

La compensación financiera: una medida del valor del trabajador*

Olga Lucía García Cano

olgarcia@gmail.com

Economista, Universidad de Manizales. Especialista en Mercadeo, Universidad EAFIT. Magíster en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales. Miembro del Grupo de Investigaciones en Mercadeo Nacional e Internacional. Profesora de la Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional, Universidad de Manizales

Dirección: Universidad de Manizales. Manizales (Colombia)

* Investigación realizada como requisito parcial para optar al título de Magister del Talento Humano de la Universidad de Manizales, 2005. Director: Juan Nicolás Montoya.

Resumen

Este trabajo examina la incidencia que tiene la estructura de los sistemas de compensación financiera en el logro de los objetivos de atraer, retener y motivar a los trabajadores en la organización. La investigación se basa en la identificación de las posibles restricciones de los sistemas de compensación financiera en el cumplimiento de estos objetivos. Se parte del análisis de las condiciones propias del mercado laboral colombiano, específicamente, de las condiciones de oferta y demanda de trabajo; la legislación laboral colombiana en lo relacionado con sueldos y salarios y demás incentivos financieros que contempla en el código sustantivo del trabajo y la teoría del comportamiento organizacional.

Para establecer las restricciones entre las dimensiones señaladas se estructuraron las nubes de conflicto crónico que, posteriormente, sirvieron de base para elaborar los árboles de realidad actual (A.R.A), como diagnóstico inicial y los árboles de realidad futura (A.R.F), como propuesta para evaporar los conflictos crónicos encontrados, usando la metodología de análisis proporcionada por la teoría de restricciones (T.O.C.).

Palabras claves: Compensación financiera, teoría de restricciones, comportamiento organizacional



Abstract

This work examines the incidence that the system of financial compensation structure has on the achievement of the objectives of attracting, retaining and motivating workers in the organization. The research is based on the possible restrictions identifications of the financial compensation systems in searching these objectives. It is starting on the analysis of the labor Colombian market conditions, specifically, on job offer and demand; on Colombian labor legislation related with salaries and wages and other financial incentives contemplated not only in general legislation but on the organizational behavior theory.

To establish the restrictions among the signal dimensions, chronic conflict clouds were structured. These served later as a basis to elaborate current reality tress (C.R.T), as initial diagnosis. In addition, future reality trees (F.R.T) were considered a proposal to evaporate chronic opposing conflicts, using the proportionate analysis methodology for the theory of restrictions (T.O.C.)

Key words: Financial compensation, theory of restrictions, organizational behavior.

1. 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 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 estudios sectoriales realizados por empresas consultoras, en los cuales se pueden evidenciar algunas tendencias.

Este estudio surgió 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 cómo se estructuran los sistemas de compensación financiera, que impiden o restringen el cumplimiento de sus objetivos básicos, puesto que la realidad muestra que tanto trabajadores como empresarios se manifiestan inconformes por lo que pagan, como por lo que reciben, y siguen sin conciliar las diferencias respecto al concepto de lo qué 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, que juegan así un papel cada vez más restrictivo a la hora de tomar decisiones.

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, ésta 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.

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 ha 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”.

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 de lo anterior, 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 cuestionar el 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 con 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 se 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.

Partiendo de la anterior problemática, el trabajo se orientó a relacionar las causas y efectos por los cuales los sistemas de compensación financiera tradicional, no logran alcanzar sus objetivos de atraer, retener y motivar el talento humano en las organizaciones y a proponer parámetros para estructurar sistemas de compensación financiera que sí contribuyan al logro de sus objetivos.

Los resultados obtenidos contribuyen a la gerencia estratégica del talento humano, al poner en evidencia las restricciones que generan los sistemas de compensación financiera tradicionales, la propuesta de su eliminación para desarrollar una mejor relación entre empresarios y trabajadores, pues los sistemas de compensación financiera son un subsistema interno que

debe evolucionar de manera permanente y contribuir a los desarrollos de la organización

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 con las capacidades y habilidades de quienes lo desempeñan, es decir, remunerar de acuerdo al *talento humano* y no por las funciones realizadas.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

En la figura 1 se presenta el esquema básico de análisis y las conexiones entre las dimensiones objeto de estudio, vinculaciones que se traducen en restricciones básicas que sirven de hipótesis para ser contrastadas. A continuación se recoge el fundamento teórico de las relaciones simplificadas en el modelo que serán explicadas a partir de la aplicación de la teoría de restricciones.

