona una síntesis visual y expresiva de un conjunto de prácticas gerenciales del talento humano, lo que facilita su evaluación y comunicación en términos restrictivos o causales, mediante la aplicación de la metodología **T.O.C.**

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo integra elementos de la teoría organizacional sobre compensación financiera, de la teoría económica sobre salarios y los elementos aportados por la legislación laboral Colombiana, para identificar las restricciones que tienen los sistemas de compensación financiera para cumplir con sus objetivos básicos de atraer, retener y motivar el talento humano en la organización.

Considerando globalmente los resultados obtenidos, se observa que la transformación de las organizaciones intensivas en mano de obra hacia organizaciones que reciben su valor agregado del conocimiento, las capacidades, habilidades y experiencias del empleado, demanda una revisión teórica de las prácticas de la Gerencia del Talento Humano, y en forma específica, de los conceptos involucrados en los Sistemas de Compensación Financiera, por constituirse el medio más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y apreciado por su trabajo. En otras palabras, si el mundo del trabajo, el trabajador y los mercados ya no son los mismos, la forma como se les paga a los empleados, también debe evolucionar.

Específicamente para la empresa, la contribución individual al éxito de la organización constituye la categoría básica a involucrar en el planteamiento de los objetivos y políticas de los Sistemas de Compensación Financiera. Sin embargo, su puesta en marcha se ve restringida por las difícilmente superables imperfecciones del mercado laboral Colombiano por su incapacidad de absorber la creciente oferta de personas calificadas y no calificadas y por la falta de evolución de la legislación laboral en el país, respecto a la flexibilización salarial y contractual.

Estos resultados son coherentes con los obtenidos en estudios que han formulado iguales relaciones tanto en la empresa Norteamericana como Colombiana. Aunque son muy amplios los estudios consultados, este trabajo ha detectado en su confrontación teórica que la diferenciación y reafirmación de los empleados se fundamenta en su eficiente y objetiva evaluación. Por lo tanto, un adecuado sistema de evaluación del desempeño constituye el eje central de la propuesta planteada. Un proceso eficiente de evaluación del talento es tan fundamental para una organización bien dirigida, como lo es el proceso comercial de conocimiento de sus clientes actuales y potenciales. Esto no es lo mismo que la tradicional evaluación del desempeño que se hace anualmente entre jefes y subalternos. Se trata de identificar en forma permanente a quienes se desempeñan bien o mal y pagarles o estructurar su compensación financiera, según los resultados obtenidos.

Romper las reglas de la compensación financiera tradicional no es tarea fácil. Implica desarrollar una estrategia de pago con base en la creciente demanda de talento, la determinación del inmenso valor que ellos producen y el esfuerzo monetario que las empresas deben realizar para pagar lo que sea necesario por conseguir, retener y motivar a los mejores. Cuando se trata de Atraer, Retener y Motivar a los mejores trabajadores, las reglas de Compensación Financiera no pueden ser una restricción.

La transición entre la manera de pensar tradicional al Ser Humano en la organización como un recurso, hacia la concepción de la categoría de actores organizacionales denominados TALENTOS, conduce hacia una transformación profunda en la convicción del papel que desempeñan en la organización, hacia un mejor desempeño corporativo. En este nuevo esquema, el recurso humano manejado de una manera funcional y estandarizada, es reemplazado por la Gerencia del Talento Humano como un proceso individualizado y flexible, el cual debe ser respaldado por unos Sistemas de Compensación Financiera flexibles y dinámicos, con el propósito de cumplir con sus objetivos básicos de Atraer, retener y motivar el talento humano.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos básicos de los sistemas de compensación financiera, es necesario reflexionar sobre el por qué se están yendo de la empresa las personas de gran desempeño, por qué los posibles candidatos a llenar sus vacantes no aceptan las ofertas que se les hacen, o por qué la motivación de los empleados declina por momentos. Esta reflexión constituye un gran desafío para la Gerencia del Talento Humano, por ser esta sintomatología propia de los Sistemas de Compensación Financiera ineficientes.

