

El Rol de la Remuneración Variable en la Efectividad Organizacional de las Empresas.

(The Role of the Variable Remuneration in the Organizational Effectiveness).

Segovia Romo, Adriana; Mendoza Gómez, Joel; Rositas Martínez, Juan y Abreu Quintero, José Luis *

Resumen. El siguiente artículo conceptual muestra un análisis de la literatura con respecto a la relación entre la Efectividad Organizacional y los planes de Remuneración a los empleados sobre todo en su perspectiva variable. Se encontró la existencia de esta relación durante el análisis de diversas investigaciones en contextos diferentes al mexicano, por ello se propone profundizar más en el estudio de la misma en un contexto de empresas mexicanas debido a los pocos estudios encontrados a este respecto.

Palabras claves. Remuneración variable, efectividad organizacional, bono de productividad, bono por cumplimiento de objetivos, premios a grupos y equipos, remuneración por méritos, remuneración por competencias.

Abstract. The follow conceptual article shows an analysis of the literature about the relationship between the organizational effectiveness and the employee's remuneration plans, especially in its variable view. It founded the existence of this relationship during the analysis of several studies in different contexts from the Mexican's, therefore it propose to investigate more about the study of the same relationship in Mexican companies due to the few studies founded in this regard.

Keywords. Variable remuneration, organizational effectiveness, productivity bonus, individual incentive plans, team/group incentive plans, merit pay, competency based structure.

Introducción

La necesidad de las organizaciones por adaptarse en mercados cada vez más competitivos, ha determinado el surgimiento de nuevas formas para motivar a su capital humano, en un contexto global una organización que pretenda subsistir, debe enfocarse en lograr un razonable nivel de compromiso y solidaridad entre sus empleados. Ya son más las organizaciones que integran en sus sistemas de pago un componente variable dentro de la retribución del personal, esto se refiere a que una parte del salario está en función de los resultados o metas que la organización proyecta alcanzar, y partiendo de esto último se determinarán las diferentes formas de compensación variable que la organización estime convenientes, ya sea en relación al desempeño del trabajador o del grupo, según los resultados que se hayan producido (Mañana, 2010). Por ello los sistemas de compensación variable adquieren cada vez mayor relevancia en las organizaciones.

Ampliando el tema e investigando en diferentes artículos como el de Westerman, Beekun, Daily & Vanka (2009), se detectó que muchas organizaciones en busca de encontrar una ventaja competitiva, están experimentando con nuevos esquemas de compensaciones, lo que les ha permitido actuar proactivamente en el mundo cambiante al que se están enfrentado. En otro artículo, Huselid (1995) señala que se ha demostrado que la aplicación de prácticas adecuadas de recursos humanos como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y su relación con los incentivos; disminuyen la rotación de personal y aumentan la productividad. El diseño de sistemas de compensación variable en forma de incentivos, es un factor crítico para el éxito de las organizaciones (Carlson, Upton & Reaman, 2006), y se encontró relación directa y positiva con el desempeño (Chang & Chen, 2002).

Además, Santone, Sigler & Britt (1993), mencionan que muchos investigadores encontraron evidencia del rol tan importante que juega la compensación variable para alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas. Algunos gerentes están optando por programas de compensación variable, como incentivos, bonos, comisiones, reparto de utilidades, otorgados periódicamente además del salario base. Y esta compensación adicional normalmente se vincula a un desempeño individual y a la rentabilidad de la organización; es atractiva tanto para empleados actuales como potenciales (Messmer, 2005).

Tipo de Investigación y Objetivo

Esta investigación es conceptual y tiene como objetivo revisar la literatura relacionada con la efectividad organizacional y las remuneraciones otorgadas a los empleados para proponer el estudio de la relación entre ambas. Para tal efecto, a continuación se describe la literatura analizada con respecto a la efectividad organizacional y las compensaciones, principalmente en su aspecto variable.

Revisión de Literatura

Efectividad organizacional

De acuerdo a Daft (2007), la efectividad organizacional es el grado en el cual una organización hace efectivas sus metas, y se resumen los dos enfoques considerados como relevantes para el presente artículo: 1) el basado en las metas, se refiere a si la organización alcanza sus metas en términos de los niveles de producción deseados y, 2) el basado en el proceso interno la evalúa mediante indicadores de la salud y eficiencia internas. Enseguida se explican más ampliamente estos dos enfoques.