- **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 al talento humano en las organizaciones.

El alcance de estas relaciones viene definido por las políticas, técnicas y prácticas de remuneración, y se parte 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 su nivel 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.

El concepto de compensación financiera utilizado en el estudio 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”. 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, estos conceptos deben considerarse como fenómenos parcialmente relacionados, coincidentes y no como entidades totalmente distintas, o completamente sinónimas (Simula, 1982).

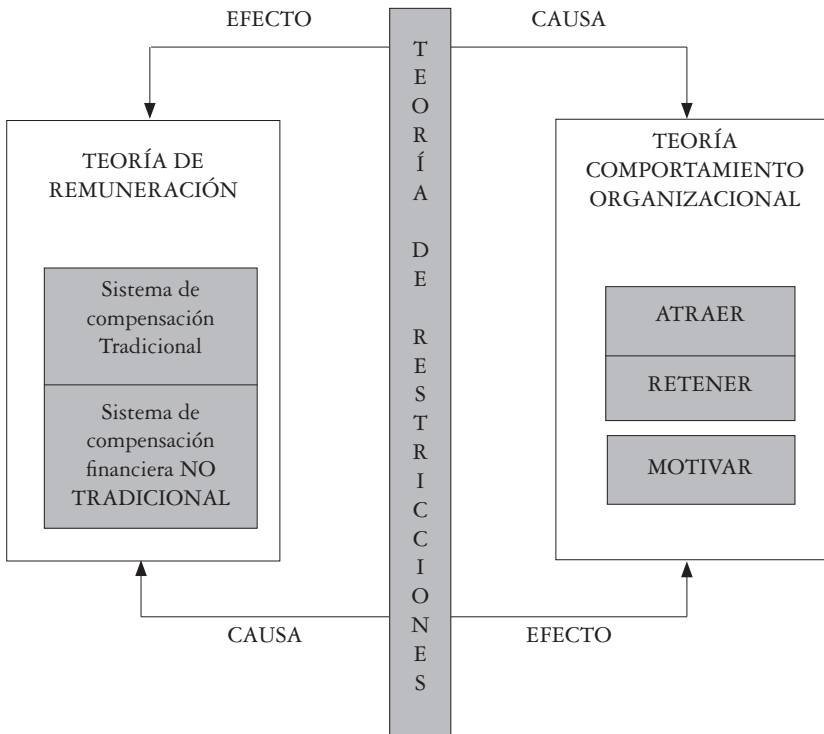


Figura 1. Esquema básico de análisis

Debido a su complejidad y al impacto que tiene en la actividad económica, el salario puede considerarse de muchas maneras:

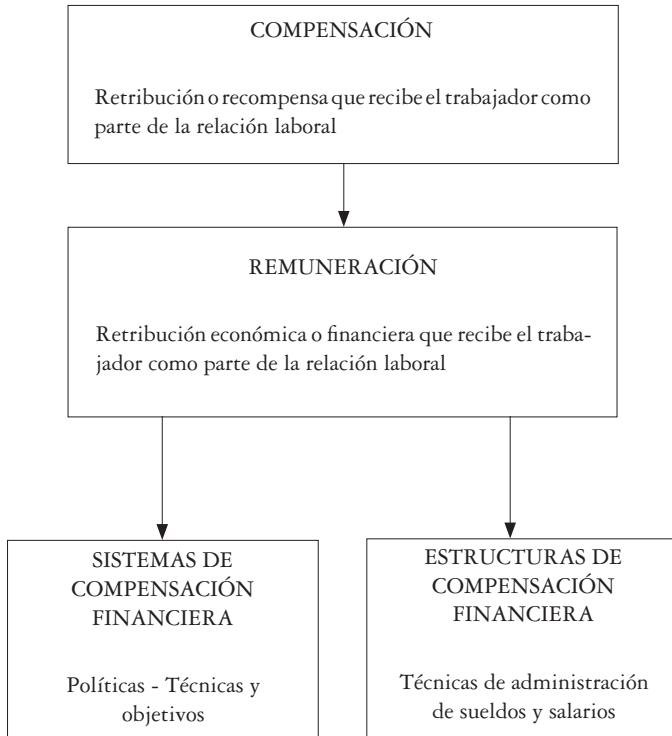


Figura 2. Análisis conceptual (semántica)

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 éstas 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.

