

**ESTADO DEL ARTE ACERCA DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE
INCENTIVOS Y EN LA GESTIÓN PARA LA RETENCIÓN Y DESEMPEÑO DEL
TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES A LA LUZ DE SUS
PRINCIPALES EXPONENTES**

María del Pilar Toledo Osorio

Eugenio José Arenas Concha

**Trabajo de Grado para optar al Título de
Magister en Administración**

Director de trabajo de Grado:

Marcelo Duque

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas Y Económicas

Cali, Octubre 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	5
2. METODOLOGÍA.....	8
2.1 FASE HEURISTICA.....	8
2.1.1 ACADEMIC SEARCH	9
2.1.2 BUSINESS SOURCE COMPLETE	10
2.1.3 ISI WEB OF KNOWLEDGE	10
2.1.4 JSTOR	12
2.1.5 GOOGLE ACADEMICO	12
2.2 FASE HERMENEUTICA.....	13
3. AUTORES SEMINALES.....	15
4. COMPENSACIÓN, INCENTIVOS Y REMUNERACIÓN	25
4.1 COMPENSACION	25
4.2 INCENTIVOS.....	25
4.3 REMUNERACION	26
4.4 ¿COMO SE COMPLEMENTAN O RELACIONAN LOS TRES CONCEPTOS? .	26
4.5 IMPORTANCIA DE ESTOS CONCEPTOS EN LAS ORGANIZACIONES	27
5. CONCLUSIONES.....	28
6. BIBLIOGRAFIA	30

RESUMEN

Este trabajo busca establecer el marco teórico de la investigación acerca de la evolución de los sistemas de remuneración, incentivos y compensación en la administración del talento humano y la importancia que tienen para la retención de los directivos y los trabajadores más importantes de las organizaciones, a la luz de sus principales exponentes. Representa igualmente una introducción de los alumnos al mundo de la investigación, el cual requiere disciplina, dedicación y constancia, presentando en este trabajo de manera resumida la metodología utilizada en la investigación y las fuentes y bases de datos a las que se puede acudir. Son muchos los momentos donde el horizonte se ve lejos y se pierde aparentemente el sentido del trabajo pero a medida que avanza la investigación se descubren nuevos recursos que la enriquecen. Posteriormente se presentan los autores principales que han investigado sobre el tema planteado, cuáles son las ideas centrales que desarrollan dichos autores, las coincidencias y diferencias entre compensación, incentivos y remuneración, qué importancia tienen para las organizaciones y finalmente presentan sus propias conclusiones sobre el tema.

Palabras clave: Remuneración, compensación, incentivos

ABSTRAC

This work seeks to establish the theoretical framework of the research about evolution of reward systems, incentives and compensation in human talent management and the importance to retain executives and major workers' organizations, according to its leading exponents. Also represents an introduction of students to the world of research, which requires discipline, dedication and perseverance, featured in this paper a summary of the methodology used in the research and sources and databases to which you can go. There are many moments where the horizon is far and apparently lost meaning of work but as research progresses we discover new resources that enrich and returns to the normal course. Then presents the main authors who have researched the issue raised, what are the central ideas that develop these authors, the similarities and differences between compensation, incentives and reward, how important are for organizations and finally present their own conclusions on the subject.

Keywords: Remuneration, compensation, Incentives

1. INTRODUCCIÓN

Durante el desarrollo de la maestría nos llamó la atención la investigación científica, lo cual nos llevó a mirar con gran interés la posibilidad de explorar el tema. Es así que cuando conocimos las alternativas que da la Universidad para el trabajo o proyecto de grado nos postulamos para participar en un proceso de investigación de un docente como una manera de aprender sobre esta materia y aportar nuestro trabajo en dicho proceso. La propuesta del docente Marcelo Duque en su trabajo de investigación era muy pertinente para nuestro propósito y relacionado estrechamente con la maestría, específicamente con la administración del Talento Humano.

El objetivo principal de esta investigación radica en conocer el estado del arte acerca de la remuneración e incentivos a los colaboradores, mediante el cual se establece el marco teórico desarrollado a través de las investigaciones realizadas por diferentes autores desde los años 80 hasta esta época y permite entender las teorías predominantes, cómo va evolucionando el conocimiento alrededor del tema tratado, cuál es la tendencia actual y cuáles son los autores principales que han publicado documentos relacionados con el asunto.

Un objetivo específico es iniciar el proceso de aprendizaje como investigadores y presentar a través de esta experiencia los aspectos más importantes del desarrollo de una investigación. La manera como realizamos la investigación la presentamos en el punto 2.- Metodología.

El tema investigado está relacionado íntimamente con la gestión del Talento Humano con un elemento que puede contribuir de manera definida a los objetivos estratégicos de una organización, como son los sistemas de remuneración, compensación e incentivos que manejan las organizaciones y que pueden ser determinantes para mantener el personal idóneo en los cargos claves.

La empresa selecciona el personal con el que considera se pueden alcanzar objetivos organizacionales. A su vez los individuos tienen sus propios objetivos personales y para ello aspiran a lograr las condiciones adecuadas en ingresos, estabilidad, seguridad, desarrollo y condiciones de trabajo.