- Enfoque basado en las metas

El enfoque basado en las metas consiste en identificar las metas de una organización y evaluar que tan bien se están logrando. Este es un enfoque lógico porque las organizaciones intentan lograr ciertos niveles de producción, de ingresos o de satisfacción del cliente. Sus indicadores, las metas operativas, son muy útiles para medir la efectividad organizacional. De una encuesta a varios negocios internacionales, se escogieron doce metas que son objetivos críticos para la mayoría de los negocios: rentabilidad, crecimiento, participación de mercado, responsabilidad social, bienestar de los empleados, calidad y servicio, eficiencia, entre otras. Este enfoque es útil porque las metas de producción son fáciles de evaluar (Daft, 2007).

- Enfoque basado en el proceso interno

En el enfoque basado en el proceso interno, la efectividad organizacional se mide en función de la salud y eficiencia internas de la organización, sin considerar el entorno.

La eficiencia económica organizacional es un indicador de la efectividad del proceso interno (Argyris, Bennis, Likert y Beckhard citados en Daft, 2007).

“Hay 7 indicadores de una organización efectiva vistos desde el enfoque basado en el proceso interno:

1. Sólida cultura corporativa y clima laboral positivo.
2. Espíritu de equipo, lealtad del grupo y trabajo en equipo.
3. Compañerismo, confianza y comunicación entre los trabajadores y los directivos.
4. Toma de decisiones cercana a las fuentes de información, sin importar la ubicación de esas fuentes en el organigrama.
5. Comunicación vertical y horizontal sin distorsiones; participación de los hechos y sentimientos relevantes.
6. Recompensas a directivos por su desempeño, crecimiento y desarrollo de los subordinados y por crear grupos de trabajo efectivo.

7. Interacción entre la organización y sus partes, con la resolución de conflictos que ocurren sobre los proyectos resueltos al anteponer los intereses organizacionales (Daft, 2007: 74).”

Este enfoque facilita la evaluación de la efectividad organizacional por el uso eficiente de recursos y el funcionamiento interno en equilibrio. Actualmente, se considera que los empleados felices, comprometidos y activamente participativos, así como una cultura corporativa positiva promueven favorablemente la efectividad organizacional. Teniendo como debilidad que no toma en cuenta la producción total de la relación organizacional con el entorno. Otro problema es que las evaluaciones de la salud y el funcionamiento interno con frecuencia son subjetivas, porque muchos elementos del proceso interno no son medibles y este enfoque sólo representa una visión limitada de la efectividad organizacional (Daft, 2007). Se determina que para definir la efectividad organizacional se trabajará con los dos enfoques de Daft (2007) porque se complementan uno al otro.

Revisando otra información relativa al logro de la efectividad organizacional, se encontró a Deming (2008) quien menciona que la alta dirección debería publicar la siguiente frase: nadie perderá su trabajo por contribuir a la calidad y la productividad. Él responsabiliza a la alta administración del fracaso para planear el futuro y predecir los problemas que traen como consecuencia el despilfarro de recursos, que incrementan el costo al fabricante y por ende el precio que debe pagar el comprador. No está dirigiendo y como resultado se presenta la inevitable pérdida de mercado, que a su vez genera desempleo. Sugiere que la actuación de la dirección se mida por su potencial para permanecer en el negocio, por proteger la inversión de los accionistas, y por asegurar los dividendos futuros y los puestos de trabajo al mejorar el producto y el servicio, y no por los dividendos obtenidos.

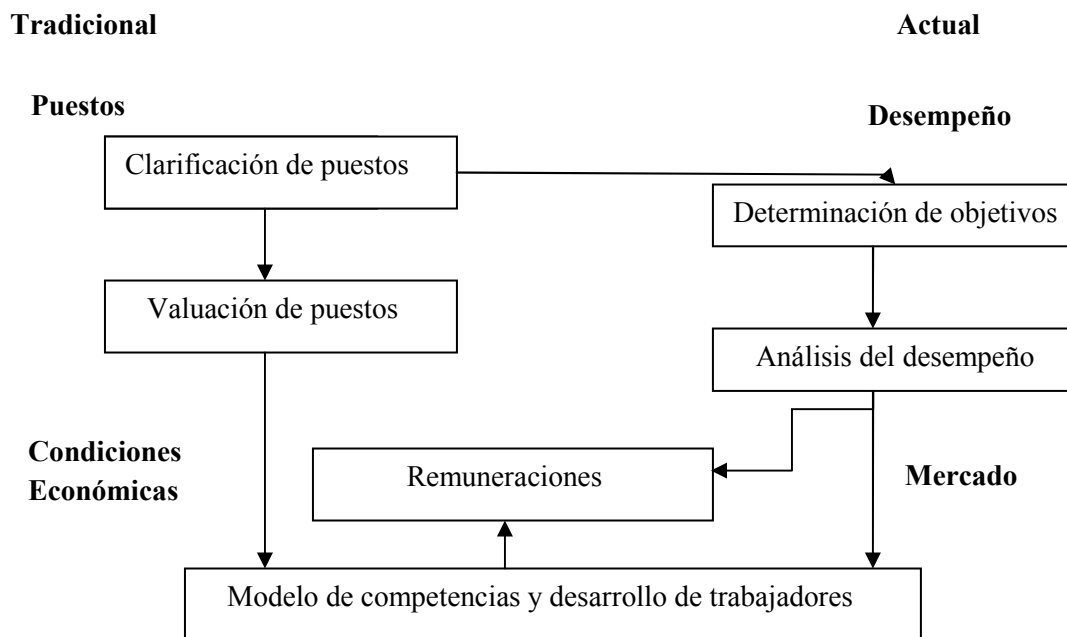
Por último Campbell (2010) define la administración del desempeño como un proceso que involucra a sus empleados como parte del equipo para mejorar la efectividad organizacional, estableciendo y comparando la visión, misión, metas y estrategias. Y Prokopenko (2009) observa que el uso eficiente y el desarrollo de los recursos humanos disponibles son cruciales para lograr la efectividad organizacional. La otra parte de la relación corresponde a las compensaciones o remuneraciones que detallamos a continuación.