El hecho de considerar al empleado como un cliente potencial, implica diferenciarlo y para lograrlo, se debe investigar, tal como se hace con la investigación de mercados comercialmente, como fuente primaria para determinar qué aspectos de la propuesta de Compensación Financiera atraen a la gente y cuales son rechazados. Este análisis riguroso de qué es lo que quieren los diferentes segmentos de empleados en cuanto a remuneración económica y cuanto están aportando a la organización, permite potenciar el desempeño a nivel interno y evaluar los Sistemas de Compensación de la competencia respecto a los establecidos en la organización.

Globalmente, los resultados de este trabajo son positivos en el sentido de que la propuesta planteada no constituye un recetario o un conjunto de pasos a seguir. Por el contrario, aporta los lineamientos estructurales de los Sistemas de Compensación Financiera, de cara a las transformaciones de los procesos organizacionales actuales. Con base en una consideración de flexibilidad y continua adaptación de acuerdo al cambiante perfil del empleado, la organización y los mercados.

Del análisis efectuado al mercado laboral es importante considerar la importancia, los alcances y la responsabilidad en la estructuración de un sistema de compensación financiera en relación con el mercado, ya que estas comparaciones, tal como lo colocan de manifiesto las restricciones encontradas, sólo pueden servir para determinar una estrategia de remuneración eficaz. El papel de la equidad interna y la competitividad externa para determinar la compensación financiera está cediendo rápidamente el paso a las consideraciones que tienen que ver con el rendimiento y el valor. Por lo tanto, las organizaciones tienen que determinar en primer lugar si su filosofía de remuneración es razonable y defendible, y si está sincronizada con su cultura y valores.

En cuanto al valor que el empleado actual le da al dinero, se parte del hecho de que por intermedio de su talento colocado al servicio de la organización, el empleado busca oportunidades de crear riqueza y quiere que sus aportes se reconozcan y se le recompense de acuerdo a lo entregado. Las personas talentosas quieren mucho dinero y todas las prerrogativas, trabajan fuertemente, pero quieren sentirse bien remunerados; de lo contrario, prefieren irse.

Se ha encontrado también que la aplicación de una estrategia de bajos costos laborales tiene una mayor relación con la aplicación de sistemas de compensación financiera más objetivos que subjetivos. Coincidiendo esta apreciación con los esquemas de compensación financiera funcionales, basados en la tarea y no en la persona. Las empresas que pese al efecto restrictivo que esto tiene, insisten en que los costos laborales lo son todo, dejan de lado la posibilidad de crear estructuras de compensación altamente diferenciadoras, que la competencia no podría copiar fácilmente.

También es necesario hacer claridad que deben existir otras muchas variables, no incluidas en este trabajo, cuyo efecto puede ser moderador en las relaciones que se han analizado, tales como el tamaño de la empresa, el contexto estratégico en el que se mueven, la estrategia corporativa utilizada, la cultura establecida y el liderazgo o los efectos de las características del sector industrial o comercial al que pertenece.

Por todas estas consideraciones, este estudio aporta evidencias con relación a las implicaciones que tienen para los resultados de la Gerencia del talento humano, la forma como se estructuran los Sistemas de Compensación Financiera. Además, por medio de la metodología de análisis utilizada (**T.O.C**), se ponen de manifiesto que las relaciones entre estos elementos constitutivos como son los objetivos y políticas de la compensación financiera y su grado de rigidez o flexibilidad, son los que finalmente determinan la posición competitiva de la empresa, para cumplir con sus objetivos básicos de atraer, retener, motivar y desarrollar el talento humano en el actual contexto organizacional, o al menos, se tendrá mayor probabilidad de lograrlo en la medida en que se involucren como parte de la dinámica empresarial y que se superen las restricciones detectadas.