Los ingresos no están constituidos exclusivamente por los salarios. Existen otros beneficios cuantificables que deben ser tenidos en cuenta y que contribuyen a esos objetivos personales del empleado. Dentro de esos beneficios tienen una gran preponderancia los incentivos y compensaciones que incluyen diversas formas de realización.

Esta investigación tiene relación directa con la administración de Talento Humano y las políticas de remuneración y compensación, y a su vez está ligada a la estrategia de la empresa. Los programas de incentivos son definidos por cada institución y puede incluir elementos financieros y de otro tipo, que buscan motivar al colaborador para que mantenga su interés y su rendimiento.

Debe existir una relación de equidad entre las políticas de remuneración y planes de incentivos y el éxito de la organización, considerando al colaborador como un factor crítico e invaluable dentro de la misma.

Por lo tanto los objetivos más importantes de un plan de incentivos apuntan a reducir la rotación de personal, mantener la motivación del mismo, reforzar la seguridad laboral y asegurar la permanencia de personal clave dentro de la empresa como una gestión estratégica del talento humano.

2. METODOLOGÍA

Para construir el Estado del Arte se iniciará con la Fase Heurística, la cual consiste en la recopilación de información a través de bases de datos, es así como los autores fueron capacitados por la Asistente de Servicios Especializados de Información de la Biblioteca del ICESI en la manera de buscar información, de conocer y consultar las diferentes bases de datos y de los recursos que dispone la universidad para este tipo de investigaciones en la Universidad ICESI y el portal de la Biblioteca.

Para dar inicio a la segunda parte del trabajo, se desarrolla la fase Hermenéutica en la cual luego de la recopilación de la información se leerá, se realizará un análisis crítico y se clasificará de acuerdo con su importancia dentro del objetivo de la investigación, generando las conclusiones que aporten al desarrollo de los incentivos y compensaciones y su impacto en el desempeño y retención de los funcionarios claves en una organización.

2.1 FASE HEURISTICA

Para desarrollar el estado del arte de una investigación primero se debe recurrir a una fase heurística, la cual requiere una capacitación por parte de los involucrados en bases de datos con el objetivo de construir un criterio de búsqueda y así focalizar los esfuerzos investigativos en un marco teórico ajustado al objetivo de la

investigación, teniendo muy presente aquellos autores cuyos artículos científicos se encuentren en el Journal Citation Reports (JCR).

Las fuentes de un proceso de investigación son las diferentes bases de datos para la obtención de artículos referentes a los temas relacionados, estos artículos serán de gran análisis y aprendizaje si vienen del mundo académico y es aquí donde nos encontramos con muchas bases de datos especializadas en áreas como arquitectura, ciencia, medicina, economía y demás áreas académicas.

Para el tema que nos compete encontramos que las más recomendadas son Academic Search Report, Business Source Complete, Dialnet Isi Web of Science, JSTOR utilizando igualmente a Google Académico como motor de búsqueda. A continuación explicaremos brevemente cada una de ellas:

2.1.1 ACADEMIC SEARCH

Academic Search es una base de datos bibliográfica donde se tiene acceso a información científica de artículos de revistas y otras publicaciones científicas de diferentes tópicos. Es una de las bases de datos integradas en EBSCO host, y está suministrada por EBSCO Industries.

Sus contenidos se pueden acceder a través de Internet mediante el pago de una suscripción. Existen distintas versiones de esta base de datos, en función de las

necesidades: Complete, para todos los ámbitos; Elite, para escuelas, institutos y bibliotecas; Premier, para instituciones universitarias; Alumni Edition, para profesionales de post grado; R&D, para usuarios de áreas de Investigación y desarrollo.

2.1.2 BUSINESS SOURCE COMPLETE

Base de datos para bibliotecas y escuelas de negocios que contiene documentos de revistas, periódicos e informes relativos a diversas materias, como economía, gestión de negocios, finanzas, contabilidad, entre otras. Se encuentran las revistas más reconocidas del mundo en las áreas de gestión y marketing, como Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review, California Management Review, Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Industrial and Labor Relations Review, Journal of Management Studies, Journal of Marketing Management, Journal of Marketing Research (JMR), Journal of Marketing, Journal of International Marketing.

2.1.3 ISI WEB OF KNOWLEDGE

ISI Web of Knowledge (WoK) es un servicio en línea suministrado por el Institute for Scientific Information (ISI) que permite el acceso a un conjunto de bases de

datos bibliográficas que comprenden todos los campos del conocimiento académico:

- Web of Science que contiene bases de datos bibliográficas, con citas de 8,700 revistas de ciencia, tecnología, ciencias sociales, artes, y humanidades: Science Citation Index (SCI), Social Sciences Citation Index (SSCI), Arts & Humanities Citation Index (A&HCI), Biological Abstracts, Index Chemicus y Current Chemical Reactions.
- ISI Proceedings, base de datos que contiene conferencias y congresos sobre ciencia y ciencias sociales.
- Current Contents Connect
- Medline, base de datos de publicaciones de Medicina
- Otros recursos para la investigación: ISI Essential Science Indicators, Journal Citation Reports, in-cites, Science Watch, ISI HighlyCited.com, Index to Organism Names, y BiologyBrowser.