Compensaciones

Las compensaciones han sido un tema de discusión constante y se pueden tener puntos de vista diferentes para entenderlas, por ello es preciso analizar este tema desde un enfoque sistémico como lo presenta la empresa consultora Mercer en un

modelo denominado 3P, por las siglas en inglés de puesto, desempeño y personas, que permite establecer tres áreas: 1) clarificación y valuación que permite el análisis del puesto y su impacto en la estructura organizacional, 2) desempeño medido a partir de la determinación y evaluación de objetivos, y 3) competencias de los empleados tomando en cuenta tanto el mercado como las condiciones económicas de las empresas.

Figura N° 1: Los cambios de la compensación.



Fuente: Torres (2008).

Explicado de otra forma, la evaluación de puestos que hasta hace muy pocos años era la base de la administración de compensaciones, pasa a ser parte de un sistema integral que incluye además la evaluación del desempeño con base en objetivos y el modelo de competencias requeridas de los trabajadores. También encontramos que el tema de las compensaciones es un tema difícil y contradictorio en el sentido de que como comentan Mendoza y Hernández (2008) la resistencia de los directivos a formar a sus empleados se debe al temor de que se produzca la fuga de los mismos hacia empresas de la competencia.

Para Hoyos, Restrepo y Estrada (2005) la planeación estratégica es la herramienta administrativa que orienta a la organización hacia objetivos comunes y la descripción de funciones que forma parte de esta planeación, es la base para iniciar

un sistema de compensaciones que a su vez determina estándares de medición y control para evaluar el desempeño.

De acuerdo a Kuhn (2009), los sistemas de compensación le dan forma a la cultura organizacional; afectan la motivación, satisfacción y comportamiento de los empleados y ayudan a entender lo que una organización valora. Además, otro autor, Giancola (2010) en su artículo afirma que actualmente, los factores clave para generar el compromiso son los elementos suaves del ambiente de trabajo, como diseño del puesto con mayor autonomía y control, reputación de la empresa incluyendo el aspecto del sistema de pago, y líderes que se interesan por sus empleados.

Aunado a lo anterior, encontramos que Calderón (2003) menciona que la teoría basada en los recursos y las capacidades de Snell, Youndt y Wright (1996), reconoce que los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva siempre y cuando sean valiosos y escasos, que agreguen valor y no exista un amplio mercado para conseguirlos, así, la empresa además de atraer y retener talentos debe establecer mecanismos para maximizar su desempeño.

Otro punto importante a señalar es que existe la incógnita de si un buen sistema de compensaciones motiva a los empleados para que se desempeñen mejor o aumenta la satisfacción. Varios estudios indican que si se vincula el pago al desempeño, se logra un cambio en la actitud de los empleados y como resultado producen se desempeñan mejor (Milkovich & Newman, 2005) y esto es un motivador para efectuar un estudio que proponga un mejor sistema de compensaciones. El nivel de remuneración es básico tanto para la posición competitiva de la empresa en el mercado, como en las relaciones con sus empleados y la compensación variable tiene un fuerte impacto en este resultado (Chiavenato, 2008); por lo que a continuación ampliamos la información relativa a este rubro.

Compensación Variable

(Madhani, 2010) menciona que a la compensación variable también se le conoce con el nombre de pago de riesgo, porque siempre lleva implícito un esfuerzo adicional para obtenerla, y cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados. De acuerdo a Rinsky (2005), la compensación variable se trata de remuneración que no es garantizada pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos aumenten. Esto significa que el empleado no tiene ninguna seguridad de que va a recibirla.