En definitiva, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que tanto desde el punto de vista teórico como empírico, el tema de estudio se visualiza complejo y subjetivo que exige una permanente reflexión e investigaciones adicionales sobre el tema.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABARCA Z., Felipe. Donde está el talento?. En: América Economía, Santiago de Chile. No. 254. 23 de Mayo-5 de Junio), 2003. p. 36-45.
- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas, 1978. p. 194-197.
- BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A. El cuadro de Mando de RRHH. Barcelona: Ediciones 2000, S.A., 2002. p. 19-21.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de personal y recursos humanos. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A, 1994. p. 301-329.
- DOLAN, Simón, SCHULER, Randall S., CABRERA VALLE, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Mc Graw-Hill, 1999. p. 251-293.
- GARCIA, Jesús, RONDA, Tenorio, PEREZ R., Maria José. Análisis de la congruencia entre estrategia competitiva, autonomía divisional y sistemas de compensación. En: Cuadernos de economía y dirección de la empresa. Vol. 12. Madrid: mayo – agosto de 2002. p. 291-303.
- GIL, Ignacio, RUIZ, Jesús, RUIZ, Leonor. La Nueva Dirección de Personas en la Empresa. Madrid: Mc Graw Hil, 1997. p. 39-67.
- GOLDRATT, Abraham Y. Visión global de la teoría de restricciones. México: AGI Goldratt Institute, 2000.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall, 2001. p. 352-387.
- GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. p. 114-143.
- GUBMAN, Edward L. El talento como solución. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. p. 153-171.
- H. T., Graham. Administración de Recursos Humanos. Madrid: EDAF, Ediciones-Distribuciones. S.A., 1982. p. 283-307.
- KEITH, Davis, NEWSTRON, Jhon W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill, 1991.

LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A., 1.997. p. 322-328.

MORALES ARRIETA, Juan Antonio, VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de compensación. Colombia: Mc Graw Hill, 1999. p. 3-36.

Publicaciones Dinero. Tendencias en Recursos Humanos. En: Dinero, Bogotá. (Noviembre 23 de 2001) p. 52-54.

Publicaciones Dinero. Gestión del Talento, las 6 claves del éxito. En: Dinero, Bogotá. No. 188 (23 de Agosto de 2003). P. 32-41.

PFEFFER, Jeffrey. Seis mitos peligrosos sobre el sueldo. En: Harvard Business Review: Dirigir personas en la empresa. Barcelona: Ediciones Deustos, S.A., 1999. p. 83-113.

REYES, Denys. Mayoría de empresas aumentó salarios. En: El Tiempo. Bogotá (Domingo 20 de marzo de 2005).

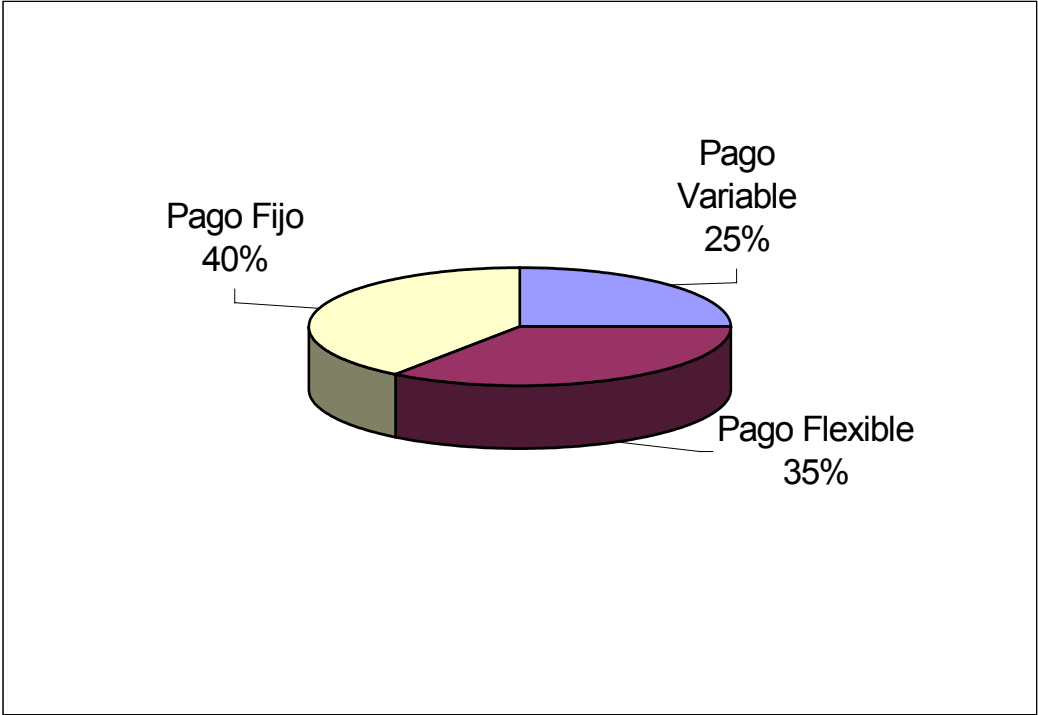
SÁNCHEZ MARIN, Gregorio, ARAGON SÁNCHEZ, Antonio. Retribución del directivo, Factores contextuales y resultados de la empresa. En: Cuadernos de economía y dirección de la empresa. Vol. 12. Madrid: mayo-agosto, 2002. p. 315-324.

