

Estudio de factores y tendencias en los sistemas de compensación para cargos directivos

Juliana Smith Carreño Ramírez, Julián Camilo Serrano Herrera

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Directora

Piedad Arenas Díaz

Ingeniera Industrial

Magíster en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2018

Dedicatoria

A Dios, por bendecirme en cada paso de mi vida.

*A mis padres y abuelos, Edgar, Smith, Julio y Myriam por formar una mujer intachable y
creer en todas mis decisiones.*

A mis hermanos, porque son la razón de todo lo que hago.

*Al amor de mi vida, porque conformamos el mejor equipo y sin él este proyecto no hubiera
sido tan impecable.*

Juliana Carreño

Dedicatoria

A Dios, por bendecirme infinitamente y concederme tanto.

A mis admirables padres por enseñarme a ser una persona única y destacable, por

brindarme su amor incondicional y por ser mi valiosa guía.

A mi ejemplar hermana por su grandioso espíritu y profesionalismo, y a mis hermosos

sobrinos por quienes labro un futuro de éxito.

A mi inigualable compañera de vida, una mujer firme y constante que me enseña a ser una

mejor persona. Te amo.

Julián C Serrano

Agradecimientos

A la profesora Piedad Arenas Díaz, por compartir mas que su conocimiento, su incomparable forma de ser, por ser un apoyo indispensable para culminar esta etapa y contribuir significativamente en nuestra formación como ingenieros íntegros. Gracias profe.

A los docentes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales porque gracias a sus enseñanzas, nos educaron y formaron como personas dedicadas y de criterio.

Julián y Juliana

Tabla de Contenido

Introducción	18
1. Planteamiento del problema	20
2. Objetivos	23
2.1 Objetivo general	23
2.2 Objetivos específicos	23
2.3 Cumplimiento de los objetivos	23
3. Marco de referencia	24
3.1 Marco de antecedentes	24
3.2 Marco conceptual	28
3.2.1 Definición de sistema de compensación	28
3.2.2 Objetivos de un sistema de compensación	29
3.2.2.1 Equidad interna	30
3.2.2.2 Competitividad externa	31
3.2.2.3 Práctico manejo	31
3.2.3 Definición de cargo directivo	31
3.2.4 Definición de gobierno corporativo	35
3.3 Marco metodológico	36
3.3.1 Revisión narrativa	37
3.3.1.1 Planeación de la revision	40
3.3.1.2 Ejecución de la revisión	41
3.3.1.3 Reporte y difusión	42
3.3.2 Entrevista	43

3.3.3. Análisis comparativo	45
4. Desarrollo metodológico	47
4.1 Planeación de la investigación	48
4.1.1 Etapa 1: Revisión narrativa de la literatura	49
4.1.1.1 Planeación de la revisión	49
4.1.1.1.1 Identificación de la necesidad de la revisión	49
4.1.1.1.2 Preparación de la propuesta de revisión	50
4.1.1.1.3 Desarrollo de un protocolo de revisión	50
4.1.1.2 Ejecución de la revisión	54
4.1.1.2.1 Identificación de los estudios	54
4.1.1.2.2 Selección de los estudios	55
4.1.1.2.3 Evaluación de los estudios	55
4.1.1.2.4 Sintetización de datos	56
4.1.1.3 Reporte y difusión	57
4.2 Ejecución de la investigación	58
4.2.1 Etapa 2: Identificación de los factores y prácticas de los sistemas de remuneración para cargos directivos	58
4.2.2 Etapa 3: Caracterización de factores y prácticas que determinan la remuneración de cargos directivos	60
4.2.3 Etapa 4: Identificación de tendencias	60
4.2.4 Etapa 5: Análisis comparativo de las metodologías	61
4.2.4.1 Exploración de conceptos	61
4.2.4.2 Definición y justificación de objetos de estudio y variables	61

FACTORES Y TENDENCIAS EN LA COMPENSACIÓN DE LOS DIRECTIVOS	10
4.2.4.3 Análisis y clasificación	61
4.3 Documentación de la investigación	61
5. Resultados de la revisión	62
5.1 Análisis bibliométrico	62
5.1.1 Publicaciones por años	62
5.1.2 Producción científica por autores y documentos	63
5.1.3 Publicaciones por tipo de documento	64
5.1.5 Producción científica por países	67
5.2 Resultados de la investigación	68
5.2.1 Teoría de la agencia	72
5.2.1.1 Compensación óptima	74
5.2.1.2 Control y vigilancia	75
5.2.2 Remuneración de los ejecutivos	76
5.2.2.1 Componente fijo	79
5.2.2.1.1 Análisis envolvente de datos (DEA)	80
5.2.2.1.2 Modelo de los tres efectos fijos	82
5.2.2.1.3 Método Hay	83
5.2.2.2 Componente variable	84
5.2.2.2.1 Retribución por capital	85
5.2.2.2.2 Retribución en efectivo	94
5.2.2.3 Otros (Beneficios)	97
5.2.3 Identificación de factores determinantes en la remuneración de cargos directivos	99
5.2.4 Factores determinantes para la remuneración de cargos directivos	100

FACTORES Y TENDENCIAS EN LA COMPENSACIÓN DE LOS DIRECTIVOS	11
5.2.4.1 Organizacionales	100
5.2.4.1.1 Inherentes a la remuneración	102
5.2.4.1.2 Inherentes al control	109
5.2.4.1.3 Inherentes a la remuneración y el control	113
5.2.4.2 Capital humano	117
5.2.4.2.1 Experiencia	117
5.2.4.2.2 Factor determinante: Educación	118
5.2.4.2.3 Factor determinante: Edad	119
5.2.4.2.4 Factor determinante: Empresa de procedencia	120
5.2.4.3 Entorno	121
5.2.4.3.1 Sector	121
5.2.4.3.2 Factor determinante: Localización	122
5.2.4.3.3 Factor determinante: Normatividad	122
5.2.4.3.4 Economía	123
5.2.4 Prácticas asociadas a la remuneración de cargos directivos identificadas	124
5.2.4.1 Composición del sistema de remuneración de ejecutivos	124
5.2.4.3 Incidencia de la retribución por capital	126
5.2.4.3 Índice de mujeres en cargos directivos	129
5.2.4.4 Mecanismo de voz “Say On Pay”	131
5.2.4.5 Mecanismo de ecuanimidad “directores independiente y externo”	131
5.2.4.6 Competitividad externa	132
6. Caracterización de prácticas asociadas a los sistemas de compensación para cargos directivo e identificación de tendencias	133

FACTORES Y TENDENCIAS EN LA COMPENSACIÓN DE LOS DIRECTIVOS	12
6.1 Caracterización de practicas asociadas a los sistemas de compensación para cargos directivos	133
6.2 Tendencias en sistemas de compensación para cargos directivos	135
6.2.1 Aumento en la presencia de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones	135
6.2.2 Aumento de participación de mujeres en cargos directivos	136
6.2.3 Aumento en el uso de acciones restringidas como retribución por capital	138
7. Análisis comparativo de metodologías	139
7.1 Componente fijo	140
7.2 Componente variable	143
7.3 Metodologías de retribución por capital	146
7.4 Metodologías de premios de acciones	149
7.5 Metodologías de retribución en efectivo	155
8. Conclusiones	157
9. Recomendaciones	160
Referencias bibliográficas	161

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de los objetivos	24
Tabla 2. Diferencias entre la revisión sistemática y la revisión narrativa	38
Tabla 3. Etapas de la revisión sistemática propuestas por Tranfield David et al, 2003	39
Tabla 4. Criterios de inclusión y exclusión	53
Tabla 5. Sector y cantidad de empleados de empresas entrevistadas	59
Tabla 6. Autores más citados en ISI Web of Science y Scopus	64
Tabla 7. Documentos científicos más citados en ISI Web of Science y Scopus	64
Tabla 8. Número de publicaciones por revista	66
Tabla 9. Número de publicaciones por país	67
Tabla 10. Teorías de la remuneración para cargos directivos	70
Tabla 11. Componentes de los sistemas de compensación para cargos directivos	78
Tabla 12. Otros (beneficios) en la remuneración de cargos directivos	98
Tabla 13. Caracterización de las prácticas de los sistemas de compensación para cargos directivos identificadas	134
Tabla 14. Comparación de los métodos de compensación del componente fijo	141
Tabla 15. Comparación de métodos de compensación del componente variable	144
Tabla 16. Comparación de los métodos de compensación de retribución por capital	147
Tabla 17. Comparación de métodos de compensación de premios de acción	152
Tabla 18. Comparación de métodos de compensación de retribución en efectivo	155

Lista de Figuras

Figura 1. Pirámide organizacional	32
Figura 2. Detalle del nivel estratégico de la organización en la pirámide organizacionales	34
Figura 3. Fases de la entrevista	44
Figura 4. Etapas en la aplicación del método comparativo	46
Figura 5. Metodología del proyecto de investigación	48
Figura 6. Protocolo de revisión	51
Figura 7. Selección y evaluación de los documentos	57
Figura 8. Número de publicaciones por año	63
Figura 9. Proporción de publicaciones por tipo de documento	65
Figura 10. Proporción de publicaciones por categorías	67
Figura 11. Bono por desempeño otorgado como número de salarios al año	95
Figura 12. Factores determinantes para la remuneración de directivos	101
Figura 13. Composición del sistema de compensación de directivos en Colombia, Estados Unidos	126
Figura 14. Componentes del sistema de compensación para cargos directivos	140

Lista de Apéndices

Apéndice A. Proceso de creación de la ecuación de búsqueda	179
Apéndice B. Entrevista sobre factores determinantes, metodologías y prácticas asociadas a la remuneración de cargos directivos	181
Apéndice C. Caracterización de factores determinantes para la remuneración de cargos directivos	185
Apéndice D. Artículo de investigación	196
Apéndice E. Factores teóricos preliminares	226
Apéndice F. Resultados de las entrevistas	227
Apéndice G. Identificación de factores en el sistema de compensación para cargos directivos	252

Resumen

TÍTULO: ESTUDIO DE FACTORES Y TENDENCIAS DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN PARA CARGOS DIRECTIVOS*

AUTORES: JULIANA SMITH CARREÑO RAMÍREZ**
JULIÁN CAMILO SERRANO HERRERA**

PALABRAS CLAVE: COMPENSACIÓN, REMUNERACIÓN, CARGOS DIRECTIVOS, EJECUTIVOS, TENDENCIAS, FACTORES DETERMINANTES.

DESCRIPCIÓN:

Actualmente en un entorno económico y empresarial tan dinámico, las compañías se ven obligadas a desarrollar su máximo potencial y capacidad para lograr asegurar su permanencia en el mercado moderno. Dicho desarrollo está ligado fuertemente al papel que juega el capital humano en la organización, por lo que invertir en este recurso se ha convertido en una estrategia para crear un factor diferenciador mucho más efectivo de manera que pueda ayudar a la competitividad en el mercado; sin embargo, la mayoría de las organizaciones carece de técnicas y soluciones para aprovechar dicho recurso. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto desarrolla un estudio de factores y tendencias de los sistemas de compensación para cargos directivos pretendiendo así aportar al área de gestión del talento humano, exponiendo el estado actual de la literatura e identificando los métodos que se proponen para su solución. Para lograr este objetivo, el estudio se aborda mediante la metodología de revisión narrativa con la adaptación de aspectos propuestos por la revisión sistemática.