Además de los artículos anteriores, Gross & Bacher (1993) señalan que la compensación variable se puede definir como un plan de remuneración enfocado en el éxito de la organización que amplía las oportunidades de recibir incentivos a los grupos que comúnmente no los reciben, en este caso se refiere a los que no son ejecutivos ni gerentes, y es adicional al esquema tradicional de aumentos al salario base.

Como respuesta a los empleados que se esfuerzan en elevar el nivel de efectividad, los gerentes perciben que la tendencia clara de la Administración Estratégica de las compensaciones es el crecimiento de los planes de costo variable. Por tanto, los programas que forman el paquete de compensaciones deben estar orientados a reforzar el vínculo entre el sueldo y desempeño de la compañía, como se ha visto en la evolución de las compensaciones que se muestra en la tabla N°1:

Tabla N° 1: Evolución de la Compensación a través del tiempo.

Antes	Ahora
Salario base	Compensación total
Único elemento de recompensa	Paquete motivador
Énfasis en la jerarquía	Énfasis en la flexibilidad
Basada en el puesto	Basada en la persona
Fomenta mentalidad de derechos adquiridos	Fomenta valor agregado
Distingue lo individual	Distingue lo individual y el trabajo en equipo

Fuente: (Dávila, 2008)

Se encontraron varias razones a partir de diferentes autores para cambiar de un sistema de pago fijo a un sistema variable, como una manera de mantener los incrementos anuales de salarios e incluso para evitar reducir la estructura, al tornarse más difícil el competir en los mercados. La primer razón es el interés por el dinero, que incluye esfuerzo, compromiso, participación, calidad, trabajo en equipo; la segunda es que para los administradores de recursos humanos los planes de compensación variable continúan siendo muy atractivos como métodos para mejorar la efectividad organizacional; y la tercer razón, es la competencia global (Amsler, 1991).

Chiavenato (2008) en sus investigaciones menciona que algunas empresas se movieron con rapidez hacia una remuneración flexible. El diseño de estos programas puede variar, pero el objetivo siempre es el mismo: hacer del ejecutivo un aliado en los negocios de la empresa. Con la compensación variable los criterios que se evalúan son los resultados, las competencias, la creatividad, la innovación y

el espíritu emprendedor de las personas. Esto significa que la efectividad con que se aplique la remuneración, hará una diferencia en la competitividad de la organización. La amenaza de las empresas manufactureras de Japón en los 80's provocaron un aumento en la calidad de los procesos y en las prácticas administrativas de las empresas a nivel mundial. Esta situación de control de procesos llevó al desarrollo de sistemas de pago variable que reforzaran esas prácticas en la fuerza laboral de Estados Unidos (Foley, 2004).

Para otro autor, Yockey (2006), las tendencias en compensación muestran un aumento interesante en la utilización de compensación variable, y esto lo observó en la encuesta de incremento anual de salarios Hewitt Associates (2004) la cual mostró que el número de compañías que utilizaban al menos un tipo de compensación variable para personal no ejecutivo aumentó de 59% en 1995 a 80% en 2002; y se detectaron dos resultados: 1) los trabajadores prefieren sistemas de compensación basados en desempeño individual sobre sistemas con base en planes por equipo; y 2) también se encontró, que prefieren sistemas de pago basados en el desempeño en lugar de compensaciones con base en la antigüedad.

Algunos estudios se contraponen, unos muestran que los trabajadores se sienten atraídos por un sistema de pago con base en el desempeño y otros prefieren salarios fijos (Yockey, 2006). Sin embargo, en una encuesta a 1500 obreros con respecto a un sistema de pago con base en desempeño individual, el 80% indicó que prefería un sistema de pago diferente y diversas formas de compensación variable sobre un sistema de pago fijo (Kuhn y Jockey, 2003 citados en Yockey, 2006). Estas diferencias generaron el interés de identificar más claramente las razones de estudiar un sistema de pagos en particular, que se puede enfocar en observar cambios en conductas relacionadas con el trabajo de gerentes de primera línea o de los niveles intermedios en general (Yockey, 2006).

Nazario (2006) señala que un incentivo está destinado a lograr mantener una determinada conducta dirigida a la obtención de resultados positivos. Una dicotomía que se plantea es establecer si los incentivos deben recompensar esfuerzos y siempre aparece el caso en que el resultado no es el esperado ni concuerda con el esfuerzo realizado para lograrlo, pudiendo aparecer el factor desmotivación. Para evitar lo anterior, cualquier decisión que se tome con respecto a la compensación variable debe estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la empresa. El diseño del plan debe ser innovador, adecuado a las necesidades de la empresa y a las características particulares de su personal.