SIKULA, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Editorial Limusa, 1982. p. 317-330.

THE HAY GROUP. Personas, desempeño y pago. Barcelona: Editorial Paidós, 1997. p. 21-97.

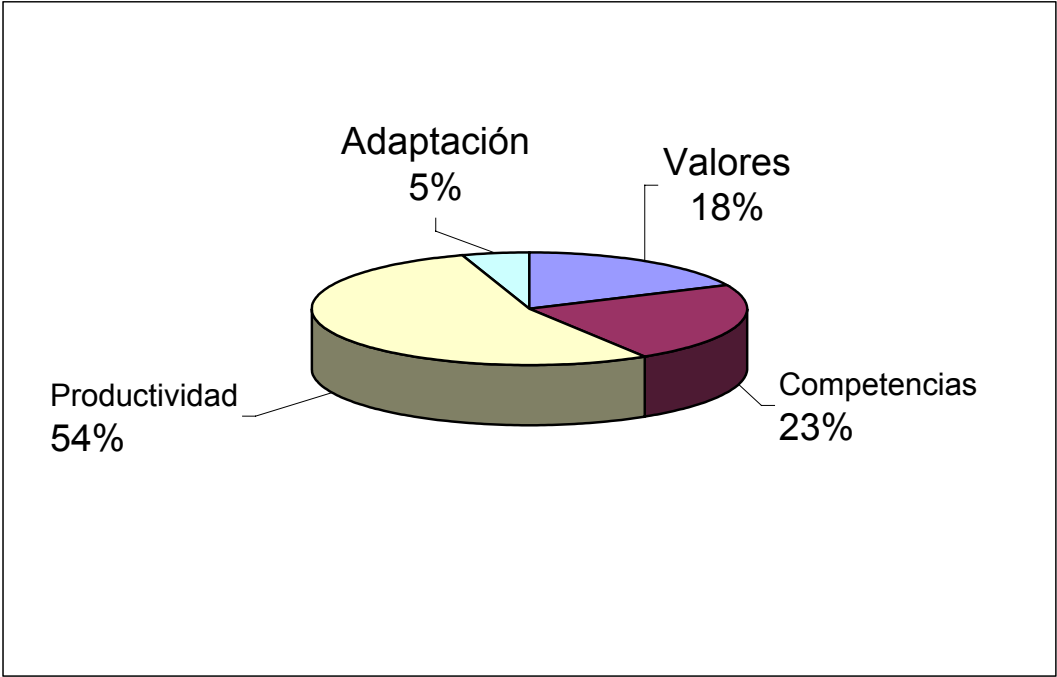
WAYNE MONDY, R., NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997. p. 357-428.