El proyecto presenta un análisis bibliométrico en el que se identifica la incidencia del tema en cuanto a países, autores, año de publicación y temas. Se identificaron factores determinantes, componentes, metodologías, prácticas asociadas y tendencias en los sistemas de compensación para cargos directivos. Así mismo, a partir de la investigación, se concluye y se proponen recomendaciones. Finalmente, se propone la difusión del trabajo mediante un artículo de carácter publicable.

*Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Luis Eduardo Becerra Ardila, Ingeniería Industrial

Abstract

TITLE: STUDY OF FACTORS AND TRENDS OF COMPENSATION SYSTEMS FOR EXECUTIVES*

AUTHORS: JULIANA SMITH CARREÑO RAMÍREZ**
JULIÁN CAMILO SERRANO HERRERA**

KEYWORDS: COMPENSATION, REMUNERATION, MANAGERS, EXECUTIVES, TRENDS, DETERMINING FACTORS.

DESCRIPTION:

Currently in such a dynamic economic and business environment, companies are forced to develop their maximum potential and capacity to ensure their permanence in modern market. This development is strongly linked to the role that human capital allows in the organization, so investing in this resource has become a strategy to create a much more effective differentiating factor so that it can help competitiveness in the market; However, most organizations do not have techniques and solutions to take advantage of this resource. Taking into account the above, this project develops a study of factors and trends of compensation systems for management positions that aim to contribute to the area of human talent management, exposing the current state of the literature and identifying the proposed methods for your solution. To achieve this goal, the study is addressed through the methodology of narrative review with the adaptation of the aspects proposed by the systematic review.

The project presents a bibliometric analysis in which the incidence of the topic is identified in terms of countries, authors, year of publication and topics. The determining factors, components, methodologies, associated practices and trends in compensation systems for managerial loads were identified. Likewise, from the investigation, conclusions and recommendations are proposed. Finally, the dissemination of the work is proposed through an article of a publishable nature.

*-Bachelor Thesis

**-Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Luis Eduardo Becerra Ardila, Ingeniería Industrial

Introducción

En un entorno económico y empresarial tan dinámico como el actual, las compañías se ven obligadas a ser más productivas hasta el punto de desarrollar su máximo potencial y capacidad para lograr asegurar su permanencia así como la posibilidad de seguir creciendo dentro de este mercado moderno y competitivo, dicha productividad está ligada fuertemente al papel que juega el capital humano en la organización, ya que el conjunto de los conocimientos y habilidades de los empleados es una herramienta fundamental para la creación de nuevas ideas o proyectos que luego son transformados en procesos y productos que contribuyen al alcance de los objetivos de la empresa; por lo que invertir en este recurso se ha convertido en una estrategia para crear un factor diferenciador mucho más efectivo que el físico o el tecnológico de manera que pueda potenciar la competitividad de la sociedad en el mercado; sin embargo, la mayoría de las compañías carece de técnicas y soluciones para aprovechar dicho recurso.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que actualmente la mayoría de los empleados considera que la remuneración es el atributo de mayor importancia que podría ofrecerle su entidad, surge la necesidad de retener el talento altamente valorado por medio de un sistema de retribución que conlleve a la satisfacción laboral del empleado, especialmente en los niveles ejecutivos donde se requiere mayor uso de conocimientos y destrezas para diseñar el marco de referencia general que debe seguir la organización para cumplir sus metas. Por eso la preocupación principal de las empresas es que los intereses de los ejecutivos estén alineados con los de los propietarios, lo que impide que los primeros obtengan lo que desearían de sus empleadores en términos de incentivos y beneficios. Para esto, se requiere

de la identificación y análisis de los factores determinantes, las tendencias y las metodologías para los sistemas de compensación usados actualmente en cargos directivos que promuevan la equidad interna y la competitividad externa.

Por ello, el presente estudio pretende aportar al área de gestión del talento humano desde los sistemas de compensación para cargos directivos, presentando el estado actual de la literatura e identificando los métodos que diferentes expertos proponen para establecer una política retributiva apropiada para el nivel ejecutivo. Para lograr el desarrollo de este trabajo se plantea la metodología de revisión narrativa con el fin de reconocer los elementos y prácticas que permitan estimar la correcta remuneración de los directivos y de esta forma dar apoyo al área de gestión del talento humano y contribuir a la toma de decisiones.

El proyecto se estructura partiendo de las generalidades del tema, así como la explicación de los medios utilizados durante su ejecución; posteriormente, se expone el reporte y análisis de la información, identificando de manera particular los factores, prácticas, y metodologías utilizadas para valorar la remuneración de cargos directivos para posteriormente hallar tendencias en el tópico y finalmente, se contrastan los resultados obtenidos y se sintetiza la investigación por medio de las conclusiones y recomendaciones.

1. Planteamiento del problema

El sistema de compensación de los ejecutivos es un tema popular de investigación para economistas, relacionistas laborales y especialistas en gestión de recursos humanos (Abe, Gaston, & Kubo, 2005), sin embargo, el principal aporte que hace esta investigación al desarrollo organizacional se ve reflejado cuando al aplicar un apropiado modelo de remuneración se genera un buen gobierno corporativo que a su vez, se convierte en una forma de enriquecer la gobernanza de la sociedad al permitir a las partes interesadas obtener la información, la voluntad y el poder para proteger y promover sus intereses, al tiempo que se minimiza la dependencia de la ley y los reguladores, es decir, el buen gobierno se vuelve dependiente de las empresas que promueven su autogobierno (Conyon, 2011).

A pesar de la existencia de muchos artículos acerca de la retribución de directivos durante las últimas ocho décadas (Taussig, F. W.; Barker, 1925), existe carencia mundial de información acotada y precisa en cuanto a las metodologías para estimar el salario de un cargo ejecutivo, esto se debe a que esta área de investigación se ha concentrado de manera casi exclusiva en la relación con los resultados económicos de la empresa (Barkema & Gomez-Mejia, 1983; Gomez-Mejia & Wiseman, 1997), por ende, el ajuste de este tipo de remuneración se puede convertir en un reto para las corporaciones porque a pesar de la necesidad de retener los ejecutivos que poseen un conocimiento especializado y tienen a cargo la continua expansión de la organización, el buen funcionamiento de toda la compañía y la futura estrategia de inversión; existe incertidumbre en cuanto a la verdadera relación de costo-beneficio de este tipo de retribución.

Partiendo del planteamiento anterior, la relación de la compensación de los ejecutivos no necesariamente garantiza un incremento en los ingresos de la compañía, pues existen otros (Cerón Hernández, 2011) que amenazan la posibilidad de generar rentabilidad a partir de un elaborado plan de remuneración; por otra parte, las organizaciones dependen considerablemente del personal calificado, lo que implica que un idóneo sistema de retribución puede marcar la diferencia entre retener a los directivos o ver cómo éstos se van a la competencia, justamente con ese diseño de modelo de compensación para el personal de alto nivel es que se vuelve complejo para una organización hallar el balance perfecto entre los tres aspectos característicos, este es un tema de gran importancia y compromiso, así como lo menciona (Geiler & Renneboog, 2011) el proceso de fijación de salarios, el nivel y la combinación de la remuneración de los ejecutivos es un instrumento importante para crear incentivos, así como para alinear los intereses de propietarios y directivos.

Es por ello que la inversión en una adecuada política retributiva para el nivel estratégico no asegura el éxito de la compañía, de hecho, puede generar algunos riesgos como promover la inequidad salarial en comparación con los demás niveles. Otra crítica que ha recibido este sistema, es que las grandes sumas de dinero recibidas por los ejecutivos han puesto de manifiesto ciertos problemas de gobierno, generalmente asociados con oportunismo directivo (Gomez-Mejia & Wiseman, 1997; Murphy, 2013), pero existe otra posición que contrasta esta idea, como el enfoque frente a los problemas de agencia (Jensen & Meckling, 1976), donde se ha inducido a los propietarios a utilizar la compensación como mecanismo para incentivar y supervisar los ejecutivos, para alinear sus intereses con los de la empresa, por lo que los beneficios potenciales de comportamiento oportunista por los ejecutivos son más

bajos que la pérdida potencial de compensación previsto por el propietario (Jensen & Murphy, 1990; Tosi, Werner, Katz, & Gomez-Mejia, 2000).

Con base en lo anterior, la elaboración de un apropiado plan de remuneración enfocado hacia los directivos, requiere asumir estrategias para la estimación conveniente del pago, haciendo énfasis en algunos aspectos importantes, tales como los sistemas de evaluación de desempeño para dirigir a los profesionales a los resultados esperados, las distintas modalidades existentes de compensación, los posibles objetivos de los programas retributivos y las medidas de control y seguimiento del plan; teniendo en cuenta que las retribuciones tanto fijas como variables estén alineadas con la competitividad retributiva y las referencias de mercado, no obstante, a causa de la poca información y documentación del tema, el uso de consultores de remuneración para asesorar sobre el pago a los ejecutivos es omnipresente entre las compañías cotizadas más grandes como lo afirma (Bender, 2011), esto con el fin de determinar la efectividad del plan de asignación salarial en la generación de valor con base en una opinión experta.

Es por eso que el presente proyecto tiene una pertinencia formativa, ya que reúne y estudia los factores determinantes y las tendencias de los sistemas de compensación para cargos directivos hasta encontrar las metodologías usadas para su estimación, contribuyendo al conocimiento en el tópico, mediante la aglomeración de una serie de prácticas y elementos que han sido tratados de manera independiente por estudios realizados. A su vez, la investigación contribuye a la toma de decisiones para la estructuración de sistemas de remuneración de directivos donde se logre responder a la cultura empresarial, la realidad económica y a las decisiones políticas en materia salarial.

2. Objetivos

A continuación, se presentan los propósitos de la investigación.

2.1 Objetivo general

Realizar un estudio de los factores determinantes y las tendencias en los sistemas de compensación para cargos directivos, con el fin de apoyar el proceso de formación de los ingenieros industriales en el área.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión de la literatura sobre los factores determinantes y prácticas de referencia de los sistemas de compensación para cargos directivos.
- Categorizar las prácticas de referencia halladas para identificar tendencias en el tópico.
- Elaborar un análisis comparativo entre las metodologías identificadas que establecen la remuneración de cargos directivos.
- Realizar un artículo publicable que evidencie los resultados obtenidos en el estudio.

2.3 Cumplimiento de los objetivos

En la Tabla 1 se evidencia el cumplimiento de objetivos y su lugar en el presente trabajo.

Tabla 1
Cumplimiento de los objetivos

Cumplimiento de objetivos	
Objetivos	Evidencia de logros
Realizar una revisión de la literatura sobre los factores determinantes y prácticas de referencia de los sistemas de compensación para cargos directivos.	Capítulo 5. Resultados de la Revisión
Categorizar las prácticas de referencia halladas para identificar tendencias en el tópico.	Capítulo 6. Caracterización de prácticas asociadas a los sistemas de compensación para cargos directivos e identificación de tendencias
Elaborar un análisis comparativo entre las metodologías identificadas que establecen la remuneración de cargos directivos.	Capítulo 7. Análisis comparativo de Metodologías
Realizar un artículo publicable que evidencie los resultados obtenidos en el estudio.	Apéndice D. Artículo que evidencia los resultados de la investigación

3. Marco de referencia

Partiendo de investigaciones y publicaciones examinadas, los siguientes marcos definen las características técnicas y teóricas bajo las cuales se rigió el presente trabajo de investigación compuesto por tres apartados a saber: marco de antecedentes, marco conceptual y marco metodológico.