El uso de ISI Web of Knowledge está autorizado a instituciones como universidades y departamentos de investigación de grandes corporaciones.

2.1.4 JSTOR

JSTOR (Journal Storage) es un sistema de archivo en línea de publicaciones académicas. Es una de las bases de datos electrónicas más prestigiosas y una herramienta de enorme valor para la investigación. Esta base de datos brinda acceso a colecciones retrospectivas de publicaciones periódicas digitalizadas en economía, educación, finanzas, ecología, historia, lengua y literatura, ciencias políticas, sociología, estadísticas, matemáticas, negocios, estudios latinoamericanos, estudios demográficos y filosofía.

JSTOR ha firmado acuerdos con los editores que incluyen una norma referente a la actualización, denominada “barrera móvil” con el objetivo de no publicar las ediciones más recientes en la base de datos. La barrera móvil es un período de tiempo que oscila entre 2 y 5 años y que corresponde al intervalo de tiempo transcurrido entre la fecha de la edición más reciente de una publicación disponible en el mercado y la fecha de la edición más reciente disponible en JSTOR.

2.1.5 GOOGLE ACADEMICO

Google Académico (Google Scholar) es un buscador de Google especializado en artículos de revistas científicas soportado por una base de datos disponible

libremente en Internet que contiene trabajos de investigación científica de diversas materias.

Usa un algoritmo similar al de Google para las búsquedas generales y reseña la revista en la que se ha publicado el artículo. Los resultados muestran también un enlace a otros artículos que citan el artículo señalado. Esto permite encontrar información más reciente a partir de un artículo conocido.

Google Scholar es un motor de búsqueda sencillo de utilizar. A partir de la definición de unas palabras clave se presentan los resultados más relevantes listados según el ranking del autor, número de referencias o citas y su importancia con relación a la literatura académica.

2.2 FASE HERMENEUTICA

Después de la fase heurística viene la fase hermenéutica en la que se desarrolla el análisis y la interpretación de los textos seleccionados en la investigación y que recibe los frutos de una buena fase heurística ya que el tiempo de análisis de los artículos científicos debe ser muy acorde al tema de la investigación; es aquí donde las dudas comienzan a surgir acerca del objetivo de la investigación, si el marco planteado inicialmente fue muy extenso y complejo y si el tiempo es suficiente para el adecuado análisis.

Para el desarrollo de esta etapa, cuyas conclusiones se presentan en el siguiente capítulo, los autores consolidaron la información generada en la primera etapa en un cuadro que les permitiera conocer:

- Nombre del autor
- Fecha de publicación
- Número de veces que es citada la obra
- Título obra
- Palabra clave
- Resumen obra
- Revista donde fue publicado

3. AUTORES SEMINALES

Finalmente, llega la consolidación de los autores seminales y de los más citados en el mundo investigativo utilizando el esquema de racimo.

En esta fase de consolidación de la investigación previa de autores que han escrito acerca del tema, nos concentramos en los últimos 30 años y logramos observar que desde el año de 1.984 se ha estado investigando acerca de la compensación de los altos ejecutivos y su impacto en el resultado de la organización; la documentación encontrada pasa de estudios empíricos a investigaciones con muestras de empresas (ver Cuadro 1).

Cuadro 1.

Autor	Año	Número de veces citado	Título Obra
JL Knetsch, JA Sinden	1.984	737	Willingness to pay and compensation demanded: Experimental evidence of an unexpected disparity in measures of value
JA Brickley, S Bhagat, RC Lease	1.985	335	The impact of long-range managerial compensation plans on shareholder wealth
Kevin J. Murphy	1.985	1.643	Corporate Performance and Managerial Remuneration. An Empirical Analysis.
Kevin J. Murphy	1.986	441	Incentives, Learning and Compensation: A Theoretical and Empirical Investigation of Managerial Labor Contracts
Lewellen, Wilbur G., C. Loderer and K. Martin	1.987	368	Executive Compensation and Executive Incentive Problems: An Empirical Analysis
DB Balkin, LR Gomez-Mejia	1.987	254	Toward a contingency theory of compensation strategy
Charles A. O'Reilly, Brian G. Main and Graef S. Crystal	1.988	539	CEO Compensation as Tournament and Social Comparison: A Tale of Two Theories
Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J.	1.988	1.546	Compensation and incentives: Practice vs. theory
Jonathan S. Leonard	1.989	417	Executive Pay and Firm Performance

Fuente: Cálculos Propios

En el cuadro 1, apreciamos los diferentes autores que en la década de los 80 ya investigaban acerca de incentivos y compensación tal como lo exponen Brickley, Bhagat y Lease (1.985) existe una relación positiva entre la compensación ejecutiva y el desempeño corporativo y se complementa con el análisis empírico realizado por Lewellen, Loderer y Martin (1.987) donde se confirma la relación entre la estructura de remuneración y las decisiones gerenciales. Por su lado Balkin y Gómez (1.987) buscando enlazar la estrategia de compensación y la eficiencia del sistema de compensación, dan los primeros pasos en el desarrollo de una teoría de la contingencia de la estrategia de compensación a nivel organizacional y a finales de los 80 Leonard (1.989) en su estudio concluye que las empresas con planes de incentivos de largo plazo para sus ejecutivos lograron obtener una mayor rentabilidad sobre su patrimonio (ROE) que las empresas que no tienen planes de incentivos a largo plazo para sus ejecutivos.