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, 1997), 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.

- **Sistema de compensación financiera.** Morales Velandia (1999) los define como 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. Además de ser un intercambio entre las dos partes, representa cómo la organización reconoce el esfuerzo y el rendimiento del empleado. González, (1999).

El término “sistema de compensación” se refiere al enfoque racional, objetivo y sistemático utilizado por las organizaciones actuales, con la finalidad de resolver sus problemas de pago (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), al definir 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; este 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 con 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, sino 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 de 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 éstos 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 Simón 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 trata 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.

- **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 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 (Morales y Velandia, 1999). También 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.

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; ésta 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 y tipo de negocio.

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.

- **Mercado de trabajo:** De acuerdo con la teoría económica, 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, lo cual forma 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.

- **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 (Cartilla laboral, Legis, 2003). Las leyes afectan la cantidad de compensación que recibe una persona. Aunque es a través de la negociación como se llega al acuerdo de pago, entendido como el proceso en el cual las partes acuerdan el valor y la forma de remuneración. (Cartilla laboral, Legis, 2003).

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.

- **Equidad interna y equidad externa.** 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.

- **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).
- **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, 1999). Por esta razón, 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. Simula (1982) explica que 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 que se requieren para desempeñar eficazmente los deberes y responsabilidades. 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, se determina 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 con estos factores claves. La lógica en las estructuras de compensación financiera minimiza 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 de pagos sana.

- **Objetivos de la compensación financiera.** Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes (Wayne Mondy, Sphr, 1997). 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, que 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 ¿qué 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 Morales y Velandia, 1999) señalan 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. 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.

Puesto que los objetivos básicos de los sistemas de compensación financiera son atraer, retener y motivar, también se hace una revisión desde la perspectiva teórica del comportamiento organizacional:

- **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, 1997). Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio para diagnosticar el grado de motivación y recomendar maneras de mejorarla. En el caso de la compensación financiera, existe un conjunto formal de enfoques motivacionales, en los que 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 a desempeñarse mejor, puede satisfacer diversas necesidades y reforzar los comportamientos deseados (Gordon, 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 (Gordon, 1997).

- **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 (Dolan y 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. (Dolan y 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.

- **Retener.** La compensación financiera se concibe como uno de los elementos más importantes que tienen en cuenta 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 competitividad externa, los buenos empleados, es decir, aquellos a quienes quiere retener la organización, abandonarán la organización en cuanto se les presente una oportunidad de mejor compensación financiera (Dolan y Schuler, 1999).

La mayoría de las empresas presentan 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 cuentan con un proceso disciplinado para hacer que se tomen las medidas del caso. Investigaciones realizadas en 1997 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. Al respecto es importante tener en cuenta 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.

- **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, lo cual indica 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, Balkin y Cardy, 2001). Esto significa que se cambia la seguridad de recibir unos ingresos fijos por la posibilidad de obtener mayores beneficios.

Integrando los conceptos y argumentos anteriores, se plantearon las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 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.
- **Hipótesis 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.

3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el estudio fue definida bajo los parámetros de la investigación descriptiva, cuyo objetivo es definir y estructurar el porqué de algunos fenómenos que requieren ser dimensionados, mediante la determinación de causa y efecto 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 utilizó la metodología propuesta por la Teoría de Restricciones.

La teoría de restricciones, conocida como T.O.C. (*The Theory of Constraints*), es una teoría administrativa creada por Eli Goldratt en 1979 y desde entonces ha evolucionado hasta convertirse en una de las formas de administrar cualquier tipo de empresa. Por diseño, esta teoría está preparada para evolucionar y actualizarse en forma continua de acuerdo con los cambios de realidad, que permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de las empresas (sin importar el sector al que pertenece o el tamaño) para que éstas se acerquen a su *meta* mediante un proceso de mejora continua.

T.O.C. se fundamenta en el pensamiento socrático, que a su vez se basa en el análisis **causa-efecto**, que es una estructura lógica simple que soporta 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.