3.1 Marco de antecedentes

Históricamente Adam Smith, por medio de su publicación “La riqueza de las naciones” (1776), contaba cuán fácil es que las personas que están a cargo de dinero que no es suyo no ejerzan la misma vigilancia sobre ese dinero que si fuera suyo, y cómo pueden ser negligentes y derrochadores con mayor facilidad. Este primer referente engloba el principal problema

entre propietarios y empleados a quienes los primeros le otorgan la responsabilidad de dirigir sus negocios. Posterior a éste, a principios de 1911 con los sistemas de Taylor y Ford se trata el tema de remuneración, cuando surge la famosa política de “\$5.00 per Day” con la cual Henry Ford toma la decisión de pagar a sus empleados la suma de cinco dólares por día cuando ellos solo ganaban 2 dólares por día a cambio de mejorar el compromiso, la integración y con ello la productividad. También hay quienes afirman que lo realizó con el fin de que sus mismos trabajadores tuvieran la oportunidad de comprar lo que producían, y de esta manera él podría expandir el mercado de sus productos. Es claro que esta historia no funcionó, pues Boeing seguramente estaría en problemas si tuviera que pagar a sus trabajadores lo suficiente como para pagar un nuevo avión (Raff & Summers, 1987).

Posteriormente, entre los años 40 y 50 emerge la preocupación por la valoración de los puestos de trabajo, es decir que cada cargo este remunerado de acuerdo con la responsabilidad y las actividades de su empleo ya que es la manera de lograr la equidad interna en una organización. Al tiempo se introducían las conocidas opciones sobre acciones en Estados Unidos, que supuestamente debían resolver el problema y que no han hecho más que agravarlo, que se introdujeron y fueron aumentado de tamaño a partir de finales los años 50 (Murphy, 2012), este modelo casi que inmediatamente empieza a replicarse en las grandes compañías del mundo y toma valor el control de las decisiones empresariales por medio de la retribución de propiedad. Más adelante entre los años 70 y 80 mediante estudios de comparación salarial entre las organizaciones se empieza a hablar de equidad externa y con ella se toman en cuenta los beneficios e incentivos.

Según Frey y Osterloh (2005), en 1970, un CEO estadounidense ganaba, en promedio, unas 25 veces lo que ganaba un trabajador industrial. Veinte años mas tarde, el promedio de

los CEO era de 75 veces el de un trabajador industrial, teniendo en cuenta sólo los salarios y los incentivos monetarios. Si miramos toda la remuneración, incluyendo las opciones ejercidas, la relación con el trabajador medio va hasta 210; hacia principios del siglo XXI llegó a más de 500, y posteriormente incluso a más de 700. Si no hubiera sido por la crisis que estalló en 2002 con los escándalos contables que irrumpieron en toda América corporativa, donde la reputación de once empresas prestigiosas como Enron, WorldCom, Qwest, Global Crossing, HealthSouth, Cendant, Rite-Aid, Lucent, Xerox, Tyco International, Adelphia, Fannie Mae, Freddie Mac y Arthur Andersen quedaron por el piso, debido a las irregularidades contables para inflar entre otros factores la remuneración de los altos directivos por medio de las opciones sobre acciones que estos poseían. En medio de estos escándalos, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley en julio de 2002, fijando y ampliando los estándares para las firmas contables, los auditores y las juntas directivas de las empresas que cotizan en bolsa. Sin este amargo episodio no sabríamos hasta dónde habrían llegado, porque no parecía que esto fuera a tener fin.

En la sociedad actual de cambios tecnológicos constantes, de avances significativos de la ciencia, el hombre ha evolucionado a una nueva era, a la era de la conectividad, de la eficiencia del trabajo en donde los mercados laborales saturan y desatan reales conflictos que no se dejan manejar adecuadamente, es por ello que las empresas y las industrias deben de estar preparadas para enfrentarse a este nuevo concepto de competitividad, y es allí donde se hace realmente vital establecer herramientas y bases para la correcta estructuración de la remuneración de los empleados con el objetivo de retener el personal con alto nivel de desempeño y de esta manera contribuir al aumento de la productividad.

Por ende, la compensación salarial también debe evolucionar al ritmo de los cambios producidos por los diferentes factores tanto internos como externo que afectan el rendimiento de la compañía, por ejemplo, las organizaciones, en la actualidad compiten en primera instancia, a través de la tecnología y la innovación. Las tecnologías de las empresas, en muchas ocasiones, son el resultado de la acumulación de cambios incrementales originados en el aprendizaje tecnológico y en las actividades de I+D+i ejecutadas en los laboratorios industriales. Esto supone reconocer que las empresas derivan sus ventajas competitivas de las tecnologías que dominan y compiten a través de ellas en lugar de confiar, exclusivamente, como se venía haciendo en el pasado, en la calidad de sus productos, que tienen una vida cada vez más efímera y no garantizan (Brunet & Vidal, 2007) y en base a esa nueva competitividad y mayor grado de responsabilidad es que los paquetes de compensación integran una retribución fija, bonificación anual, acciones y opciones sobre acciones, primas de seguro, beneficios de pensión e indemnización por despido, entre otros (Geiler & Renneboog, 2011), con el único fin de motivar, atraer y sobre todo retener el talento que se encarga de dirigir la organización y encaminarla al éxito. Son los directivos los únicos “privilegiados” con una estructura salarial basada en algo más de retribución fija, y que pueden percibir componente variable y extra salariales (Grupo, 2017).

Tradicionalmente la remuneración de los directivos se consideraba un problema directa y únicamente asociado con el control de costos en la empresa, pero actualmente, es una de las principales tareas de recursos humanos establecer un correcto diseño del paquete de compensación para este grupo específico de trabajadores que podría convertirse en un instrumento fundamental para retener a los directivos de la empresa, evitándose así la posible

erosión de la ventaja competitiva por pérdida de intangibles valiosos (C. R. Williams & Parrack Livingstone, 1994).

La satisfacción de los ejecutivos y cómo retenerlos siempre ha sido un tema relevante para las organizaciones. Después de todo, altos niveles de ausentismo y deserción pueden afectar a los empleados y tener importantes consecuencias para las empresas. Sin embargo, pocas empresas han hecho de la misma una prioridad, quizás porque han fallado en comprender la oportunidad significativa que existe en considerarla e investigarla. Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos y más si el empleado hace parte del nivel estratégico, por lo que se hace necesario crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que tienen un alto desempeño.

3.2 Marco conceptual

Para adentrarse y estructurar más formalmente la perspectiva fundamental o la idea de la investigación, es necesario conocer desde dónde se quiere enfocar el actual estudio y bajo que conceptos. A continuación, se presentarán las definiciones de los tópicos más relevantes a tratar.

3.2.1 Definición de sistema de compensación. La compensación es un elemento que forma parte fundamental en la administración efectiva en una organización, y se puede definir como todos aquellos pagos y recompensas, de carácter monetario y también de tipo no monetario que se entregan al trabajador como una contraprestación de los servicios laborales

que este desarrolla en la organización. (Sánchez & Calderón, 2013), señalan que las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por ello, su planificación, control y coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercadeo. Su adecuado diseño, guiado por la cultura, la visión y la misión organizacionales, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva.

El sistema de compensación tiene como objetivos estratégicos atraer, retener y motivar a todos los trabajadores. En el caso específico de directivos y ejecutivos, la compensación aplicada para este nivel es uno de los temas más ampliamente investigados en la gestión. Gran parte de esta investigación se ha centrado en determinar en qué medida los gerentes o en inglés Chief Executive Officer (CEOs) son recompensados por el desempeño organizacional superior (Coombs & Gilley, 2005).

3.2.2 Objetivos de un sistema de compensación. La estructura de compensación de la compañía debe estar acorde con sus principios éticos, profesionales y cumplir con la normatividad existente, para que la integridad en el ejercicio de sus funciones sea premiada con una adecuada compensación o por el contrario (Reyes Saens, 2015), así mismo de mantener siempre un balance entre la equidad en lo interno, la competitividad en lo externo y de un práctico manejo. Los dos primeros objetivos han sido considerados intensamente fundamentales a través del tiempo, por ejemplo, Dessler & Varela, 2011; Elorduy Mota, J. I., & Mota, 1995; Mondy, R. Wayne y Noe, 2005; Villoria, Manuel y Pino Matute, 2009; Zepeda, 1999) los mencionan en sus investigaciones.

Con el fin de comprender a fondo la temática de investigación, se incluye el hallazgo de factores y practicas, tendencias y metodologías en los sistemas de compensación para cargos

directivos. Los factores y las prácticas hacen referencia a elementos, circunstancias, influencias, que contribuyen a producir un resultado (Samuelson, 2004) y a las costumbres o actividades repetitivas que implican en la valoración de cargos directivos. Estos permitirán la identificación de las tendencias, las cuales “son un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo” (Castellanos, Fúquene, & Ramirez, 2011, p.44). Y, finalmente, se tiene el concepto de metodología que se trabajará bajo el enfoque de de la Mora (2006), quien la define como un conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige la investigación de los sistemas de remuneración para cargos directivos.

En coherencia con lo expuesto anteriormente, se prosigue a explicar la descripción de los tres propósitos u objetivos básicos ya mencionados en el planteamiento del problema del presente plan bajo el cual se rige un competente sistema de compensación.

3.2.2.1 Equidad interna. Consiste en dar a cada trabajador la remuneración que se merece de acuerdo con sus méritos, condiciones o responsabilidades. Es importante tener en cuenta que en este objetivo se está fundamentando una connotación legal, por ejemplo, revisando la guía para empresas por la Organización Internacional del Trabajo (2010) como principio la igualdad de remuneración. En otras palabras, a trabajo, desempeño, jornada y condiciones iguales, debe corresponder salario igual. Entonces, la empresa debe encontrar la manera de valorar cada puesto de trabajo y medir el desempeño de sus empleados para conocer el valor de la remuneración y garantizar la igualdad del sistema de compensación en la organización.

3.2.2.2 Competitividad externa. Es un hecho que las empresas luchan entre sí por conseguir en el mercado laboral el mejor talento humano que merece su organización. Dicho brevemente, la competitividad en lo externo se refiere que las empresas deben decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo y les permita atraer, motivar y conservar al personal competente que requieren para alcanzar las metas de la organización.

3.2.2.3 Práctico manejo. Por último, pero no menos importante, como complemento a un eficaz sistema de compensación, éste debe ser de fácil comprensión y eficiente manejo. En otras palabras, que el sistema de remuneración debe basarse en el ejercicio continuo que bajo características especiales y conforme a la normatividad sea sencillo y comprensible.

3.2.3 Definición de cargo directivo. La administración de una organización está basada en las siguientes actividades: planear, organizar, controlar y dirigir, y a partir del porcentaje dedicado a cada una de éstas, se crean las posiciones administrativas y de ahí el personal encargado de hacer cumplir las políticas y los objetivos de la compañía; el directivo. En una organización éste es el gerente o gestor que tiene la responsabilidad de la conducta y el rendimiento de toda la entidad o una subunidad como un departamento o un grupo trabajo (Hambrick, 1994), dicho de otra manera, que tiene a su cargo junto con otras personas unas metas por cumplir dentro de la compañía con el uso eficiente de los recursos.