**Anexo A. Lo que la gente valora de las organizaciones**



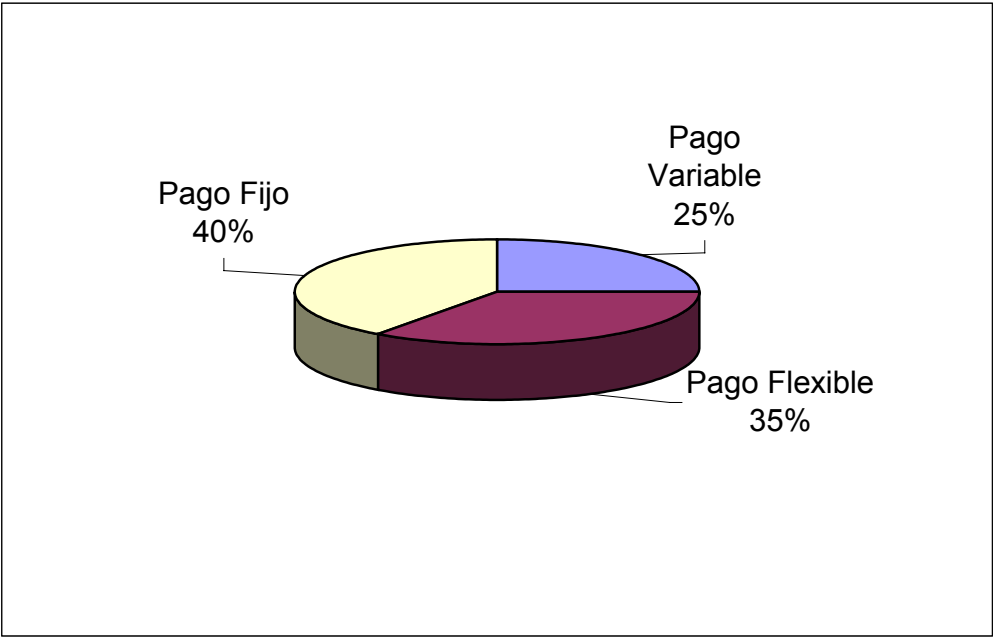
Fuente: Human Capital.

**Anexo B. Es diferente a lo que las organizaciones valoran de la gente**



Fuente: Human Capital.

**Anexo C. Las empresas acuden a distintos sistemas de compensación**



Fuente: Human Capital.

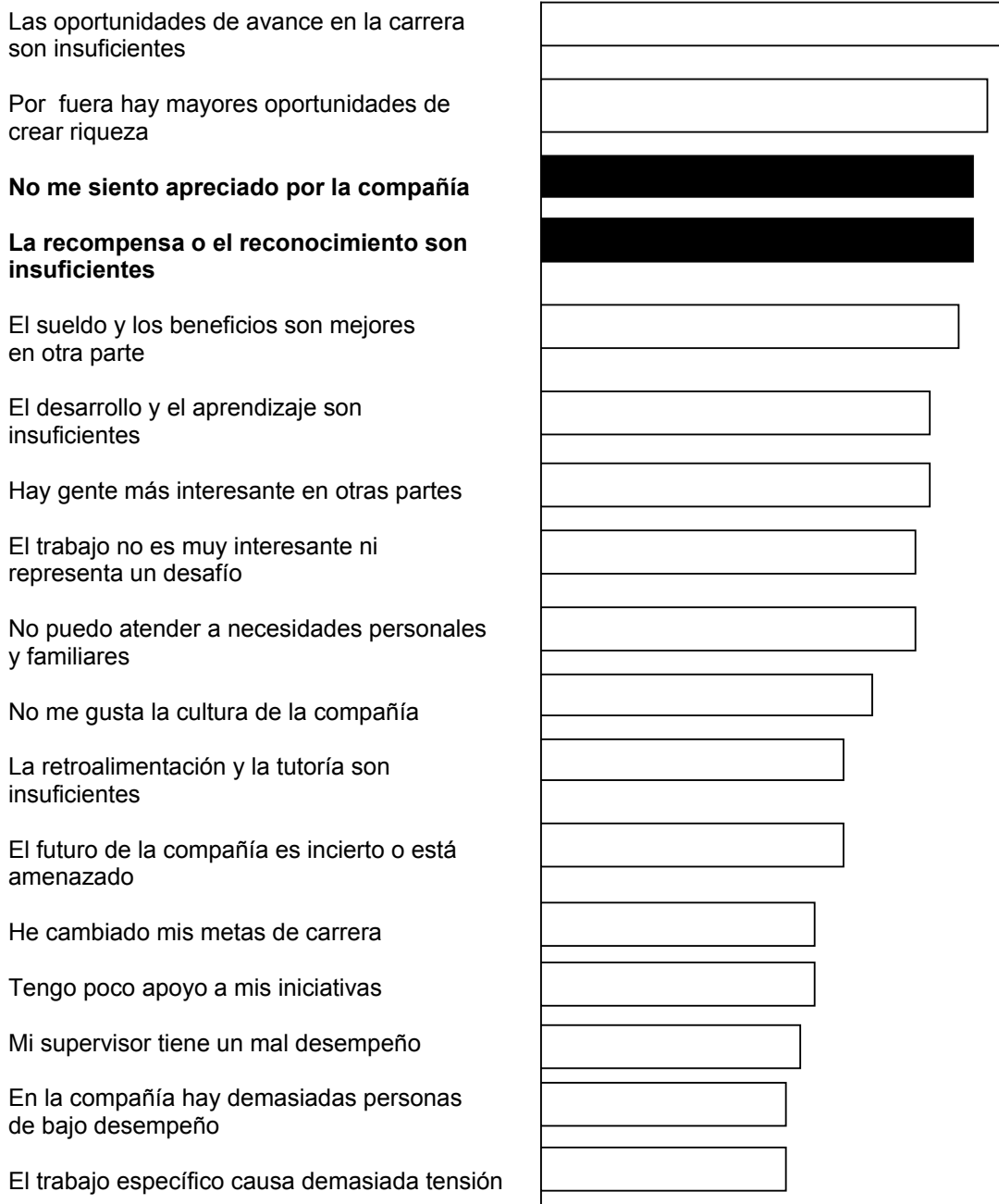
## Anexo D. Elementos claves para atraer y retener