Llevando este método a la empresa, se considera que es una cadena de eventos o secuencia de acontecimientos, donde se debe establecer primero cuál es el eslabón más débil de la cadena, que viene a ser el único que determina su resistencia total. Para el diseño de este estudio se partió del hecho de que todas las empresas tienen al menos una restricción crítica o un eslabón débil que les impide alcanzar sus metas, en este caso la **compensación financiera debido a su impacto en el cumplimiento de sus propios objetivos (atraer, retener y motivar al talento humano)**.

Las restricciones críticas son de dos tipos: **físicas y políticas**. Para este trabajo se consideraron sólo las restricciones de políticas, debido a que el objeto de estudio son los sistemas de compensación financiera que hacen parte de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones. T.O.C. desarrolla la metodología de tres pasos para encontrar las causas profundas de los efectos que observamos en nuestros sistemas: **¿Qué cambiar?, ¿Hacia qué cambiar? ¿Cómo cambiar?**

La figura 3 muestra el esquema del problema de investigación en T.O.C.

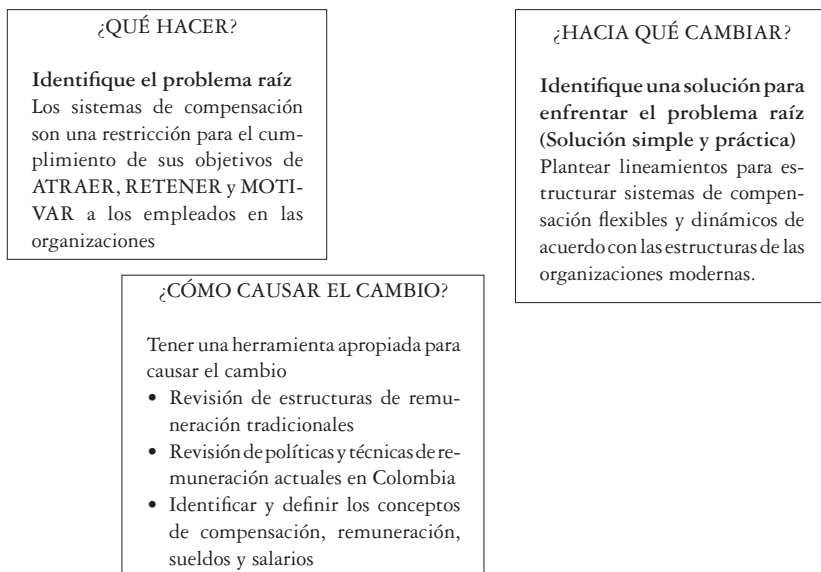


Figura 3. Análisis sistémico del problema (T.O.C.)

El instituto Goldratt ha desarrollado cinco pasos que se describen a continuación para enfrentar los factores de cambio necesarios para la eliminación de las restricciones de política:

- **Árboles de realidad actual (efecto-causa-efecto):** Con esta técnica se pretenden detectar los problemas raíz por medio de la certificación de la causalidad en cada paso. Estos problemas raíz son pocos y son

responsables de los efectos indeseables (EfIs) que se observan en el sistema estudiado. Esta etapa se conoce como análisis de la situación actual y responde a la pregunta ¿qué cambiar?.

En el trabajo se construyeron árboles de realidad actual para extraer las primeras manifestaciones de una situación organizacional. El problema central, es decir, “*los sistemas de compensación financiera son una restricción para el cumplimiento de los objetivos de ATRAER-RETENER-MOTIVAR a los trabajadores en las organizaciones*”, se tomó como un conflicto crónico, que genera otros problemas. Cada conflicto se visualizó construyendo una “nube de conflicto”; para solucionarlo, se requiere evaporar la nube, que significa encontrar el supuesto erróneo y la solución más poderosa al conflicto crónico, es decir, encontrar *ideas* que invaliden el conflicto.

A cada restricción o eslabón débil se le colocó un *nombre* como reflejo de las relaciones encontradas. Estos nombres se estructuraron en diagramas más elaborados, ya como textos que remplazaron los árboles de realidad presente iniciales, lo que permitió la construcción de simuladores de la realidad cada vez más complejos y fundamentados que ayudaron a encontrar las explicaciones a los sucesos y a crear conocimiento.