Las organizaciones, sin importar su tamaño funcionan bajo la distribución de ocupaciones o tareas. Dichas, usualmente se dan en forma piramidal y se distribuye por niveles. El primer nivel (superior) es el estratégico, se encarga de planear y tomar decisiones que vayan de la mano con las tendencias del medio externo. El segundo nivel (intermedio) se denomina

táctico y su función es coordinar y supervisar el cumplimiento del conjunto de acciones para lograr estrategia que ha planteado el nivel superior. Por último, se encuentra el nivel operativo, es el encargado de realizar las actividades que logran el producto final de la organización. La Figura 1 ilustra los niveles detallados.

Diferenciando dichas categorías, el presente estudio se basa en el nivel superior de la pirámide organizacional, es decir, en el nivel estratégico.

Con base en lo anterior, se detalla que el nivel de interés para el estudio es comprendido únicamente por los administradores de alto nivel, quienes son los encargados de planear, organizar y controlar en mayor proporción que los demás niveles.



Figura 1. Pirámide organizacional. Adaptado de Chiavenato, I (2000). Administración de recursos humanos.

Desde el punto de vista organizativo, hay 3 niveles encargados de la dirección de toda la compañía: propietarios, directivos y ejecutivos. Los primeros son los accionistas o cofundadores que desde la creación de la compañía pueden optar por separar propiedad y administración. Este nivel es el encargado de seleccionar a los directores o directivos quienes

se encargarán de la administración y fiscalización de la compañía. En el sentido moderno del término, directivos significa individuos que no son propietarios de empresas, sino aquellos que administrar grandes corporaciones en nombre de propietarios-accionistas dispersos pasivos (Fleming & Schaupp, 2012). Además, son los encargados de establecer las actividades laborales ejecutivas del gerente o CEO, quien puede ser escogido entre los directivos o accionistas y será el encargado de coordinar al resto de gerentes de los demás departamentos (Producción, finanzas, ventas, personal, etc).

En la empresa, la selección del CEO es una de las decisiones más importantes que debe tomar un consejo de administración (Clayton, 1986). figura que no sólo tiene un enorme impacto en la marcha de la compañía, sino que influye profundamente en la imagen que los empleados, inversores, analistas, accionistas y otras relaciones externas que tienen de la organización. Cabe resaltar que el CEO es el más alto cargo ejecutivo de una organización por lo tanto hace parte del grupo de interés de la investigación.

A su vez, el CEO no se encarga de las actividades gerenciales clásicas nombradas anteriormente; en vez de ello se dedican a una variedad de actividades distintas (Koontz et al., 2012) las cuales se dividen según (Mintzberg, 1990) de la siguiente manera: Funciones interpersonales, las cuales están relacionadas con su posición de líder y representante, tan dentro como fuera de la compañía; Funciones informativas, donde el CEO es el encargado de recibir, enviar y transmitir la información sobre la operación de la empresa jugando un papel de difusor y vocero; y las funciones de decisión, donde el ejecutivo es el directamente responsable de controlar los problemas, negociar con agentes externos y asignar recursos, estas son sin duda las funciones más importantes que ejerce el ejecutivo dentro de la organización.

Sin embargo, el papel del CEO ha perdido importancia debido a que en algunas organizaciones la toma de decisiones se ha descentralizado en grados variables. Cuanto más repartido esté el poder, menor influencia tendrá el CEO, y viceversa. Por tanto, si el entorno en el que se desenvuelve la empresa es dinámico y el poder de decisión está concentrado en gran parte en la alta dirección, se puede afirmar que el CEO jugará un papel muy relevante (Stein & San Martín, 2009).

Partiendo de lo anterior, el CEO se convierte en la cabeza de la organización por la cual se miden los demás cargos y funciones. De mismo modo se tiene un referente en cuanto a la remuneración, ya que generalmente es el empleado de la organización que mejor se compensa.

Para entender la organización interna del nivel estratégico de la organización Ramie (2014) diseña una estructura piramidal (Figura 2) donde se muestran los tres niveles de la organización, pero se detalla especialmente el nivel estratégico.



Figura 2. Detalle del nivel estratégico de la organización en la pirámide organizacional. Adaptado de Ramie (2014). The legal corporate pyramid scheme. Recuperado de <http://www.indychatterbox.com/?p=143>

Este esquema permite diferenciar los grupos de ejecutivos que conforman el nivel estratégico de las organizaciones. En este sentido, tanto directores, vicepresidentes, miembros de junta directiva y gerente general de la organización son objeto de estudio de la presente investigación. De igual forma se aclara que se hizo uso del concepto de directivos y ejecutivos para hacer referencia a las personas que se encuentran ubicadas en la cúspide de la pirámide, es decir, que pertenecen al nivel estratégico dentro de la jerarquía organizacional, además reconociendo que el gerente general o CEO de la organización encabeza este grupo y por lo tanto se ve permeado por el propósito de la investigación. En empresas más pequeñas se definen estos cargos como administradores o gerentes. El estudio se realiza sin tener en cuenta el tamaño de las organizaciones, ya que no importa que tan extensa sea su estructura organizativa y su cadena de mando, los sistemas de remuneración siempre se plantean a partir del escalón superior del organigrama. Por ende, se estudiarán los factores y tendencias en los sistemas de compensaciones para este nivel específico.

3.2.4 Definición de gobierno corporativo. El gobierno corporativo consiste en el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada empleado reciba lo que es justo. Esto es crucial para proveer los incentivos adecuados y lograr que se realicen las inversiones necesarias para el desarrollo de la empresa (Lefort, 2003).

Además, la buena gobernanza define la capacidad de las corporaciones para lograr eficazmente su propósito mientras se minimiza la participación de la ley o los reguladores en la protección y promoción de los intereses de las partes interesadas corporativas y la sociedad en general (Geiler & Renneboog, 2011).

Una vez definida la estructura del gobierno corporativo es necesario plantear cual es la mejor forma de aplicarla, las políticas y variables que se deben tener en cuenta y los objetivos que se pretenden alcanzar con este sistema regulador. Lo que busca un gobierno corporativo es retribuir al empleado de tal forma que éste quede satisfecho con su remuneración y promueva el mejoramiento de su desempeño, así como retener el personal potencial y valioso de la compañía como los directores y ejecutivos para evitar su desplazamiento a la competencia

En los últimos años se ha producido un surgimiento enorme del interés por entender los mecanismos que componen el gobierno corporativo y sus efectos sobre el desarrollo del mercado de capitales y el crecimiento económico, por esto, el presente estudio se basa en estudiar dichos mecanismos y a partir de estos, identificar las tendencias y factores que influyen en los sistemas de compensación de los directivos.

3.3 Marco metodológico

El presente estudio se aborda bajo un enfoque sistémico que propende por los factores, tendencias y metodologías que componen la remuneración de sistemas directivos. A continuación, se presentan tres referentes metodológicos aplicados para el presente estudio de factores y tendencias de los sistemas de remuneración para cargos directivos, los cuales corresponden a: revisión narrativa, entrevista y análisis comparativo; de modo que marcan la pauta para el desarrollo de la investigación.

3.3.1 Revisión narrativa. Existen numerosos estudios en el campo de la investigación basados en la revisión bibliográfica, la cual consiste en hacer un análisis previo de toda la información y documentación que existe sobre el tema de interés con el fin de poder determinar lo que se conoce y se desconoce del mismo, las ramas y disciplinas que abarca y las posibles brechas de investigación que se pueden abordar, por lo tanto, a partir de todo ese análisis preliminar se puede obtener una idea del estado actual de la cuestión que se pretende indagar y de esta manera, establecer las bases, los límites y el punto de partida de dicho estudio. Es el primer paso que debe realizar todo investigador, hacer una valoración crítica de otras investigaciones y estudios sobre un tema determinado, proceso que permite poner el tema en su contexto (Machi & McEvoy, 2012).

“La revisión bibliográfica es considerada como un estudio detallado, selectivo y crítico que integra la información esencial en una perspectiva unitaria y de conjunto” (Cué Bruguera, Díaz Alonso, Díaz Martínez, & Valdés Abreu, 2008, p.4). En sí la revisión tiene como finalidad examinar la bibliografía publicada y situarla en cierta perspectiva (Vera Carrasco, 2009). El término búsqueda bibliográfica en el contexto de la revisión comienza a entenderse en sí como un estudio en sí mismo, en el cual el revisor tiene un interrogante, recoge datos, los analiza y extrae una conclusión.

Muchos autores exponen su punto de vista entorno a la revisión bibliográfica, con diferentes técnicas, nombres y hasta fines, sin embargo, Adolf & Goris (2017) definen dos clasificaciones generales: revisiones narrativas y revisiones sistemáticas, la primera proporciona un análisis cualitativo de la información sin un foco temático específico, acompañado de algunos datos cuantitativos simples, aspectos que se presentan bajo un gran nivel de subjetividad y por ende se genera variabilidad en los resultados al querer replicar el

ejercicio investigativo; por otro lado, la revisión sistemática combina un análisis cualitativo y cuantitativo estructurado en un proceso riguroso que respalda la opción de replicar la búsqueda y confiere mayor objetividad a la investigación. La Tabla 2 resume las principales diferencias entre la revisión sistemática de la literatura y la revisión de la literatura narrativa.

Tabla 2
Diferencias entre la revisión sistemática y la revisión narrativa.

Características	Revisión Narrativa	Revisión Sistemática
Pregunta de interés	General	Específica
Fuentes	Usualmente no especificado, potencialmente parcial	Fuentes completas, enfoque de búsqueda explícita
Selección	Usualmente no especificado, potencialmente parcial	Selección basada en criterios explícitos uniformemente aplicados
Evaluación	Variable	Evaluación bajo criterios rigurosos
Síntesis	Usualmente cualitativo	Cuantitativo
Inferencias	A veces basada en evidencias	Normalmente basada en evidencias

Nota: Adaptado de “Systematic literatura review vs narrative review”. Acta Paulista de enfermagem. Rother, 2007.

Al realizar una comparación entre los dos métodos, se observa que la revisión sistemática puede producir conclusiones más conservadoras que las revisiones narrativas, asimismo la principal característica que se deduce de la revisión sistemática es que hay poca información de buena calidad en la literatura (Cipriani & Geddes, 2003), además, existe evidencia de que las revisiones sistemáticas mejoran la confiabilidad y exactitud de las conclusiones (Hopayian, 2001) y que además de utilizar una estructura compleja y una metodología estricta para evitar sesgos en las conclusiones, se ha convertido en una herramienta esencial para sintetizar la información científica disponible, soportar la validez de las conclusiones de estudios e identificar áreas de incertidumbre que den respuesta a la problemática de la investigación (Ferreira González, Urrútia, & Alonso-Coello, 2011), por otra parte, Rother

(2007) expone que la revisión narrativa permite una perspectiva teórica y contextual desde los aspectos cualitativos rescatables de la información disponible, además de permitir una actualización constante de un tema en específico debido a la autonomía metodológica para realizarse. Adicionalmente, permite la búsqueda de información en lugares diferentes a bases científicas, lo cual es clave para el presente proyecto debido a que se pretende encontrar factores, prácticas, tendencias y metodologías que se usen en el entorno de la remuneración de cargos directivos que no necesariamente estén aprobadas o citadas científicamente. Por lo anterior, la técnica de revisión narrativa permite alcanzar los objetivos planteados.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación se desarrolló bajo la metodología de revisión narrativa también conocida como revisión descriptiva del tópico “Factores y tendencias en los sistemas de compensación para cargos directivos”, por medio de las siguientes etapas planteadas donde se adaptaron aspectos propuestos por Tranfield, Denyer, & Smart (2003) de la revisión sistemática. A continuación, se explica el desarrollo de cada una de las etapas las cuales se ilustran en la Tabla 3.