<b>EL SALARIO SIGUE MANDANDO</b>		
<b>FACTORES CLAVES PARA <b>ATRAER</b> EL TALENTO</b> (En orden de prioridad)		
	<b>DIRECTORES</b>	<b>GERENTES</b>
<b>1</b>	Salario base	Salario base
<b>2</b>	Plan de prestaciones general	Plan de prestaciones general
<b>3</b>	Incentivos a largo plazo (acciones)	Retos y oportunidades
<b>4</b>	Retos y oportunidades	Remuneración anual variable
<b>5</b>	Remuneración anual variable	Plan de carrera de la gerencia
<b>FACTORES CLAVES PARA <b>RETENER</b> EL TALENTO</b> (En orden de prioridad)		
	<b>DIRECTORES</b>	<b>GERENTES</b>
<b>1</b>	Salario base	Salario base
<b>2</b>	Remuneración anual variable	Plan de prestaciones general
<b>3</b>	Incentivos a largo plazo (acciones)	Remuneración anual variable
<b>4</b>	Retos y oportunidades	Retos y oportunidades
<b>5</b>	Plan de prestaciones general	Plan de carrera de la gerencia

Fuente: Mercer Human Resource Consulting

## Anexo E. Factores que determinan la capacidad de atracción

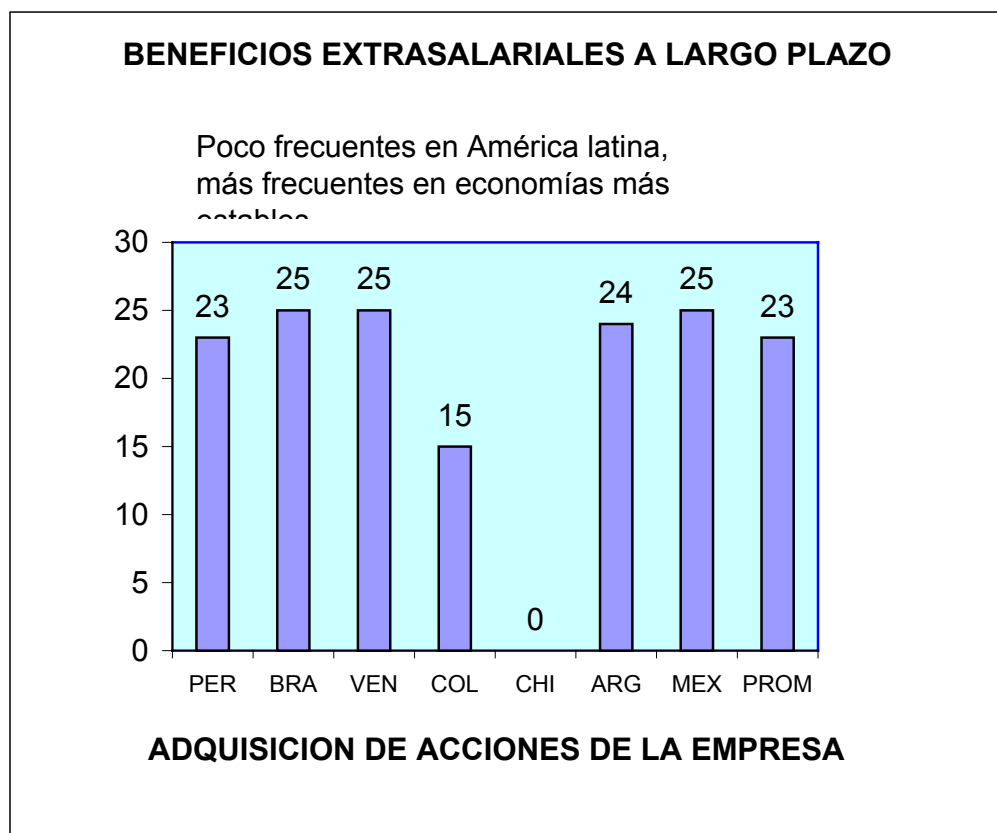
Hay una probabilidad de 30% de que usted se retire de esta compañía en los próximos dos años?  
En caso afirmativo, por qué?



Fuente: Investigación sobre la guerra por el talento de 2000 entre gerentes medios y señor, McKinsey & Company. En: La Guerra por el talento. Bogotá: Ed. Norma, 2003. p. 140.