Para determinar si una variable ejerce efectos restrictivos para el cumplimiento de los objetivos se subdividió el análisis en tres grandes áreas determinantes de la compensación financiera:

- 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.
- El Código Sustantivo del Trabajo colombiano en lo que a compensación financiera se refiere.
- La teoría de comportamiento organizacional y su aplicación en el campo de la estructuración de los sistemas de compensación financiera.

- **Evaporación de nubes:** es una técnica para la generación de soluciones de segundo orden, que deben ser simples, efectivas, sin compromiso entre partes en conflicto y producir altos resultados. Esta etapa se conoce como generación de la estrategia y responde a la pregunta ¿cómo causar el cambio?
- **Árboles de realidad futura:** es una técnica para evaluar la solución, encontrar las posibles contingencias y neutralizarlas antes de que ocurran, etapa que se conoce como evaluación de la estrategia o solución y responde a la pregunta ¿hacia qué cambiar?
- **Árboles de prerrequisitos:** es la técnica para identificar y relacionarse con los obstáculos de implementación de la nueva solución. Con cada solución se crea una nueva realidad.
- **Árboles de transición:** es la técnica final y en la que se materializa la táctica que permitirá que la solución obtenida pueda implementarse con éxito. En este paso es donde se cuantifican las necesidades de recursos y los beneficios esperados, además sirve como mapa de seguimiento y verificación.

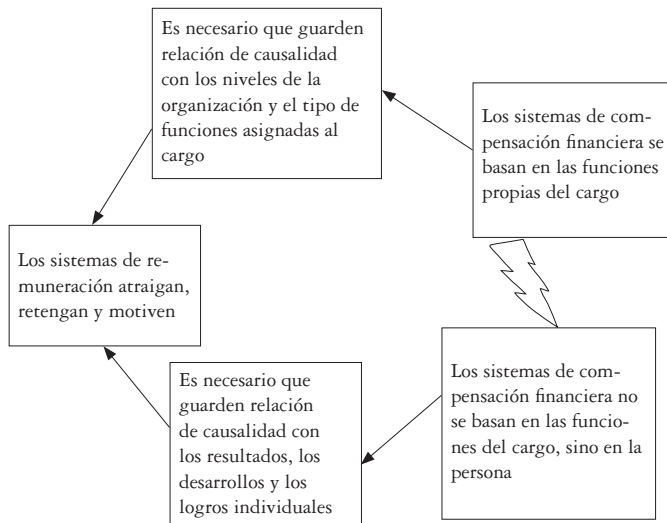


Figura 1. ¿Por qué los sistemas de remuneración son una restricción para alcanzar sus objetivos? (T.O.C)

Para contrastar las relaciones que se encontraron con el anterior análisis, se construyeron árboles de realidad actual y de realidad futura tomados como fuente para formular una propuesta de estructuración de los sistemas de compensación financiera no tradicional que contribuya al logro de los objetivos.