Tabla 3
Etapas de la revisión sistemática propuestas por Tranfield, David et al, 2003.

Etapa 1 Planeación de la revisión	Etapa 2 Ejecución de la revisión	Etapa 3 Reporte y difusión
0. Identificación de la necesidad de la revisión	3. Identificación de la investigación	7. Reporte y recomendaciones
1. Preparación de propuesta de revisión	4. Selección de los estudios	8. Obtención de evidencia en la práctica
2. Desarrollo de un protocolo de revisión	5. Evaluación de la calidad de los estudios	
	6. Sintetización de datos	

Nota: Adaptado de “Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review”. British Journal of Management. Tranfield, David et al, 2003.

3.3.1.1 Planeación de la revisión. En la primera etapa se busca identificar la necesidad de la investigación, las actividades relacionadas con la definición del objetivo, así como la justificación del ejercicio de investigación que se llevará a cabo para elaborar la configuración del protocolo que será usado como guía para el desarrollo de la revisión. Al inicio de esta fase, se plantea la hipótesis a evaluar, siendo esta crítica a medida que otros aspectos del proceso fluyan a partir de ella. Durante el desarrollo de la planeación es necesario establecer el alcance del investigador con el objetivo de acotar y delimitar el área de conocimiento que será abordada, así como el aporte de investigadores o supervisores expertos en el tema que contribuyan a la verificación de la información recolectada y los medios utilizados para su búsqueda a través de la experiencia en el campo de investigación.

Una vez elaborada la pregunta de investigación, se continuó con la construcción de un plan de trabajo, el cual condujo a un primer acercamiento a la literatura referente al tema en diferentes bases de datos (Google Scholar, Scopus, ISI Web of Science), donde se relacionaron términos, palabras y conceptos asociados a la temática junto con el uso de operadores booleanos para crear la ecuación de búsqueda. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010).

Al finalizar el proceso, los resultados se detallan a través de un documento denominado protocolo de revisión, el cual se encarga de proteger la objetividad, proporcionando descripción clara y explícita de la secuencia de pasos a seguir, éste a su vez contiene información de las preguntas planteadas para abordar la investigación, el foco del estudio e información acerca de la forma como se constituirá la ecuación de búsqueda. De igual forma, se incluyen en el protocolo las fuentes que serán empleadas para recolectar la información, la población o muestra, estrategias para la identificación de estudios relevantes y los criterios

de inclusión y exclusión de estudios en la revisión, a modo de ejemplo de los criterios posibles se encuentra el o los idiomas a filtrar, el cual es considerado un factor importante en el desarrollo del proyecto debido a que la exclusión de trabajos por razones lingüísticas usualmente producen resultados diferentes de los que se habrían obtenido si no se hubieran limitado dicho criterio de exclusión (Grégoire, Derderian, & Le Lorier, 1995). En un estudio realizado por Moheret al. (1996) sugieren que “la integridad de informar sobre las características importantes del diseño y la conducta del estudio no difiere entre los ensayos publicados en inglés y aquellos publicados en otros idiomas” (p.365).

Finalmente, esta etapa se considera la más importante debido al proceso realizado para culminar con una planeación de la revisión compleja y bien diseñada, que permitirá minimizar el sesgo y el error del investigador en el proceso de revisión de literatura y que, al mismo tiempo, permita sistematizar y controlar el flujo de información y la rigurosidad con la que se realizará la exploración. Straus & Moher (2010) afirman que un poco menos de la mitad de los informes de las revisiones de literatura indican la existencia de un protocolo para su desarrollo, lo cual se evidencia en el caos estructural y conclusiones poco profundas, motivo por el cual se remarca su importancia.

3.3.1.2 Ejecución de la revisión. En la segunda etapa se describe la ejecución de la revisión, en esta se valida el protocolo planteado con el fin de que la información que contiene sea lo suficientemente clara y detallada para garantizar que la búsqueda pueda ser replicada por alguien más. Las fuentes de información para una revisión pueden ser consultados tanto en bibliografía publicada (revistas y bases de datos), como no publicada (conferencias, memorias de congresos, estudios industriales, otros investigadores etc.). Una vez se

identifiquen los documentos que sobrepasan los criterios construidos, se debe alimentar una base de artículos y documentos en los que se basará la revisión. Para recolectar los datos se debe hacer uso de hojas flexibles e incluir detalles de los documentos revisados, tales como: título, autores, revista, detalles de la publicación, características del estudio, entre otros aspectos relacionados con el contexto y la metodología de los estudios.

La etapa de ejecución también implica una evaluación de la calidad de los estudios identificados, proceso que se realiza mediante la definición de criterios de calidad y la aplicación de estos de manera rigurosa a los trabajos registrados, para luego sintetizar de manera concisa los datos obtenidos e iniciar la etapa de reporte y difusión.

3.3.1.3 Reporte y difusión. En esta última fase de la revisión se requiere la documentación del proceso realizado, es decir, la presentación del reporte del análisis de la información, que es elaborado por medio de dos métodos: un análisis descriptivo, que incluye elementos cuantitativos para la identificación de tendencias y brechas permitiendo seleccionar fuentes o autores que presentan una relación estrecha con el tema a investigar, Para este análisis es frecuente notar el uso de recursos como las métricas, principalmente la bibliometría la cual tiene como fin la aplicación de análisis estadísticos para estudiar las características de los documentos como se refleja en las bibliografías (Spinak, 1998). El otro método es el análisis temático, el cual se obtiene mediante la lectura completa e interpretación de los estudios, sin caer en el error de confundir este último con la redacción de un resumen de cada artículo, ya que el objetivo que pretende este método es realizar la síntesis de todos los artículos para contar una historia convincente organizada en torno a los temas centrales (Haugen, 2014).

3.3.2 Entrevista. Existen diversas técnicas en la investigación cualitativa que pueden ser utilizadas de acuerdo a la finalidad del estudio, pero la técnica más utilizada para recaudar datos es la entrevista (Taylor & Bogdan, 1992). Ellos definen la entrevista como los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros que van dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas o situaciones, tal como lo expresan sus propias palabras, es decir, que la entrevista es un instrumento que adopta la forma de un dialogo informal establecido entre el investigador y el sujeto de estudio.

Otra definición más precisa: La entrevista se define como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad (Grawitz, 1984; Aktouf, 1992; Mayer y Ouellet, 1991). Algunos autores como (Daunais, 1993) señalan mejores resultados con la entrevista en lugar de la observación, así como hay otros que la prefieren en lugar de la encuesta para obtener datos más precisos.

La clasificación más usual de las entrevistas de acuerdo con su planeación corresponde a:

a) Entrevista estructurada o enfocada, que se caracteriza por tener el formato de cuestionario con preguntas cerradas. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Con este tipo de entrevista el investigador podrá llevar a cabo una planificación previa de las preguntas que va a formular, pero no realizar apreciaciones ni comentarios de ningún tipo.

b) Entrevista semiestructurada: presenta un grado mayor de flexibilidad en comparación con la estructurada y tiene como ventaja la posibilidad de adaptarse al entrevistado, lo que le permite al investigador motivar al sujeto y aclararle conceptos o dudas, además requiere menor profundidad en el análisis.

c) Entrevista no estructurada: Son más informales, no existe una guía específica y el diálogo se genera espontáneamente. Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación.

Las entrevistas pueden adoptar una variedad de formas, incluyendo una gama desde las que son muy enfocadas o predeterminadas a las que son muy abiertas. La más común sin embargo es la entrevista semiestructurada que es guiada por un conjunto de preguntas y cuestiones básicas a explorar, pero ni la redacción exacta ni el orden de las preguntas está predeterminado.

Con base en la anterior clasificación, es evidente que cada tipo de entrevista tiene características peculiares, sin embargo, en el momento de su desarrollo contemplan fases o etapas similares las cuales se aprecian en la Figura 3.

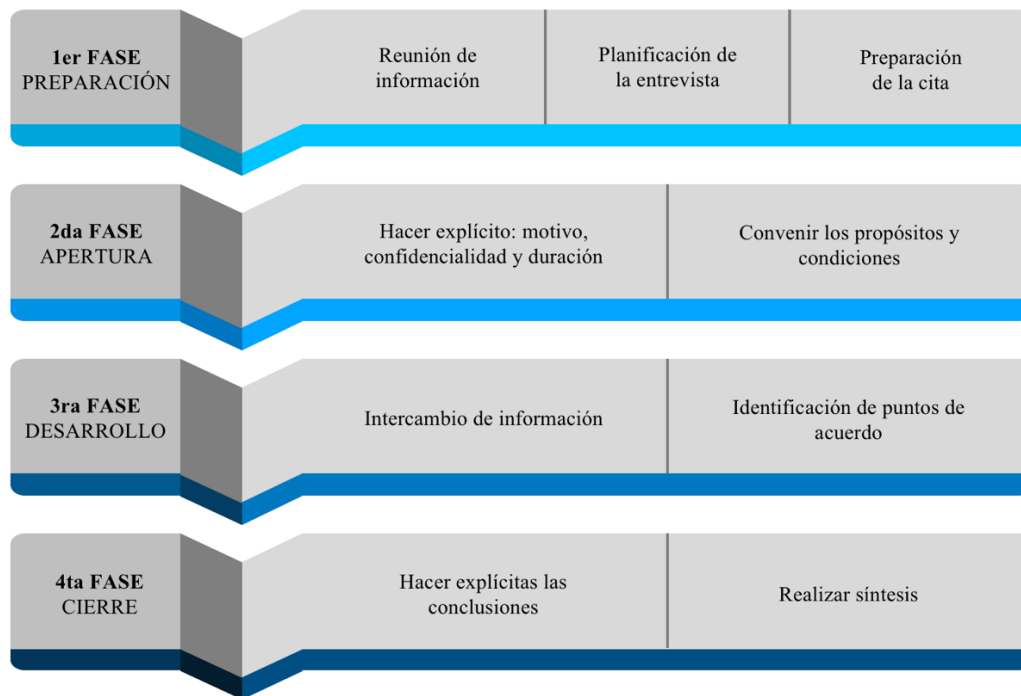


Figura 3. Fases de la entrevista. Adaptado de Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico.

Para el presente proyecto se abordó de forma teórica y práctica la entrevista semiestructurada debido al enfoque exclusivo en el tema de estudio y la necesidad de elaborar entrevistas no tan complejas que permitan recolectar la información que se requiere de manera precisa.