También se ha encontrado evidencia que contradice la efectividad de utilizar la compensación variable, Milkovich & Newman (2005) comentan que vinculando el pago a ejecutivos con el rendimiento de la organización se supone que aumenta su riqueza, situación que no siempre sucede. Debemos tener en cuenta que aún cuando los sistemas de compensación variable ayudan a manejar los costos laborales, no garantizan un tratamiento equitativo para todos los empleados. La inseguridad económica o los nuevos rivales pueden reducir las utilidades y reducir o eliminar los bonos, por tanto, la efectividad organizacional puede disminuir (Ivancevich, 2005). El reto está en diseñar un programa de remuneración óptimo creado por las diferentes formas de recompensa: bonos de productividad, promociones, adquisición de acciones, etc.; para trabajar en conjunto en pro del éxito de las organizaciones beneficiando también los resultados de los empleados (Milkovich & Newman, 2005).

Continuando con el tema, otro autor Culig (2005), presenta una encuesta de Hewitt (2002), la cual arroja que los tipos más comunes de planes de compensación variable reportados por 1045 empresas encuestadas, son:

- a) Incentivos de negocio, combinación de medidas financieras operativas de la empresa, unidad de negocio, departamento y/o rendimiento individual 55%.
- b) Reconocimiento especial, logros destacados individuales o grupales con pequeños premios en efectivo o producto 52%.
- c) Rendimiento individual, recompensa basada en criterios específicos de desempeño 47%.
- d) Adquisición de acciones, premios en acciones a profesionales que cumplan objetivos específicos 40%.

El mismo autor, justifica su apoyo al sistema de compensación variable porque bajo un esquema de pago tradicional existen diferencias significativas en el desempeño de un empleado, éste puede no ser reconocido y si es reconocido, puede no ser recompensado proporcionalmente. Como la compensación variable se refiere directamente a reconocer el rendimiento; las diferencias en el mismo se pueden identificar en forma precisa y se podrán recompensar de acuerdo a ello, lo que resulta en una ventaja para evitar inconformidades de los trabajadores. En los párrafos siguientes se explican los diferentes tipos de compensación variable revisados.

Bono de productividad

Los incentivos que comparten todos los integrantes de la organización son más solicitados que los individuales o grupales. Estos pagos se basan en uno o dos conceptos del desempeño: reparto de las utilidades generadas por los esfuerzos de todos los trabajadores o reparto del dinero ahorrado gracias al esfuerzo de los empleados por reducir costos (Teece, 2002 citado en Ivancevich, 2005). Existen tres enfoques de estos planes de incentivos: sistemas de sugerencias, planes de distribución en las utilidades y reparto de utilidades.

Sistemas de sugerencias. Son métodos formales para recibir propuestas de los empleados que ayudarán a mejorar algún proceso de la organización; incluye algún premio para quien sugiera una idea que se implanta satisfactoriamente. La clave del éxito de este sistema es la participación de los empleados (Polzin, 1998 citado en Ivancevich, 2005). *Planes de distribución de utilidades.* Se refieren a incentivos que se otorgan al personal seleccionado mediante una fórmula financiera para repartir utilidades (Klein, 1999). *Planes de reparto de utilidades.* En estos planes se distribuye un porcentaje fijo de las utilidades totales de la organización entre los empleados, comúnmente en forma de bonos en efectivo (Ivancevich, 2005).

Bono por cumplimiento de objetivos

Kuhn (2009) subraya lo que Turban y Keon (1993) encontraron con respecto a que los aumentos de pago basados en el desempeño individual son más atractivos comparados con los aumentos basados en la antigüedad y esto se deriva de la necesidad de logro de los empleados. El autor también identificó que la gente prefiere recibir bonos basados en su desempeño individual que en el desempeño por equipo u organizacional.

Por otra parte Wudyka (2007), reconoce a este tipo de remuneración individual como incentivos cognitivos y los considera muy efectivos para lograr un cambio de comportamiento positivo en un corto periodo de tiempo. Y comenta que con base en la teoría de expectativas, los incentivos cognitivos le dan a la gente la oportunidad para decidir si valoran la recompensa y qué tan duro tienen que trabajar para obtenerla. Aunque tienen la desventaja de que como es un incentivo dirigido a los esfuerzos individuales, se corre el riesgo de no aprovechar la mejora de valor que proporciona el trabajo en equipo.