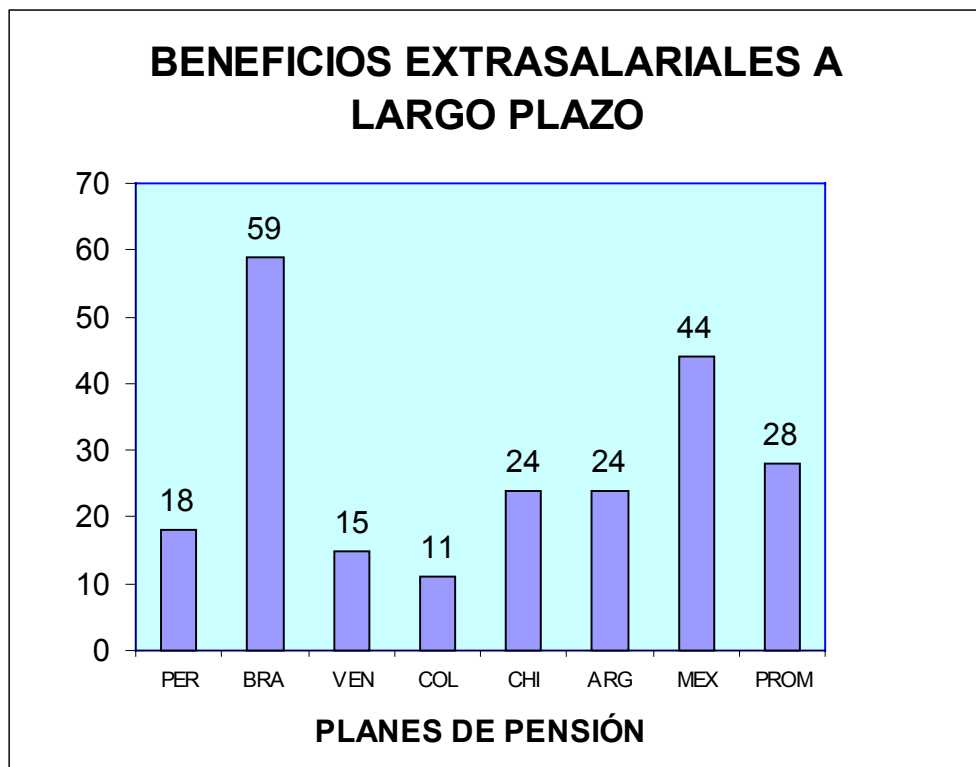


## Anexo F. Tendencias de la remuneración en Latinoamérica (1)



Fuente: Mercer Human Resource Consultive

**Anexo G. Tendencias de la remuneración en Latinoamérica (2)**



Fuente: Mercer Human Resource Consultive

## INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

<b>LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA: UNA RESTRICCIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ATRAER, RETENER Y MOTIVAR</b>	
Investigador principal:	OLGA LUCIA GARCIA CANO
Total de investigadores:	UNO
Asesor de la Investigación:	JUAN NICOLAS MONTOYA MONSALVE
Línea de investigación:	Gerencia Estratégica del Talento Humano
Facultad:	PSICOLOGIA
Entidad:	UNIVERSIDAD DE MANIZALES
Universidad pública:	Universidad Privada: X Instituto de Investigación Público:
Centro de Investigación Privado: X	Organizaciones Gubernamentales: ONG:
Empresa, Centro Empresarial o Gremio de la Producción:	
Dirección:	Carrera 9 No. 19-03
Teléfono:	8841450 Fax: 8841443
Correo electrónico:	<a href="mailto:rectoria@um.umanizales.edu.co">rectoria@um.umanizales.edu.co</a>
Sede de la Entidad:	Manizales Nit: 890806001-7
Ciudad:	Manizales
Departamento:	Caldas
<u>Tipo de contribuyente:</u>	
Entidad de derecho público:	Entidad de economía mixta :
Entidad industrial y comercial del estado:	
Lugar de Ejecución del proyecto: Universidad de Manizales	
Ciudad:	Manizales Departamento: Caldas
Duración del proyecto :	12 meses.
Tipo de Proyecto:	
Investigación Básica: X	Investigación Aplicada: Desarrollo Tecnológico o Experimental:
Descripción / Palabras claves:	
Programación Nacional de Ciencia y Tecnología sugerido: Ciencias Socia y Humanas	

## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito principal del presente estudio es identificar las posibles restricciones existentes entre los sistemas de compensación financiera y los objetivos de atraer, retener y motivar a los trabajadores en las organizaciones, buscando las características que debería tener un sistemas de compensación financiera estratégicamente adecuado tanto para los trabajadores como para la empresa. Desde esta perspectiva, el tema se aborda desde su objeto, es decir, del para que se remunera, y no de su técnica y práctica formal, tema que se abordaría desde el qué.