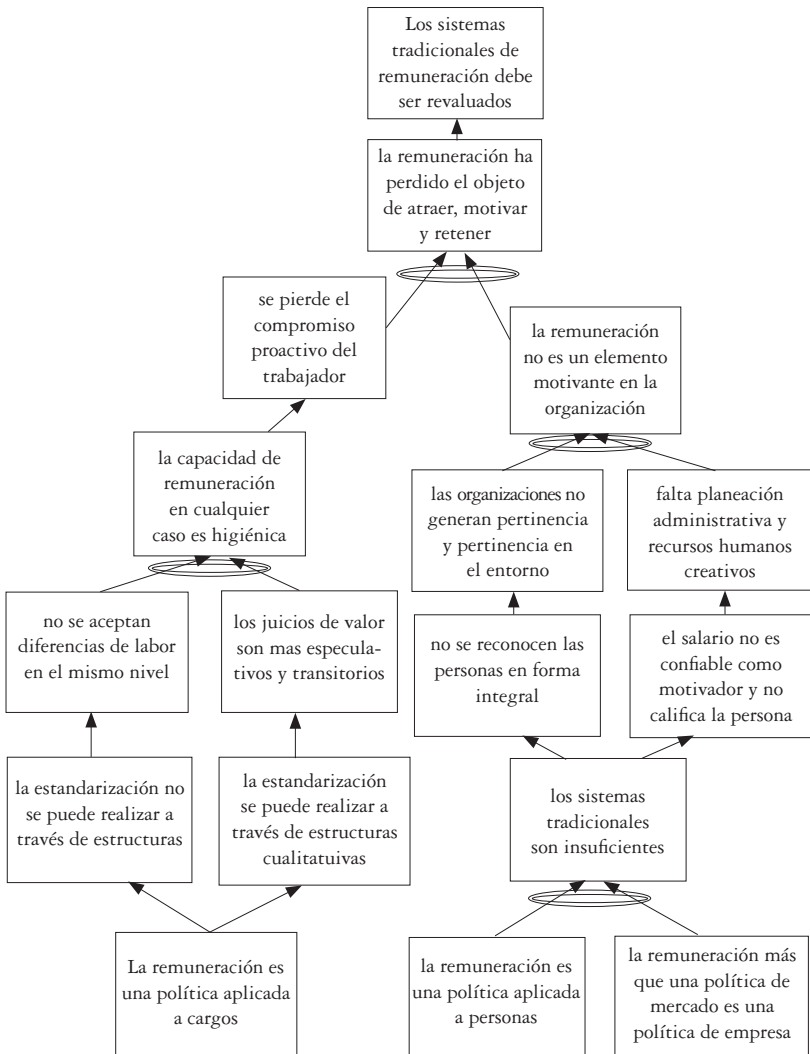


Figura 2. La compensación financiera: Análisis Causa-Efecto (T.O.C.)

5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ALGUNOS HALLAZGOS

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 desarrollaron 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 seleccionó el concepto de equidad salarial, como punto de partida, ya que es uno de los aspectos de mayor impacto en el estudio de la compensación financiera, puesto que no sólo refleja la posición competitiva de la empresa desde el punto de vista externo, sino la posición interna en materia de compensaciones. Con base en este análisis se construyó un árbol de realidad actual en el cual se determinaron 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 y cuya meta es: Obtener una igualdad en la remuneración, que incluya la eliminación de los sistemas de compensación financiera discriminatorios y los salarios bajos.

Para el análisis de la legislación laboral se consideró 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. También se realizó la evaluación en T.O.C. de los sistemas de compensación financiera desde la perspectiva tradicional, es decir, con base en el cargo y no en las personas, 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 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* su talento humano 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.

Bajo los parámetros establecidos por T.O.C. se realizó también el análisis causal de la variable *atraer* personas calificadas a las organizaciones, por medio de los sistemas de compensación financiera.

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.

En la misma evaluación se puso 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 con 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, y queda 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 (*The Hay Group*, 1997). 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 sí 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.

La variable *retener* tiene que ver con la capacidad de 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 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.

Para poder determinar quién se queda o quién 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.

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 sólo 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 resciente 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 es suficiente 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 con 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 absentismo 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, y se corre 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. De este análisis 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.

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Edwar E. Lawler (citado por Chiavenato, 1994), en su teoría sobre la expectativa 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” (Chiavenato, 1994). 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 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 que se encontraron 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, Victor H. Vroom (en Chiavenato, 1994) 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.

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 que se basan en los resultados.

Según el autor, 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 en 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 períodos 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 período de cambio tanto en su micro como en su macroambiente, afectando di-

rectamente 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.

Partiendo de este marco, se inició 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 con 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.

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.

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.

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 con 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. 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 apreciado 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 decir, 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 entre 1997 y 2001 en los Estados Unidos denominada “La guerra por el talento”, se encuentra la reafirmación a estas conclusiones.

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.

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” ha subido, desde el punto de vista financiero y no financiero. Por esto, su remuneración y bonificaciones reflejarán la capacidad de atraer, retener, motivar y desarrollar a trabajadores competitivos.

Estas afirmaciones que se sustentan 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 que se encontraron en la evaluación hecha 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, no 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 que se presenta 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 tradicionales o cuantitativos aportan los elementos de soporte o básicos. Incluso, para aquellas organizaciones que se apartan radicalmente de la cultura funcional, éste 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 base 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 delimita en el estudio sólo 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 se centra en la idea de que las personas buscan oportunidades para crear riqueza y quieren que su aporte se reconozca y se les recompense de acuerdo con 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 Estilo de Vida del Trabajador, la cual sirve para segmentar comportamientos. Otro elemento que se debe 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.