Otros autores mencionan que un sistema de compensación individual se traduce en compensar el desempeño de cada empleado con incentivos financieros, es un elemento motivador que permite incrementar la productividad, pero por lo regular

genera una carga administrativa para medir el rendimiento y también se pueden generar excesos por parte de los trabajadores, que se pudieran evitar diseñando una estructura adecuada que administre el programa y fijando límites. Además incluyen ejemplos de aspectos que pueden ser evaluados para determinar los incentivos individuales: *Servicio*. Involucra aspectos de servicio al cliente como demoras o mala calidad del producto. *Evaluación de verificaciones*. Determina el desempeño del trabajador en cuanto a calidad de procesos, productos y servicios en un periodo determinado. *Habilidades organizacionales*. Toma aspectos cualitativos del desempeño como trabajo en equipo, comunicación, dinamismo y orientación a resultados (Hoyos, Restrepo y Estrada, 2005).

Premios a grupos y equipos

Hoyos, Restrepo y Estrada (2005) los definen como un sistema de compensación variable aplicado a un grupo de personas que requiere un esfuerzo en conjunto de todos los individuos para alcanzar un rendimiento, resultados y metas comunes. El grupo debe ser homogéneo y consolidado para lograr la eficiencia, procurando que sean estables ya que los movimientos de personal causan perturbación. Los premios estimulan la solidaridad y la cooperación, pero también pueden surgir conflictos cuando los más responsables del grupo sienten falta de colaboración de los compañeros. Por lo que se requieren controles para vigilar el cumplimiento por parte de todos los integrantes del equipo. Un ejemplo de premios a grupos y equipos sería un sistema de compensación por departamento o empresa, que los autores definen como el sistema de remuneración por rendimiento más global y general que existe en el mercado. Este sistema identifica objetivos organizacionales que se desean alcanzar y la dirección de la organización debe garantizar o procurar que el rendimiento global de la empresa no sufra grandes variaciones por causas externas.

Remuneración por méritos

El sistema consiste en que una parte de la retribución del trabajador está vinculada a algún tipo de valuación de su comportamiento o capacidad, pero a veces la estimación del rendimiento se puede basar en consideraciones subjetivas, aún y cuando la remuneración por méritos cuenta con aspectos claves para la evaluación del rendimiento. Requiere retroalimentación constante lo que conlleva a una motivación y mejor desempeño (Hoyos, Restrepo y Estrada, 2005). Con este esquema los individuos siempre están compitiendo por una parte del presupuesto de pago por méritos, aún así, estos planes han sido durables y atractivos en la historia de sistemas de pago (Wudyka, 2007). Esta forma de pago es la más utilizada en las empresas, pero aún así es necesario tener un esquema de evaluación del desempeño

objetivo que incluya un programa de retroalimentación constante para minimizar los elementos subjetivos.

Remuneración por Competencias

Finalmente, en este sistema se efectúa el pago a los empleados con base en los niveles de aptitud que poseen y no sobre los puestos que ocupan con el propósito de impulsar la flexibilidad. Se estima que más del 50% de las 1000 empresas de la revista Fortune usan alguna forma de pago basada en aptitudes (Ledford, 1995 citado en Varela, 2006), y por lo general constan de cuatro componentes indispensables para asegurar un buen rendimiento por parte del trabajador:

1. “Un sistema que define aptitudes específicas, y un proceso para determinar el pago de la persona con base en sus aptitudes y competencias, en relación a un mejor desempeño organizacional.
2. Un sistema de capacitación que permite a los empleados buscar y adquirir nuevas aptitudes.
3. Un sistema formal de evaluación de competencias.
4. Un diseño de trabajo que permite a los empleados cambiar de puesto para permitir la flexibilidad en la asignación de labores (Varela, 2006:259).”

En la tabla N°2 se indican las diferencias que se presentan entre un sistema de remuneración tradicional y otro por competencias.

Tabla N° 2: Diferencias entre la Remuneración Tradicional y por Competencias.

Remuneración tradicional	Remuneración por competencias
Pago del salario previamente establecido para el puesto El salario es fijo	El pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño El salario no es fijo
La evaluación del desempeño no afecta la remuneración de la persona Sólo los ejecutivos reciben el bono relacionado con metas previamente negociadas No motiva ni estimula el compromiso con el negocio de la empresa	La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona Todos los colaboradores reciben una ganancia adicional de acuerdo con el desempeño logrado Funciona como un factor motivador y estimula el compromiso con las metas de la empresa

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2008: 330)

El plan de remuneración por competencias estimula el reconocimiento del desempeño entre el personal de todos los niveles y no sólo del personal ejecutivo como era costumbre en los sistemas funcionales o tradicionales.