El desarrollo de este tipo de entrevista se compone de cuatro etapas, la primera determina los objetivos de la entrevista, redacción de preguntas guía y convocatoria, es aquí donde se identifican las personas que van a ser entrevistadas, se debe concretar un perfil personal, el lugar que ocupan las personas dentro del estudio y la información que se desea obtener de ellas. La segunda fase, da lugar a detalles de la cita, allí se darán a conocer los objetivos y motivos de la entrevista, el tiempo de duración y las condiciones de confiabilidad y difusión de la información. La tercera fase se considera el núcleo de la entrevista, es cuando se da el intercambio de información siguiendo la guía de preguntas, en esta se deberá llevar un registro de las respuestas del entrevistado. Finalmente, en la cuarta fase se realiza una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida.

3.3.3. Análisis comparativo. La metodología comparativa se refiere al grupo de procedimientos que deben realizarse de forma ordenada para lograr examinar dos o más metodologías de los sistemas de compensación para cargos directivos con el fin de establecer sus diferencias y/o semejanzas. De este modo, la comparación se presenta como una estrategia analítica con fines no solamente descriptivos sino también explicativos, un procedimiento orientado por sobre todo a poner hipótesis a prueba. El análisis comparativo es una técnica aplicable en cualquier ciencia social. Independientemente la opción metodológica, se deben considerar una serie de criterios que garanticen el rigor, autenticidad

y validez del proceso de investigación (Rodríguez & Valdeoriola, 2010). (Guba & Lincoln, 1994) mencionan cuatro criterios regulativos: veracidad, aplicabilidad, consistencia y neutralidad. Estos se refieren a garantizar los procedimientos y resultados, la relevancia y generalización, la estabilidad de los resultados y el enfoque empírico analítico en la investigación comparativa. La técnica usada para el análisis será el método comparativo según (Gómez & De León, 2012). Ésta se compone de 3 etapas para su realización, en la Figura 4 se ilustran.



Figura 4. Etapas en la aplicación del método comparativo. Adaptado de Gómez & De León, 2012. Método Comparativo.

La primera etapa del proceso consiste en la configuración de la estructura teórica como apoyo para la elaboración de hipótesis sobre las metodologías de los objetos o casos de estudio; es decir, de las metodologías en los sistemas de compensación para cargos directivos. Después, tendrán que asumirse los criterios selectivos de los objetos a comparar con el fin de certificar que dichos sean confrontables y notables. La utilización del método comparativo

requiere, al igual que cualquier otro método de análisis empírico, analizar algunos factores directamente involucrados en el diseño de investigación: ámbito del objeto, contexto, tiempo y espacio (Nohlen 2003, citado por Gómez & De León, 2012). Finalmente, en la tercera etapa, debe realizarse el análisis de los casos u objetos de estudio por medio de la comparación de variables para de esta manera determinar las divergencias o similitudes entre las mismas.

El cumplimiento de estas etapas permite: la comprensión a profundidad de las metodologías del tópico a investigar, la posibilidad de explicarlas e interpretarlas, concluir nuevos conocimientos, destacar los aspectos inesperados y finalmente, sistematizar la información recolectada.

4. Desarrollo metodológico

La metodología general del proyecto está comprendida por tres referentes estructurales de desarrollo, de esta manera se cumplió con los objetivos. La estructura planteada permitió ir desde la revisión de la literatura para su posterior ejecución por medio de análisis detallado y así se identificaron factores, prácticas, tendencias y metodologías en los sistemas de compensación de cargos directivos hasta presentar los resultados en el presente documento. En la Figura 5 se listan las etapas y herramientas y métodos que conformaron la metodología, posteriormente se detalla la realización de cada una de ellas.



Figura 5. Metodología del proyecto de investigación.

4.1 Planeación de la investigación

Se analizó y estableció el contexto a tratar, el objetivo concreto de desarrollo, la formulación de estrategias o medios que permitan alcanzar los objetivos y el desarrollo de los planes de acción. El objetivo de la primera fase fue aportar desde lo metodológico al inicio de la revisión de la literatura sobre los factores determinantes y prácticas de referencia de los sistemas de compensación para cargos directivos.

La estrategia para su correcto desarrollo fue titulada revisión narrativa de la literatura con la cual por medio de etapas adaptadas de la revisión sistemática por Tranfield, Denyer, & Smart (2003) se dio cumplimiento al objetivo de la primera fase de la investigación.

4.1.1 Etapa 1: Revisión narrativa de la literatura. La primera parte de la presente investigación correspondió a la exploración de lo escrito sobre el tópico. A fines de sistematizar y controlar el flujo de información y la rigurosidad con la que se realiza, se desarrolló la revisión bajo la metodología de revisión narrativa también conocida como revisión descriptiva, por medio de etapas planteadas donde se adaptaron aspectos propuestos por Tranfield, Denyer, & Smart (2003) de la revisión sistemática. Se consideró adecuado el uso de esta adaptación, debido a que por medio de dichas etapas se sintetizó la información científica disponible, soportó la validez de las conclusiones de los estudios y se identificaron áreas de incertidumbre que dieron respuesta a la problemática de la investigación.

Básicamente, toda la revisión narrativa se dividió en tres etapas consecutivas (adaptadas del modelo de revisión sistemática), donde por medio de la configuración de un protocolo se establecieron actividades como la estructuración de la pregunta de revisión, la definición de las fuentes que se usaran para recolectar, la estrategia de identificación de estudios y los criterios para la inclusión y exclusión.

A continuación, se describe la ejecución de cada una de las etapas.

4.1.1.1 Planeación de la revisión. En el proceso de planeación se establecieron los criterios para tener en cuenta en la ejecución de la revisión, los cuales fueron validados por expertos en la temática. A continuación, se describen las actividades ejecutadas durante la planeación de la revisión.

4.1.1.1.1 Identificación de la necesidad de la revisión. En vista de la continua necesidad de aprendizaje en la toma de decisiones, la búsqueda de apoyar uno de los ámbitos de acción

para los ingenieros industriales como lo es el talento humano y la carencia de información relacionada con la forma en que se remunera a los ejecutivos de una organización, se da la necesidad de realizar un estudio bajo el tópico enunciado, con el objetivo de consolidar metodologías que se usan para compensar el trabajo realizado por los directivos y analizar factores que la componen, tendencias y practicas asociadas que se evidencian. Este proyecto nace a su vez para apoyar al desarrollo integral de los ingenieros industriales en el área del talento humano.

4.1.1.1.2 Preparación de la propuesta de revisión. Partiendo de consultas previas realizadas, se establecieron los ítems asociados al estudio y la pregunta principal de la investigación: ¿Cómo es y cómo será el sistema de compensación para cargos directivos?; es decir, ¿qué factores influyen a la hora de calcular el salario para un directivo?, ¿cómo lo hace la empresa y cuáles son las tendencias?

Posterior al planteamiento de la pregunta de investigación, se establecieron las palabras clave que alimentaron la búsqueda en las bases de datos, fase realizada con el asesoramiento de la directora de proyecto con el fin de obtener una vista superficial del material posible a estudiar. Finalmente, se definieron los pares de búsqueda definitivos.

4.1.1.1.3 Desarrollo de un protocolo de revisión. Como se ilustra en la Figura 6, se diseñó un protocolo comprendido por cuatro fases que permitieron un análisis riguroso de la calidad de documentos encontrados así como los criterios de inclusión y exclusión (ver Tabla 4) y los criterios de calidad implementados como directrices de la revisión con el fin de garantizar objetividad en el presente estudio.

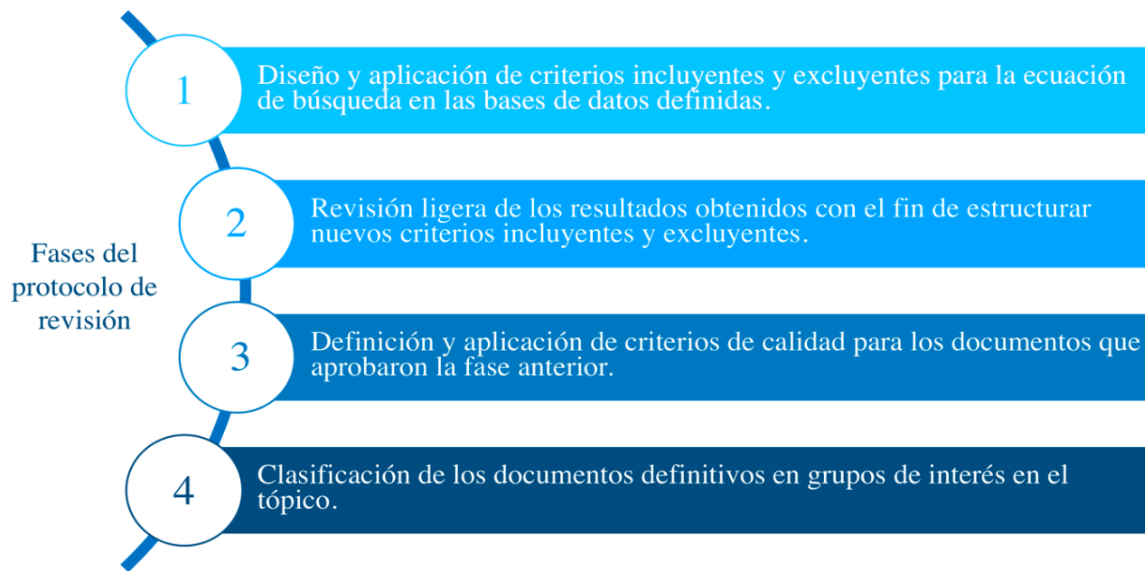


Figura 6. Protocolo de revisión.

El protocolo inició con la estructuración de la ecuación de búsqueda y la definición de las bases de datos donde se realizaron las exploraciones. En la etapa identificación de los estudios de la ejecución de la revisión se detalla el proceso realizado para estructurar la ecuación de búsqueda donde fue necesario realizar varias pruebas hasta elegir la expresión final con sus criterios de exploración.

Teniendo en cuenta que se usaron dos bases de datos y algunos documentos se encuentran publicados en ambas bases de datos, se procede a unificar los resultados de ambas plataformas para posteriormente identificar los documentos duplicados y así eliminar uno de ellos. Se eligió excluir los documentos duplicados de la base de datos Scopus.

La segunda fase del protocolo de revisión consistió en clasificar los documentos resultantes de la primera en grupos (1,2 y 3) que compartieran características similares, con el objetivo de facilitar la aplicación de criterios de calidad y poder obtener artículos y

revisiones relevantes en las bases de datos. Para ellos se determinaron criterios de inclusión y exclusión (6,7,8,9 y 10).

El grupo 1 se estableció para detectar y filtrar de primera mano los documentos que presentaron relevancia directa con el tema, identificados a través de palabras claves en su título. El grupo 2 comprende los documentos mas citados en un intervalo de tiempo definido siguiendo el principio de Pareto. Finalmente, el grupo 3 el cual contribuyó a la evaluación de calidad de documentos medido a partir del indicador SCImago Journal Rank (SJR) el cual se basa en la cantidad de citas por documento y el prestigio de la revista en que se publica mediante la aplicación del algoritmo PageRank. Se elige este indicador debido a que enumera considerablemente más títulos de revistas publicados en una variedad más amplia de países e idiomas, al igual que contempla tanto las citas como el prestigio de la fuente (Falagas, Kouranos, Arencibia-Jorge, & Karageorgopoulos, 2008). Así mismo la ventana de tiempo de las mediciones de SJR es de tres años, razón por la cual el grupo 2 finaliza en el 2014 y el grupo 3 parte de los documentos entre 2015 y 2017.