Dentro de este grupo de autores queremos destacar a Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1.988) uno de los más citados (1.546 citas), pero su análisis va enfocado a cómo la estructura interna de los sistemas de remuneración puede ayudar a generar una teoría económica válida para explicar el modelo de negocio analizando los siguientes sistemas:

- Ausencia de sistemas de compensación por desempeño
- Sistemas de compensación basados en promoción
- Participación de las utilidades de la compañía

- Compensación basada en evaluaciones de desempeño
- Compensación basada en encuestas y la relación entre remuneración del CEO y el tamaño de la empresa
- Contratos de incentivos para ejecutivos de alto nivel
- Teoría del salario eficiente

Continuando por los años 90 logramos encontrar más autores escribiendo acerca de la compensación, remuneración e incentivos para los ejecutivos en las organizaciones (ver Cuadro 2).

Cuadro 2.

Autor	Año	Número de veces citado	Título Obra
B Gerhart, GT Milkovich	1.990	605	Organizational differences in managerial compensation and financial performance.
B. Gerhart, GT. Milkovich	1.992	411	Employee compensation: Research and practice
Sloan, R.G.	1.993	607	Accounting Earnings and Top Executive Compensation
Agustin A. Lado and Mary C. Wilson	1.994	1.548	Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective
JE Garen	1.994	526	Executive compensation and principal-agent theory
Stroh, L.K., Brett, J.M., Baumann, J.P., and Reilly, A.H.	1.996	189	Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies
MJ Conyon, SI Peck	1.998	411	Board Control, Remuneration committees, and Top Management Compensation
HG Barkema, LR Gomez-Mejia - Academy of Management Journal	1.998	351	Managerial compensation and firm performance: A general research framework
P David, R Kochhar, E Levitas	1.998	306	Research notes. The effect of institutional investors on the level and mix of CEO compensation
S Finkelstein, BK Boyd	1.998	377	How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation
KJ Murphy	1.999	2.812	Executive compensation
JM Abowd, DS Kaplan	1.999	293	Executive compensation: six questions that need answering

Fuente: Cálculos Propios

Encontramos que autores como Gerhart y Milkovich (1.990) concluyen que el salario base puede ser similar en organizaciones similares, pero la compensación se asocia con el desempeño financiero de cada organización, complementándose con la publicación realizada en Journal of Accounting and Economics por Richard G. Sloan (1993) los incentivos de los ejecutivos deben estar basados en los ingresos de las compañías; para el año 1.994 las investigaciones se centran en la teoría agente – principal, las cuales buscan una compensación para el agente

(ejecutivo) que le permita conseguir beneficios al principal (organización que lo contrata) y para el agente de manera eficiente; es así como Linda K. Stroh, Jeanne M. Brett, Joseph P. Baumann y Anne H. Reilly (1.996) exponen que tienen mayor riesgo bajo la teoría agente – principal, las empresas que utilizan más remuneración variable para sus ejecutivos, que aquellas empresas que no lo utilizan.

Finalizando los 90 Sydney Finkelstein y Brian K. Boyd (1.998) en su investigación con una muestra de las empresas de Fortune 1000 bajo la discrecionalidad administrativa, la cual se traduce como dejar claros los fines sin especificar los medios necesarios para alcanzarlos, se concluye que cuando la discreción y la compensación están alineadas se genera un mayor resultado empresarial que cuando no lo están; finalmente Kevin J. Murphy (1.999) en una investigación empírica comparte las tendencias en las prácticas de pago para los ejecutivos y la relación entre la compensación del ejecutivo y el desempeño de la empresa, siendo esta investigación una de las más citadas (2.812 citas), lo que nos muestra la importancia de este documento para el desarrollo de futuras investigaciones.

Llegando a los autores de los últimos trece años (ver Cuadro 3), vemos que es un tema que se sigue analizando al igual que su impacto en los resultados de la organización.

Cuadro 3.

Autor	Año	Número de veces citado	Título Obra
Eva Maria Aguilar Pastor	2.000	NA	El diseño del sistema de retribución de los directivos y su efecto sobre los resultados empresariales
LA Bebchuk, JM Fried, DI Walker	2.002	1.083	Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation
RK Aggarwal, AA Samwick	2.002	449	Executive compensation, strategic competition, and relative performance evaluation: Theory and evidence
Cristopher D. Ittner - David F. Larcker	2.002	111	Determinants of performance Measure Choices in worker incentive plans
Li Jin	2.002	317	CEO compensation, diversification, and incentives
LA Bebchuk, JM Fried	2.003	1.101	Executive compensation as an agency problem
J Core, W Guay, D Larcker	2.003	629	Executive equity compensation and incentives: A survey
DB Balkin, LR Gomez-Mejia	2.006	254	Toward a contingency theory of compensation strategy
S. Tevlin	2.009	16	Ceo Incentives Contracts Monitoring Costs and Corporate Performance
Fernando Martín Alcázar - Pedro M. Romero Fernandez - Gonzalo Sanchez Gardey	2.009	3	La investigación en Dirección de Recursos Humanos: análisis empírico de los procesos de construcción y comprobación de la teoría

Fuente: Cálculos Propios

El cuadro 3 ilustra los diferentes autores, siendo Eva Maria Aguilar Pastor una de las autoras que en los últimos años se ha enfocado en este análisis con su publicación acerca de “El diseño de la retribución de los Directivos y su efecto sobre los resultados empresariales” (2.000) en el que concluye que se debe evaluar bien el peso del componente variable de la compensación de un Directivo de tal manera que permita ser lo suficientemente motivador y no genere el efecto contrario.