La American Compensation Association (ACA) define las competencias como las características intrínsecas de una persona que generan un rendimiento superior en un trabajo en la búsqueda de la excelencia y Urquiza (2007) las define como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes personales que se requieren en los empleados para realizar su trabajo de forma eficiente. En el ámbito laboral de las grandes empresas ya son comunes las prácticas de recursos humanos que utilizan esquemas de administración del rendimiento y compensación basada en objetivos, y la aplicación del programa de competencias tiene mucha aceptación, pero su implementación no es fácil, es costosa y todavía, en gran parte, se administra en forma manual:

- “se inicia con la definición inicial de un modelo con las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales,
- sigue con la asignación efectiva de las mismas a los empleados, de acuerdo a los perfiles de los puestos de trabajo,
- se produce su “observación” a través del comportamiento de las personas,
- se efectúa su evaluación de acuerdo a los “valores” de la organización,
- su desarrollo es permanente para mejorar el rendimiento, a través de acciones concretas de formación por medio de una capacitación constante; compensación u otras formas de recompensa (Urquiza, 2007:25).”

Además, el mismo autor propone que los modelos basados en competencias se deben implementar con el objeto de soportar los objetivos del negocio; alinear personas, procesos y tecnología alrededor de valores comunes; medir el valor en áreas estratégicas para la organización, de las inversiones en capital humano y anticiparse a los cambios, aprendiendo continuamente de las mejores prácticas a partir de nuevas investigaciones y del propio mercado. Y también marca una diferencia entre competencias genéricas y específicas, las primeras se refieren a las características del comportamiento general del empleado; y las segundas se asocian a conocimientos y habilidades técnicas concretas de cada puesto de trabajo (Urquiza, 2007).

Giancola (2010) relata que expertos en compensaciones han declarado que dos fuerzas están amenazando seriamente los sistemas de pago tradicionales: los puestos son reemplazados por roles y los trabajos están muy inestables para administrarse a través de métodos de evaluación de puestos, entonces, el reemplazo serían los planes de pago con base en habilidades que establecen el salario del empleado

según aptitudes más que sobre responsabilidades del puesto. Algunos incluso han predicho que el puesto ya se considera obsoleto, lo que está forzando el desarrollo de nuevos sistemas de compensación como los basados en competencias.

Lo primero que el autor Giancola (2010) encontró en literatura de compensaciones sobre el tema, fue en un ensayo publicado en 1972 por Charles Hughes “orientación a metas dirigido a la gente y medida de los puestos”, donde ya hablaba de que los organigramas tradicionales y niveles jerárquicos, estaban siendo reemplazados por equipos de solución de problemas. Lawler (1996) el más fuerte defensor del pago con base en habilidades, declaró que los sistemas de pago basados en el puesto están siendo reemplazados por sistemas de pago con base en la persona. De acuerdo a una encuesta de Mercer del 2009 aplicada a 1,100 organizaciones, 12% utilizan el sistema de pago con base en habilidades y 13% con base en competencias.

Discusión y Conclusiones

En el entorno de la competencia internacional y la reestructuración económica mundial, las empresas se ven obligadas a ser más efectivas con el fin de mantener su competitividad; derivado de esto la efectividad organizacional debe ser susceptible a medirse y el nivel de motivación y desempeño en el trabajo son vitales para lograrla. Por lo anterior, es básico explorar sobre nuevas metodologías de recursos humanos que permitan el crecimiento en el largo plazo, y el capital humano representa el recurso más importante de cualquier empresa en la consecución de los resultados. De aquí que en el presente artículo se cumplió el objetivo de mostrar ampliamente la relación existente entre la compensación variable y la efectividad organizacional, a través de la revisión de la literatura encontrada de los diferentes autores.

Pero en la literatura previa analizada no se encontraron suficientes investigaciones sobre la relación que existe en México entre el pago de la compensación variable al personal con la efectividad o desempeño organizacional de las empresas. Continuando con el vacío de información, Rodríguez & Castillo (2009) mencionan que el mercado laboral ha sido estudiado con detenimiento a través de los años por académicos de diversas áreas, sin embargo, para países en vías de desarrollo como México, aún queda mucho por investigar. La intención del análisis de su estudio era determinar la relación que guardan los salarios, la productividad y el empleo en el sector manufacturero mexicano. Y encontraron que los salarios se asocian positivamente a la productividad, y negativamente al desempleo, tanto en el corto como en el largo plazo.

Por lo que se pretende continuar investigando literatura con respecto a la relación existente entre el sistema de pago de la compensación variable al personal con la efectividad o desempeño organizacional de las empresas en México.