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 muchísimo más que a los de desempeño promedio o inferior. Los sistemas tradicionales se diseñaron para 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 ocasionará desacuerdos. Pero si se quiere atraer, retener y motivar a los mejores, ésta es la única alternativa.

¿Cuánto 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 que se debe 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. Se trata entonces de dividir el talento humano de la 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.

Los empleados tipo C se presentan como los trabajadores que aún no están listos para la batalla y para enfrentar al enemigo, por lo tanto, la organización no 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.

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

La matriz de valor agregado del empleado (V.A.E.) 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. Así, se obtiene 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 cuadrantes que definen 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 que se va a seguir, tal como lo muestra el siguiente desarrollo matricial.

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 éstas 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.

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 de políticas de crecimiento y desarrollo.

En la puesta en marcha de esta propuesta 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

que se debe 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.

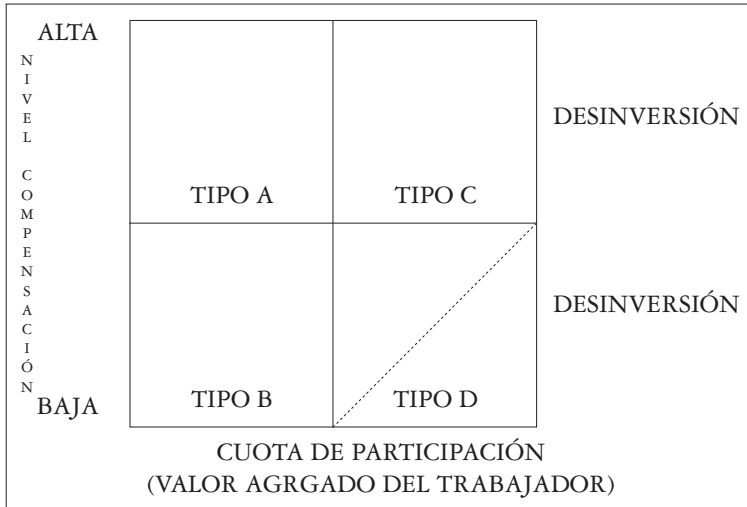


Figura 4. Matriz del valor agregado del trabajador

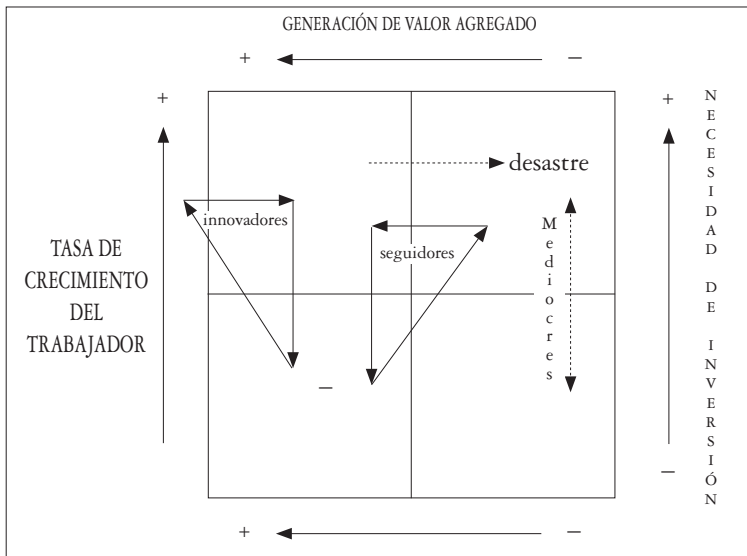


Figura 5. Principales escenarios de desarrollo

A partir de este tipo de diagnóstico, la organización puede considerar diferentes estrategias y orientar sus esfuerzos, ya sea para mantener, 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 de los sistemas de compensación financiera, desde una perspectiva dinámica, y para diferentes hipótesis sobre las estrategias que se adopten por los actores del mercado laboral y de acuerdo con 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 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 o 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 de fracaso que es posible observar en un análisis dinámico de diferenciación del empleado:
 - 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 que 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, la gerencia del talento humano logrará hacer un diagnóstico preciso y podrá presentar unas recomendaciones estructuradas y normalizadas de gran valor. También podrá 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, que incluyan la medición de variables de tipo cuantitativas y cualitativas, además de un adecuado programa de evaluación de desempeño, lo que reduce el riesgo de subjetividad.