Otros autores para destacar son Lucian Arye Bebchuk, Jesse M. Fried y David I. Walker, siendo los más citados con sus dos publicaciones, la primera “Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation” (2.002) con 1.083 citas, donde los autores muestran que los procesos que producen los acuerdos de compensación y las diversas fuerzas del mercado y las restricciones que actúan sobre estos procesos, dejan gerentes con gran poder de dar forma a sus propios arreglos de pago; así mismo los autores concluyen que la función de gestión del desempeño en el diseño de la compensación ejecutiva es importante y debe tenerse en cuenta en los acuerdos salariales de ejecutivos; en su segunda publicación “Executive compensation as an agency problem” (2.003) con 1.101 citas, en la cual el diseño de la compensación ejecutiva es visto no sólo como un instrumento para abordar el problema de agencia entre directivos y accionistas, sino también como parte del mismo problema de agencia.

Al analizar los autores más recientes en el tema de estudio encontramos que las investigaciones giran en torno a la compensación como factor clave en el resultado de la organización. Lo encontramos en estudios enfocados más a empresas del sistema financiero y empresas que cotizan en bolsa (ver Cuadro 4).

Cuadro 4.

Autor	Año	Número de veces citado	Título Obra
Eva Maria Aguilar Pastor	2.010	NA	El diseño del sistema de retribución de los directivos: Problemática y evidencia
Carola Frydman Dirk Jenter	2.010	140	CEO Compensation
Carola Frydman, Raven E. Saks	2.010	238	Executive Compensation: A New View from a Long-Term Perspective, 1936–2005
KJ Sigler	2.011	15	CEO Compensation and Company Performance
Alex Edmans, Xavier Gabaix, Tomasz Sadik and Yuliy Sannikov	2.012	32	Dynamic CEO Compensation

Fuente: Cálculos Propios

Frydman y Jenter (2010) se refieren al rápido crecimiento de las compensaciones de los ejecutivos en los últimos 30 años; concluyen que el poder de los gerentes que fijan su propio sueldo y las fuerzas competitivas del mercado laboral, son factores importantes en la asignación de los salarios de los ejecutivos; esto se complementa con otra investigación del mismo año donde se analizaron las tendencias a largo plazo en la remuneración de los ejecutivos de grandes empresas en el período 1936-2005 concluyendo que la relación entre la remuneración y el crecimiento de la empresa era muy débil hasta 1970 pero en los siguientes 30 años se hace más fuerte debido a que los mecanismos de compensación contribuyeron a alinear los incentivos de los directivos con los de los accionistas, y el nivel de ingresos de los ejecutivos fue sensible a los resultados empresariales. (Frydman & Saks, 2010).

El cuadro 4 ilustra las más recientes publicaciones, donde encontramos de nuevo a Eva Maria Aguilar Pastor con su publicación “El diseño del sistema de retribución de los Directivos: Problemática y evidencia” (2.010) explorando a través de un estudio que evalúa la cuantía relativa, cuantía absoluta y los componentes retributivos; puntos importantes a la hora de diseñar un paquete de compensación de tal manera que éste cumpla con el objetivo de retener y generar un mejor desempeño en el talento humano sin perder el efecto motivador.

Cabe señalar que en los años recientes hay varios autores que han enfocado sus investigaciones en la evolución de las compensaciones de los ejecutivos destacando que cada vez son más altas; en ese sentido están tratando de encontrar explicaciones a esta situación. De ahí que una cantidad considerable de publicaciones se han dedicado a analizar el impacto en el nivel de las compensaciones de los CEO cuando se contratan consultores externos para examinar ese tema, o cuando hay de por medio contratos con el mismo consultor para atender otros temas, entendiendo que son los CEO los que los contratan.

Por otro lado se habla de una relación entre el gobierno corporativo y el nivel salarial de los CEO, en donde una empresa con un gobierno corporativo más débil tiene una propensión mayor a asesorarse con un consultor externo y se presentan mayores niveles salariales en los CEO. Cuando la gobernabilidad es similar no hay grandes diferencias en la compensación de los ejecutivos aunque se haya contratado a un consultor externo. Se concluye que las diferencias en los niveles

de compensación entre CEO pueden tener una mayor relación con una gobernabilidad más débil que con el hecho mismo de contratar a un consultor externo.