Tabla 4
Criterios de inclusión y exclusión

		CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Fase 1	ECUACIÓN DE BÚSQUEDA	1. Documentos en las bases de datos ISI Web of Science y Scopus.	1. Documentos registrados en otras bases de datos diferentes a ISI Web of Science
		2. Documentos en las áreas temáticas negocios, administración, contabilidad y economía, y áreas diferentes a negocios, administración, contabilidad y economía, y econometría y finanzas.	2. Documentos clasificados en otras áreas diferentes a negocios, administración, contabilidad y economía, y econometría y finanzas.
Fase 2	GRUPO 1	3. Documentos en idioma inglés y español	3. Documentos en otro idioma diferente al inglés o español.
		4. Documentos comprendidos en la ventana de tiempo 2004-2017	4. Documentos registrados antes del año 2004.
Fase 2	GRUPO 2	5. Documentos en la categoría artículos y revisiones.	5. Documentos en categorías diferentes a artículos y revisiones.
		Eliminación de documentos duplicados	
Fase 2	GRUPO 3	6. Documentos que contienen en el título alguna de las palabras "execut*" o "CEO" o "manager*" o "director" o "compensa*" o "wage" o "salar*" o "remunerat*" o "pay*" o "salar*" o "remunerat*" o "pay*"	6. Documentos que no contengan en el título alguna de las palabras "execut*" o "CEO" o "manager*" o "director" o "compensa*" o "wage" o "salar*" o "remunerat*" o "pay*"
		7. Documentos comprendidos en los años 2004-2014	7. Documentos publicados a partir del año 2015
Fase 2	GRUPO 3	8. Documentos más citados partiendo del Principio de Pareto; debido a que aproximadamente el 80% de todos los documentos, ostenta el 20% de las citaciones totales.	8. Documentos menos citados partiendo del Principio de Pareto; debido a que aproximadamente el 80% de todos los documentos, ostenta el 20% de las citaciones totales.
		9. Documentos publicados en los años 2015-2017	9. Documentos publicados antes del año 2015
Fase 2	GRUPO 3	10. Documentos publicados en revistas categorizadas en el primer cuartil de la plataforma de indicador científico Scimago en las áreas Business y Economics.	10. Documentos que no hayan sido publicados en el primer cuartil de la plataforma de indicador científico Scimago en las áreas Business y Economics.

La tercera fase del protocolo comprende la definición y aplicación de los criterios de calidad, los cuales fueron: En primera instancia si aporta teóricamente con la identificación

de factores, prácticas y/o metodologías que inciden en los sistemas de compensación para cargos directivos. Seguido a este si estudia casos empresariales de remuneración o compensación de cargos directivos. Y por último si describe conceptos teóricos sobre los sistemas de compensación o remuneración para cargos directivos.

Estos criterios fueron analizados en el título, resumen y conclusiones de los documentos que sobrepasaron los criterios de inclusión y exclusión de la fase anterior.

Finalmente, en la cuarta fase se agruparon los documentos en grupos de interés en el tópico con el fin de facilitar su lectura. Esta etapa se detalla en la evaluación de los estudios dentro de la ejecución de la revisión.

4.1.1.2 Ejecución de la revisión. La ejecución de la revisión se llevó a cabo a través de la identificación, selección y evaluación objetiva de los documentos relacionados con la investigación y con base en el protocolo de revisión.

4.1.1.2.1 Identificación de los estudios. La primera fase del protocolo inició con la lectura de documentos relacionados con la temática principal de la investigación con el fin de identificar palabras claves, elementos fundamentales para llevar a cabo la construcción de la ecuación de búsqueda. Esta revisión se hizo por medio de Google Scholar.

Posteriormente se usaron las palabras claves detectadas para buscar artículos en las bases de datos ISI Web of Science y Scopus con el fin de analizarlos en el software Nvivo y descubrir nuevas palabras que aporten a la búsqueda o por el contrario descartar algunas que la dificulten. La decisión de usar estas bases de datos se fundamenta en el alto impacto de sus publicaciones, número superior de revistas y artículos recientes, además del importante

reconocimiento internacional (Aghaei Chadegani et al., 2013). Finalmente se adopta la información recolectada para el planteamiento de la ecuación de búsqueda preliminar con sus respectivos criterios de inclusión. La información detallada del desarrollo de la primera fase se encuentra en el Apéndice A.

4.1.1.2.2 Selección de los estudios. Inicia con la exploración de documentos gracias a la ecuación de búsqueda en la plataforma de ISI Web of Science y Scopus, a partir de la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión de la primera fase se obtiene como resultado 5,918 documentos científicos divididos en artículos y revisiones. Junto con la eliminación de los documentos duplicados (1059 documentos) se aplicaron los criterios de la segunda fase (ver Tabla 4) el cual consistió en definir tres grupos de inclusión orientados a similitudes y con estos se obtuvo un total de 1146, 610 y 378 documentos en los grupos 1, 2 y 3 respectivamente. La Figura 7 muestra el proceso y los resultados de la selección de documentos en su primera y segunda fase.

4.1.1.2.3 Evaluación de los estudios. Finalmente, con la lectura de título, resumen y conclusiones se aplicaron los criterios de calidad mencionados anteriormente a cada uno de los documentos obtenidos en la selección de los estudios, con lo que se obtuvo un total de 113 documentos más 3 documentos de gran aporte bajo el efecto bola de nieve reconociendo que el rastreo de enlaces es un medio efectivo para recopilar información (Handcock & Gile, 2011). A su vez, fueron clasificados en grupos exhaustivos y mutuamente excluyentes de la siguiente manera:

Grupo A: Documentos de los cuales se pueden extraer factores de los sistemas de compensación para cargos directivos.

Grupo B: Documentos de los cuales se pueden extraer prácticas de los sistemas de compensación para cargos directivos.

Grupo C: Documentos de los cuales se pueden extraer factores y prácticas de los sistemas de compensación para cargos directivos.

Grupo D: Documentos de los cuales se pueden extraer factores y metodologías de los sistemas de compensación para cargos directivos.

Grupo E: Documentos de los cuales se pueden extraer prácticas y metodologías de los sistemas de compensación para cargos directivos.

Grupo F: Documentos de los cuales se pueden extraer factores, prácticas y metodologías de los sistemas de compensación para cargos directivos.

Obteniéndose como resultado 33, 21, 27, 17, 9 y 8 documentos en cada uno de los grupos respectivamente con el fin de ser validados para integrar el presente trabajo investigativo mediante la lectura, comprensión a identificación total de cada uno de ellos. La Figura 7 muestra el proceso y los resultados de la evaluación de calidad de los documentos.

4.1.1.2.4 Sintetización de datos. La síntesis de las bases de documentos encontrados se llevo a cabo gracias a la herramienta Microsoft Excel por medio de una hoja de cálculo integrada que permitió satisfacer el protocolo de revisión establecido.

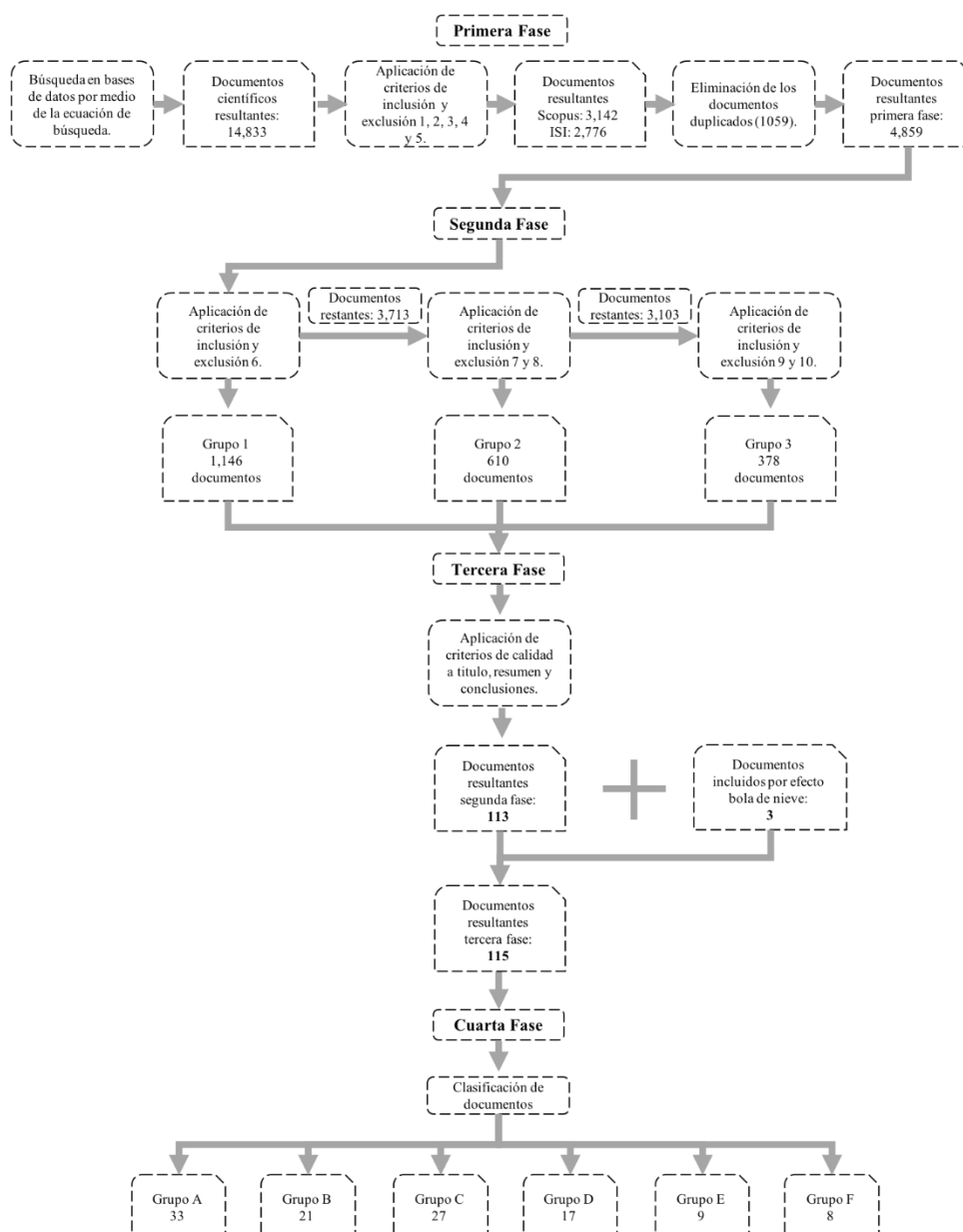


Figura 7. Selección y evaluación de los documentos.

4.1.1.3 Reporte y difusión. Por medio de un análisis descriptivo que incluye métricas para inferir visualmente una serie de conclusiones en torno a datos cuantitativos y un análisis temático que incluye el análisis del contenido cualitativo se realizó la documentación y el reporte en el siguiente capítulo.

4.2 Ejecución de la investigación.

En esta fase se desarrollaron las actividades definidas en la planeación de la investigación, con el fin de responder a los objetivos planteados y organizar la información para la documentación presentada.