Para finalizar, se agrega también que la matriz propuesta de V.A.E (Valor Agregado del Empleado) 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.

6. CONCLUSIONES

Se consideran globalmente los resultados de este estudio, 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 que se debe 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 de otros 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 tradicional de pensar 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 éstos 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 en 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 acerca de las razones por las cuales 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, puesto 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 con 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. Esta apreciación coincide con los esquemas de compensación financiera funcionales, que se basan 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, que no se incluyen 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 cómo se estructuran los sistemas de compensación financiera. Además, con la metodología de análisis utilizada (T.O.C) se ponen de manifiesto que las relaciones entre estos elementos constitutivos, como 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 de este estudio ponen de manifiesto que tanto desde el punto de vista teórico como empírico, el tema se visualiza complejo y subjetivo y, por consiguiente, exige una permanente reflexión e investigaciones adicionales.

REFERENCIAS

- ABARCA Z., F. (2003, mayo-junio). Donde está el talento? En: *América Economía*, 254, p. 36-45.
- ARIAS GALICIA, F. (1978). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas, p.

- 194-197.
- BECKER, B.E., HUSELID, M.A. (2002). *El cuadro de Mando de RRHH*. Barcelona: Ediciones 2000, p. 19-21.
- CHIAVENATO, A. (1994). Administración de personal y recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, p. 301-329.
- DOLAN, S., SCHULER, R.S., CABRERA VALLE, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill, p. 251-293.
- GARCÍA, J., RONDA, T., PÉREZ R., M.J. (2002, mayo-agosto). Análisis de la congruencia entre estrategia competitiva, autonomía divisional y sistemas de compensación. En: *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 12, p. 291-303.
- GIL, I., RUIZ, J., RUIZ, L. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill, p. 39-67.
- GOLDRATT, A.Y. (2000). *Visión global de la teoría de restricciones*. México: AGI Goldratt Institute.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B., CARDY, R.L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall, p. 352-387.
- GORDON, J.R. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, p. 114-143.
- GUBMAN, E.L. (2000). El talento como solución. Bogotá: McGraw-Hill, p. 153-171.
- GRAHAM, H.T. (1982). *Administración de recursos humanos*. Madrid: EDAF, Ediciones-Distribuciones. p. 283-307.
- KEITH, D., NEWSTRON, J.W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, 1991.
- LAMBIN, J.-J. (1997). Marketing estratégico. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana, p. 322-328.
- Mckinsey & Company (2001). La guerra por el Talento. Bogotá: Norma. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997. p. 357-428.
- MORALES ARRIETA, J.A., VELANDIA HERRERA, N.F. (1999). *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensación*. Bogotá: McGraw-Hill, p. 3-36.
- PFEFFER, J. Seis mitos peligrosos sobre el sueldo (1999). En: *Harvard Business Review: Dirigir personas en la empresa*. Barcelona: Ediciones Deustos, p. 83-113.
- DINERO. Gestión del Talento, las 6 claves del éxito. En: Dinero, Bogotá. N°188 (23 de Agosto de 2003). P. 32-41.
- PUBLICACIONES DINERO. Tendencias en Recursos Humanos. En: Dinero,

- Bogotá. (Noviembre 23 de 2001) p. 52-54.
- REYES, D. Mayoría de empresas aumentó salarios. En: *El Tiempo*. Bogotá (Domingo 20 de marzo de 2005).
- SÁNCHEZ MARIN, G., ARAGON SÁNCHEZ, A. (2002, mayo-agosto). Retribución del directivo, Factores contextuales y resultados de la empresa. En: *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. 12, p. 315-324.
- SIKULA, A.F. (1982). *Administración de recursos humanos en empresas*. México: Limusa, p. 317-330.
- THE HAY GROUP (1997). *Personas, desempeño y pago*. Barcelona: Paidós, p. 21-97.
- WAYNE MONDY, R., NOE, R.M. *Administración de Recursos Humanos*.