4. COMPENSACIÓN, INCENTIVOS Y REMUNERACIÓN

4.1 COMPENSACION

El concepto de compensación se puede expresar desde el punto de vista del colaborador como la fuente de ingresos que recibe por su esfuerzo y la inversión que ha realizado en su formación profesional o desde el punto de vista del empleador en la que se convierte en un costo laboral, Milkovich (1.992), C. P. Morales y Velandia (1.999).

La compensación puede ser financiera o directa que incluye salario base, incrementos salariales por mérito, aumentos salariales por ajuste al costo de vida o puede ser no financiera que abarca servicios de salud o similares, pensiones, tiempo libre pagado o reconocimiento por la labor realizada, Milkovich (1.992), C. P. Morales y Velandia (1.999).

4.2 INCENTIVOS

Según Morales y Velandia (1.999) los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que hayan laborado los individuos.

Dentro de las organizaciones se pueden encontrar diversos tipos de incentivos dependiendo de la labor que se realice, ya sea manual o profesional. Como lo plantea Werther y Davis (2.000), los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser solo una parte dentro del enfoque tradicional de sueldos y salarios. Werther y Davis (2.000) presentan compensaciones basadas en unidades, bonos de producción, comisiones, curvas de madurez, incrementos por méritos, compensación por experiencias y conocimientos, incentivos no monetarios, incentivos a ejecutivos e incentivos internacionales.

4.3 REMUNERACION

Las personas deben recibir un ingreso por la labor que efectúan de tal manera que puedan mantener un nivel de vida acorde con su visión de bienestar. De tal manera que la visión de bienestar es diferente para un obrero que para un profesional y ambos tienen derecho a la posibilidad de una vida digna.

4.4 ¿COMO SE COMPLEMENTAN O RELACIONAN LOS TRES CONCEPTOS?

La compensación, los incentivos y la remuneración son pilares importantes en el diseño de estrategias que buscan mejorar el desempeño laboral de los empleados con el fin de mejorar la productividad de los mismos y obtener beneficios para el

individuo y la empresa. Los incentivos, la compensación y remuneración justa son una forma de recompensas que buscan impulsar a la persona a trabajar a favor de la organización. Según Chiavenato (2.002) los incentivos aumentan la conciencia y responsabilidad del individuo y del grupo, incrementa el espíritu de equipo y dan valor a la organización a través del desempeño individual excelente.

4.5 IMPORTANCIA DE ESTOS CONCEPTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Dado que la empresa busca un equilibrio de sus ingresos y gastos para obtener la mayor rentabilidad posible para sus accionistas y siendo los empleados el motor sobre el que se fundamentan los resultados de las organizaciones, resulta de vital importancia diseñar estrategias de compensación que satisfagan de la mejor manera las necesidades de los empleados.

Las organizaciones por tanto deben buscar que sus empleados se alineen con los objetivos de la empresa. La compensación total y políticas salariales deben brindar al empleado la impresión que la empresa está comprometida con él y de esta manera el empleado se sienta comprometido con la organización como lo mencionan Morales y Velandia (1.999).

5. CONCLUSIONES

La investigación científica representa un aporte esencial de la comunidad académica en el desarrollo de las diferentes teorías de diversas ciencias. En este proceso de aprendizaje sobre la investigación apreciamos que hay una rigurosidad marcada en todos los aspectos relacionados con ella, pues se cumplen normas precisas para la publicación de documentos o papers y seguimientos meticulosos que dan cuenta de la importancia de las publicaciones y los autores. Todo está debidamente reglamentado, como la forma en que se registra la bibliografía, el proceso de filtro que tiene cada documento publicado, las bases de datos donde se almacenan las publicaciones. Todo lo anterior genera un clima de confianza y credibilidad sobre la investigación científica, que documenta las teorías y prácticas y cómo evolucionan a través del tiempo. Encontramos que un indicador importante para la calificación de un paper es el número de veces que es citado; así mismo un investigador tiene una categoría en función del número de documentos publicados y de las citas referidas a sus documentos.

Con relación al tema objeto de investigación, a través de los documentos consultados podemos entender que la compensación, los incentivos y la remuneración juegan un papel importante en la motivación, el desempeño y la retención de personal clave dentro de una organización. Creemos que es importante alinear el esquema de compensación, incentivos y remuneración de los empleados clave con las estrategias de la empresa y en equilibrio con los

intereses del empleado para mantener una motivación y un desempeño apropiados y lograr buenos resultados. El marco teórico de los documentos consultados nos muestra que se han enfocado en gran medida en el crecimiento del nivel de los ingresos de las compensaciones a los CEO y en analizar cuáles han sido los factores que han incidido en ese crecimiento, alejándose un poco del análisis sobre la importancia de motivar al CEO a mantener un buen desempeño y de retenerlo en la empresa al considerarlo un elemento clave. De todas formas creemos que un CEO mantiene una gran motivación, que es inherente a su responsabilidad y a los retos que enfrenta en su papel de determinar las estrategias de una organización y llevarla a la maximización de su valor. En el desarrollo de la investigación también es claro que ha habido una evolución en la manera de manejar la compensación en los CEO pues en los años anteriores, hasta 1970, había una relación débil entre el nivel de ingresos del CEO y los resultados de la empresa a diferencia de los años más recientes y de la época actual en donde hay una relación muy directa entre ambas variables.