Referencias

- Amsler, M. (1991). *Linking pay with performance: The relative effects of reward contingency, goal quality, feedback, and involvement on the effectiveness of a pay for performance plan*. (Tesis Doctoral). Recuperada de ProQuest Dissertations & Theses.
- Calderón, G. (2003). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 022, 157-172.
- Campbell, J. (2010). *Motivation, attitudes, goal setting, performance and interactive effects of pay for performance*. (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.
- Carlson, D.S., Upton, N., y Reaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME's. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Chang, P.L., & Chen, W.L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from Taiwan's High-Tech firms. *International Journal of Management*, 19(4), 622-631.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Culig, K.M. (2005). *The effects of individual monetary incentives with individual feedback and group monetary incentives with group feedback on high performance*. (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.
- Daft, R.L. (2007). Estrategia, diseño organizacional y efectividad. (9 ed.), *Teoría y Diseño Organizacional* (pp.70-79). México, D.F.: Cengage Learning.
- Dávila, S. (2008). Sistemas de compensación variable. Documento presentado en el *Diplomado Compensaciones y Administración del Desempeño realizado en la UDEM*. Monterrey, Nuevo León, México.
- Deming, W. (2008). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Foley, E. (2004). *Cultural moderation of attitudes toward the aspects of incentive compensation plan design*. (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.
- Giancola, F. (2010). Common misconceptions in employee rewards management. *Benefits & Compensation Digest*, 47(9), 34-38.
- Gross, S.E., & Bacher, J.P. (1993). The new variable pay programs: how some succeed, why some don't? *Compensation and Benefits Review*, 25(1), 51.
- Hoyos, J.E., Restrepo, L.S., & Estrada, S. (2005). Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. *Scientia et Technica*, 11(29), 63-68.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9 ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Klein, E.A. (1999). Gainsharing update: little to gain from OIG Bulletin. *Orthopedic Technology Review*, 1-3.

- Kuhn, K.M. (2009). Compensation as signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1634-1648.
- Lawler, E.E. (1996). Competencies: A poor foundation for the new pay. *Compensation and Benefits Review*, 28(6), 21-26.
- Madhani, P.M. (2010). Rebalancing fixed and variable pay in sales organization: a business cycle perspective. *Compensation & Benefits Review*, 42(3), 179-189.
- Mañana, E. (octubre, 2010). Estrategias de gestión: remuneración variable. El papel de los sistemas de participación en los beneficios en la cultura organizacional. *Recursos Humanos KPMG*, 1-5.
- Mendoza, J., y Hernández, M.A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum Empresarial*, 13(2), 23-43.
- Mercer Human Resource Consulting. (2009/2010), U.S.A. Compensation planning survey executive summary. 1-6.
- Messmer, M. (2005). Creating an attractive compensation and benefits package. *National Public Accountant*, 4(2), 24-24.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2005). *Compensation*. (8 ed.). Singapore: McGraw Hill/Irwing.
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9(17), 133-145.
- Prokopenko, J. (2009). *Globalización, competitividad y estrategias de productividad*. Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Rimsky, T.M. (2005). *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*. (1a ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Rodríguez, M.L., y Castillo, R.A. (2009). Empleo, productividad y salarios en México: un análisis de corto y largo plazo para el sector manufacturero. *EconoQuantum Revista de Economía y Negocios*, 5(2), 7-21.
- Santone, T.J., Sigler, K.J., & Britt, R. (1993). The strategic compensation planning process. *Benefits Quarterly*, 9(4), 85-96.
- Torres, C.C. (2008). Los cambios de la compensación. *Debates IESA*, 13(4).
- Urquiza, A. (2007). Aplicación de modelos de competencias a la gestión de sistemas de información. *REICIS Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, 3(1), 23-37.
- Varela, R.A. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. (1 ed.). México: Pearson Educación.
- Westerman, J.W., Beekun, R.I., Daily, J., & Vanka, S. (2009). Personality and national culture. Predictors of compensation strategy preferences in the USA and India. *Management Research News*, 32(8), 767-781.
- Wudyka, D.J. (2007). Tournament compensation: winning the organization "game". *Benefits & Compensation Digest*, 14(1), 1-18.
- Yockey, M.D. (2006). *Compensation policy as a signal of organization culture and of personal outcomes: Differential effects of individual incentive pay statements in recruitment advertising on attraction of experienced and inexperienced workers*. (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.

*MAE Adriana Segovia Romo, tiene Licenciatura de Contador Público y Auditor en FACPyA UANL, Maestría en Administración de Empresas en FACPyA UANL y actualmente es estudiante del Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración en la misma institución. Correo electrónico: adrianasegovia@hotmail.com

El Dr. Joel Mendoza Gómez es Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León en FACPyA.

El Dr. Juan Rositas Martínez es Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León en FACPyA.

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León en FACPyA.