Para establecer las relaciones oportunas entre las variables seleccionadas, se utilizará la metodología de análisis propuesta en la Teoría de Restricciones T.O.C., la cual se define en los parámetros de la investigación causal, cuyo objetivo principal es la definición y estructuración de los porqué de algunos fenómenos que requieren explicación de sus causas y efectos como herramienta para diagnosticar y proyectar soluciones para alcanzar metas.

El referente específico de la presente propuesta dentro de la línea de **Gerencia Estratégica del Talento Humano**, se justifica en la responsabilidad que tiene la gestión humana en actuar sobre las políticas de la compañía y en generar las alternativas para resolver problemas, es decir, en su contribución para organizar e influir sobre la organización en lo crítico. Este papel estratégico de la gestión humana, incluye en forma determinante los sistemas de compensación , en la medida en que la remuneración es una parte importante del proceso de cambio de las organizaciones, pero sólo si se considera en términos de su impacto sobre los trabajadores, sobre la estrategia global y de recursos humanos de la organización.

Se presentará una propuesta final que contribuya a la definición de un nuevo sistema administrativo de compensación financiera que ayude a la creación de estructuras más dinámicas, adaptativas y efectivas en la gestión estratégica del talento humano, mediante la aplicación de una metodología flexible basada en el análisis efecto - causa - efecto.

Las estrategias de comunicación se van dando en todo el proceso, mediante la confrontación en los diferentes eventos académicos con expertos en T.O.C tanto a nivel universitario como empresarial y en lo posible, a través de publicaciones en revistas especializadas.