Finalmente este trabajo ha contribuido a la investigación que realiza el profesor Marcelo Duque en la dinámica de la búsqueda de documentos y publicaciones y la consulta de bases de datos, que se realizó conjuntamente y en la identificación de los principales investigadores y de los autores seminales sobre el tema de la compensación, remuneración e incentivos al talento humano en las organizaciones.

6. BIBLIOGRAFIA

- Abowd, J. M., & Kaplan, D. S. (1999). Executive compensation: six questions that need answering (No. w7124). *National Bureau of Economic Research*.
- Aggarwal, R. K., & Samwick, A. A. (1999). Executive compensation, strategic competition, and relative performance evaluation: Theory and evidence. *The Journal of Finance*, 54(6).
- Aggarwal, R., & Samwick, A. A. (1998). The other side of the tradeoff: The impact of risk on executive compensation (No. w6634). *National Bureau of Economic Research*.
- Aguilar Pastor, E. M. (2000). El diseño de la retribución de los directivos y su efecto sobre los resultados empresariales. *Economía Industrial*, (333), 131-148.
- Aguilar Pastor, E. M. (2010). El diseño del sistema de retribución de los directivos: problemática y evidencia empírica. *Dirección y Organización*, (26).
- Amstrong, C. S., Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2012). Corporate governance, compensation consultants and CEO pay levels. *Review of Accounting Studies*, 17(2), 322-351.
- Baber, W. R., Jankiraman, S. N., & Kang, S. H. (1996). Investment opportunities and the structure of executive compensation. *Journal of Accounting and Economics*, 21(3), 297-318.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616.
- Balkin, D. B., & Gómez-Mejía, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169-182.
- Barkema, H. G., & Gómez-Mejía, L. R. (1998). Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework. *Academy of Management Journal*, 41(2), 135-145.
- Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2003). Executive compensation as an agency problem. *National Bureau of Economic Research*.
- Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2003). Executive compensation as an agency problem (No. w9813). *National Bureau of Economic Research*.
- Bebchuk, L. A., Fried, J. M., & Walker, D. I. (2002). Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation (No. w9068). *National Bureau of Economic Research*.

- Benmelech, E., Kandel, E., & Veronesi, P. (2010). Stock-based compensation and CEO (dis) incentives. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(4), 1769-1820.
- Brickley, J. A., Bhagat, S., & Lease, R. C. (1985). The impact of long-range managerial compensation plans on shareholder wealth. *Journal of Accounting and Economics* 7(1), 115-129.
- Bushman, R. M., Indjejikian, R. J., & Smith, A. (1996). CEO compensation: The role of individual performance evaluation. *Journal of accounting and economics*, 21(2), 161-193.
- Cadman, B., Carter, M. E., & Hllegeist., S. (2010). The incentives of compensation consultants and CEO pay. *Journal of Accounting and Economics*, 49(3), 263-280.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del talento humanp*.
- Conyon, M. (2011). Executive compensation consultants and CEO pay. *Vand L. Rev.*, 64, 397.
- Conyon, M. J., & Peck, S. I. (1998). Board control, remuneration committees, and top management compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 146-157.
- Core, J. E., Holthausen, R. W., & Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of financial economics*, 51(3), 371-406.
- Coughlan, A. T., & Schmidt, R. M. (1985). Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation. *Jornal of Acoounting and Economics*, 7(1), 43-66.
- David, P., Kochar, R., & Levitas, E. (1998). The Effect of Institutional Investors on the Level and M of CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, 41, 200-208.
- Dittmann, I., Maug, E., & Spalt, O. (2010). Sticks or Carrots? Optimal CEO compensation when managers are loss averse. *The Journal of Finance*, 65(6), 2015-2050.
- Dunnette, & Hohug, L. M. (s.f.). *Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp.481-569)*. Palo Alto.
- Edmans, A., Gabaix, X., Sadzik, T., & Sannikov, Y. (2012). Dynamic CEO compensation. *The Journal of Finance*, 67(5), 1603-1647.
- Eriksson, T. (1999). Executive compensation and tournament theory: Empirical tests on Danish data. *Journal of labor Economics*, 17(2), 262-280.
- Fahlenbrach, R., & Stulz, R. M. (2011). Bank CEO incentives and the credit crisis. *Journal of Financial Economics*, 99(1), 11-26.

- Ferri, F., & Maber, D. A. (2013). Say on pay votes and CEO compensation: Evidence from the UK. *Review of Finance*, 17(2), 527-563.
- Finkelstein, S., & Boyd, B. K. (1998). ¿How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Wil of Management Journal*, 41(2), 179-199.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1989). Chief executive compensation: A study of the intersection of markets and political processes. *Strategic Management Journal*, 10(2), 121-134.
- Frydman, C., & Saks, R. E. (2010). Executive compensation: A new view from a long-term perspective, 1936-2005. *Review of Financial Studies* 23(5), 2099-2138.
- Garen, J. E. (1994). Executive compensation and principal-agent theory. *Journal of Political Economy*, 1175-1199.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal* 33(4), 663-691.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). *Employee compensation: Research and practice*. In M.D. Dunnette & LM Hough (Eds). *Handbook of Industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp. 481-569)*. Palo Alto.
- Gómez-Mejía, L. R., Tosi, H., & Hinkin, T. (1987). Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal*, 30(1), 51-70.
- Guay, W., Core, J., & Larcker, D. (2002). Executive equity compensation and incentives: A survey. Available at SSRN 276425.
- Hartzell, J. C., & Starks, L. T. (2003). Institutional investors and executive compensation. *The Journal of Finance*, 58(6), 2351-2374.
- Jin, L. (2002). CEO compensation, diversification, and incentives. *Journal of Financial Economics*, 66(1), 29-63.
- John, T. A., & John, K. (1993). Top-management compensation and capital structure. *The Journal of Finance*, 48(3), 949-974.
- Knetsch, J. L., & Sinden, J. A. (1984). Willingness to pay and compensation demanded: Experimental evidence of an unexpected disparity in measures of value. *The Quarterly Journal of Economics*, 99(3), 507-521.
- Kole, S. R. (1997). The complexity of compensation contracts. *Journal of Financial*, 43(1), 79-104.

- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lambert, R. A., & Larcker, D. F. (1987). An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contracts. *Journal of Accounting research*, 25, 85-125.
- Leonard, J. S. (1989). Executive pay and firm performance. *Indus. & Lab. Rel. Rev.* 13-S, 43.
- Lewellen, W., Loderer, C., & Martin, K. (1987). Executive compensation and executive incentive problems: An empirical analysis. *Journal accounting and economics* 9(3), 287-310.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of business research*, 33(2), 91-101.
- Malagón Sánchez, A. M., & Bermúdez Jaimes, M. E. (2012). La importancia del sistema de compensaciones e incentivos en la motivación de los trabajadores.
- Masson, R. T. (1971). Executive motivations, earnings, and consequent equity performance. *The Journal of Political Economy*, 1278-1292.
- McConaughy, D. L., & Mishra, C. S. (1996). Debt, performance-based incentives, and firm performance. *Financial Management*, 37-51.
- Mehran, H. (1995). Executive compensation structure. *Ownership financial economics*, 38(2), 163-184.
- Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Morillo, E. E., Loran, C. D., & Pucciareli, L. L. (s.f.). Relación entre compensación total y compromiso organizacional (Estudio de caso: empresa del sector retail).
- Murphy, K. J. (1985). Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of accounting and economics*, 7(1), 11-42.
- Murphy, K. J. (1986). Incentives, learning, and compensation: A theoretical and empirical investigation of managerial labor contracts. *The Rand Journal of Economics*, 59-76.
- Murphy, K. J. (1999). Executive compensation. *Handbook of labor economics*, 2485-2563.
- Murphy, K. J., & Sandino, T. (2010). Executive pay and "independent" compensation consultants. *Journal of Accounting and Economics*, 49(3), 247-262.

- Nalebuff, B. J., & Stiglitz, J. E. (1983). Prizes and incentives: towards a general theory of compensation and competition. *The Bell Journal of Economics*, 21-43.
- O'Reilly III, C. A., Main, B. G., & Crystal, G. S. (1988). CEO compensation as tournament and social comparison: A tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*, 257-274.
- Ozkan, N. (2011). CEO compensation and firm performance: an empirical investigation of UK panel data. *European Financial Management*, 17(2), 260-285.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Rich, J. T., & Larson, J. A. (1984). Why some long-term incentives fail. *Compensation & Benefits Review*, 16(1), 26-37.
- Sigler, K. J. (2011). CEO compensation and Company Performance. *Business and Economic Journal*, 2011, 1-8.
- Simon, H. A. (1957). The compensation of executive. *Sociometry*, 20(1), 32-35.
- Simon, H. A. (1957). The compensation of executives. *Sociometry*, 20(1), 32-35.
- Sloan, R. G. (1993). Accounting earnings and top executive compensation. *Journal of accounting and Economics*, 16(1), 55-100.
- Stroh, L. K., Brett, J. M., Baumann, J. P., & Reilly, A. H. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 39(3), 751-767.
- Tevlin, S. (2009). CEO incentive contracts, monitoring costs, and corporate performance. *New England Economic Review*, (Jan), 39-50.
- Tosi Jr, H. L., & Gómez-Mejía, L. R. (1989). The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 169-189.
- Tosi, H. L., & Gómez-Mejía, L. R. (1994). CEO compensation monitoring and firm performance. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1002-1016.
- Veliyath, R., Ferris, S. P., & Ramaswamy, K. (1994). Business strategy and top management compensation: the mediating effects of employment risk, firm performance and size. *Journal of Business Research*, 30(2), 149-159.

- Voulgaris, G., Stahopoulos, K., & Walker, M. (2010). Compensation consultants and CEO pay: UK evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 18(6), 511-526.
- Watson, R., Storey, D., Wynarczyk, P., Keasey, K., & Short, H. (1996). The relationship between job satisfaction and managerial remuneration in small and medium-sized enterprises: an empirical test of comparison income and equity theory hypotheses. *Applied Economics*, 28(5), 567-576.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Williams, C. R., & Livingstone, L. P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37(2), 269-298.
- Wiseman, R. M., & Gómez-Mejía, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23(1), 133-153.