Para el desarrollo de ésta, se determinaron 4 etapas necesarias para su cumplimiento: identificación de factores y prácticas, caracterización de factores y prácticas, identificación de tendencias y análisis comparativo de las metodologías. A continuación, se detalla el desarrollo de cada etapa:

4.2.1 Etapa 2: Identificación de los factores y prácticas de los sistemas de remuneración para cargos directivos. Teniendo en cuenta los hallazgos en la literatura asociados a los factores y las prácticas que las organizaciones ejercen con el fin de estructurar un sistema de remuneración para cargos directivos, se realizó la identificación de los mismos mediante la revisión narrativa de la investigación y el diseño y aplicación de una entrevista semiestructurada a cuatro directores de gestión humana de empresas y a dos ejecutivos de alto nivel de las empresas listadas en el ranking del año 2017 de las 100 empresas colombianas con mayor capacidad de atraer y retener talento según el monitor de atractivo laboral merco. Los resultados de las entrevistas se presentan en el capítulo cinco de la investigación.

El ejercicio consistió en seleccionar del total de factores previamente identificados, cuales presentan poca sustentación por parte de autores y cuales se detallan en contextos particulares que puede no impactar de manera uniforme a todas las organizaciones, con el fin de encontrar

en empresas nacionales su relevancia en la remuneración de directivos. Seguido a esto, se diseñó la entrevista (ver Apéndice B) con los factores seleccionados. En ella, los entrevistados valoraron los factores por medio de preguntas abiertas que buscaban establecer la importancia de estos, su uso y percepción y a su vez por medio de preguntas donde se midió en escala de 1 a 4, siendo 1 menor impacto y 4 el más alto, que relevancia presenta para el entrevistado y su empresa el factor en la estructuración de los sistemas de compensación para cargos directivos y por qué considera dicha influencia. Finalmente, se interroga acerca de factores que el entrevistado considera relevantes y no fueron tratados en la entrevista con el fin de agregar nuevos que no se hayan identificado en la revisión.

Las empresas entrevistadas se encuentran listadas en la Tabla 5, donde se detalla el sector y la cantidad de empleados aproximada.

Tabla 5
Sector y cantidad de empleados de empresas entrevistadas.

Empresa*	Sector	Cantidad de empleados
EMPRESA A	Cemento y productos para la construcción	3.000
EMPRESA B	Industria farmacéutica	461
EMPRESA C	Petróleo y gas	9.315
EMPRESA D	Construcción	1.400
EMPRESA E	Industria de bebidas y tabaco	9.000
EMPRESA F	Telecomunicaciones	3.433

Nota: Se reservan los nombres de las empresas entrevistadas, así como los nombres de los ejecutivos o jefes de recursos humanos entrevistados.

En cuanto a las prácticas, se redactaron interrogantes que permitían concluir su percepción y detectar si la organización la emplea. Algunas de estas se encuentran conectadas con la

identificación de relevancia de ciertos factores al igual que se descubrieron y corroboraron prácticas asociadas a la remuneración de directivos por medio de dicha herramienta.

4.2.2 Etapa 3: Caracterización de factores y prácticas que determinan la remuneración de cargos directivos. La caracterización de los factores inició con la identificación de los aspectos explicativos de los factores por medio de la revisión de la literatura y posteriormente mediante el taller “Caracterización de factores determinantes para la remuneración de cargos directivos” (ver Apéndice C), se agruparon en categorías, grupos y subgrupos. Seguido a esto, con base en los hallazgos de las entrevistas realizadas se redefinieron las agrupaciones ya que se dio relevancia a algunos factores y se identificaron igualmente nuevos que aportaron al estudio. Finalmente se validaron con la directora de la investigación y se procedió a identificar tendencias en el tópico por medio de los resultados de esta etapa.

En relación con la caracterización de las prácticas se optó por hallar un par de categorías mutuamente excluyentes que permitiera diferenciar las prácticas asociadas a la estructuración de sistemas de remuneración para cargos directivos de prácticas para el control de los mismos sistemas.

4.2.3 Etapa 4: Identificación de tendencias. Por medio de la caracterización realizada en la etapa anterior, se pudo capturar tendencias referentes al gobierno corporativo en general, a los mismos ejecutivos y al sistema de remuneración de los últimos. Estas inclinaciones se encuentran divididas por territorios debido a que la literatura predomina sobre algunos países y las entrevistas realizadas se basan en casos colombianos, también se

logró identificar tendencias globales en torno a los sistemas de remuneración de cargos directivos.

4.2.4 Etapa 5: Análisis comparativo de las metodologías. Se realizó el análisis comparativo de las metodologías por medio del Método Comparativo expuesto por Gómez & De León (2012) por medio de los siguientes pasos:

4.2.4.1 Exploración de conceptos. Se dispuso del conocimiento adquirido por medio de las herramientas metodológicas usadas en las anteriores etapas.

4.2.4.2 Definición y justificación de objetos de estudio y variables. Se identificaron metodologías usadas para la estructuración de sistemas de remuneración para cargos directivos en la revisión de literatura realizada y por medio de los casos de empresas colombianas mencionadas en las entrevistas.

Posteriormente se determinaron las variables que se consideraron aplicables a todas las muestras y se definió la forma en que fueron medidas.

4.2.4.3 Análisis y clasificación. Por último, se realizó la comparación de las variables que determinaron las diferencias y las semejanzas de las metodologías de remuneración a cargos directivos descritas. Por último, se analizaron los resultados obtenidos.

4.3 Documentación de la investigación

La difusión se realizó mediante la construcción del artículo titulado “Estudio de factores, tendencias y metodologías en los sistemas de remuneración para cargos directivos” (ver

Apéndice D) el cual ha sido presentado y se encuentra en espera del resultado de aprobación por parte del comité editorial de la revista Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI.

5. Resultados de la revisión

La literatura sobre la remuneración de cargos directivos puede ser descrita cuantitativamente (análisis bibliométrico) y cualitativamente. A continuación, se presenta el análisis de los documentos que finalmente fueron seleccionados.

5.1 Análisis bibliométrico

Este análisis permitió observar la tendencia de la literatura en el tópico de investigación en la ventana de tiempo 2000 – 2017.

5.1.1 Publicaciones por años. En la Figura 8 se presenta la distribución del año de publicación de los documentos seleccionados.

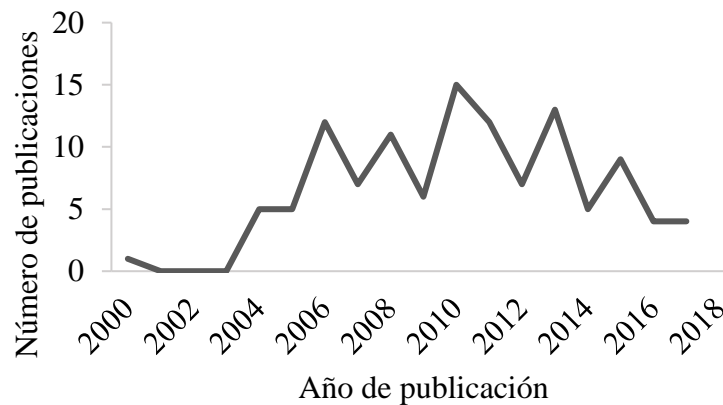


Figura 8. Número de publicaciones por año. Adaptado de ISI Web of Science y Scopus (2018).

El comportamiento de la literatura ha sido volátil, con tendencia decreciente en los últimos 8 años. Así mismo, el 60% de las publicaciones en el tópico se generaron entre el año 2010 y 2017. Teniendo en cuenta que este análisis es de los documentos finalmente seleccionados no se puede concluir que la literatura va decreciendo, por el contrario, la cantidad de publicaciones científicas del tópico va en aumento.

5.1.2 Producción científica por autores y documentos. El criterio de selección de los principales autores estuvo basado en la cantidad de artículos publicados; así, se observa que Baixauli-Soler es quien más ha publicado con 5 publicaciones. Sin embargo, se evidencia que no hay un autor representativo debido al número muy superior de artículos totales en comparación a las publicaciones de quienes más han escrito. La Tabla 6 muestra los datos.

Tabla 6
Autores más citados en ISI Web of Science y Scopus

Autor	Número de publicaciones
Baixauli-Soler	5
Lucas-Perez M	3
Sanchez-Marin G	3
Bryan S	2
Firth M	2

Nota: Adaptado de ISI Web of Science y Scopus (2018).

En cuanto a los documentos, la Tabla 7 muestra los cinco documentos más citados en las bases de datos analizadas, de los cuales todos han sido publicados en revistas de alto impacto ubicadas en el primer cuartil del SJR.

Tabla 7
Documentos científicos más citados en ISI Web of Science y Scopus

Base Datos	Título	Autor(es)	Revista de Publicación	N. de veces citado
ISI	Financial accounting information, organizational complexity and corporate governance systems	Bushman, R; Chen, Q; Engel, E; Smith, A	Journal of Accounting & Economics	247
Continuación de la Tabla 6 SCO	Executive compensation: A multidisciplinary review of recent developments	Devers C.E., Cannella Jr. A.A., Reilly G.P., Yoder M.E.	Journal of Management	194
ISI	Corporate performance and CEO compensation in China	Firth, M; Fung, PMY; Rui, OM	Journal of Corporate Finance	169
SCO	The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices	Aycan Z.	International Journal of Human Resource Management	137
ISI	CEO incentives and firm size	Baker, GP; Hall, BJ	Journal of Labor Economics	130

Nota: Adaptado de ISI Web of Science y Scopus (2018).

5.1.3 Publicaciones por tipo de documento. Los documentos seleccionados se clasifican según el tipo de estudio realizado; artículo, si se realiza una investigación original donde se

usan fuentes primarias o empíricas y revisiones cuando por el contrario se usan fuentes secundarias como por ejemplo las investigaciones nombradas inicialmente.

En la Figura 9 se observa dicha clasificación en la cual se encontró que el 90,5% de los documentos seleccionados corresponden a artículos provenientes de investigaciones acerca de factores, practicas o metodologías que determinan la remuneración de directivos; por otra parte, el 9,5% restante corresponde a revisiones realizadas las cuales aportan una gran cantidad de información de autores que soportan relaciones y elementos que soportan la toma de decisiones de la remuneración de los ejecutivos.

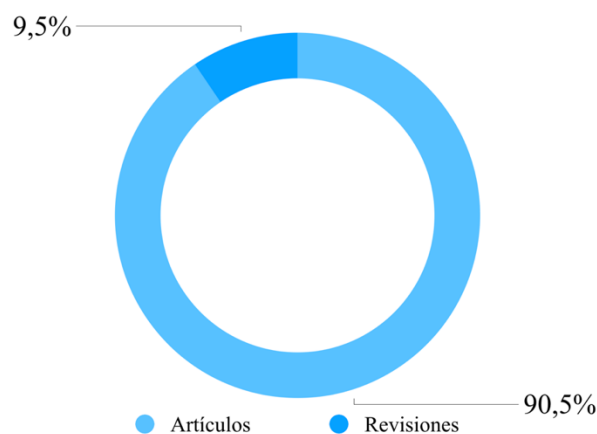


Figura 9. Proporción de publicaciones por tipo de documento. Adaptado de ISI Web of Science y Scopus (2018).

5.1.4 Publicaciones por revistas. La Tabla 8 muestra las revistas en las cuales se acumulan más del 40% del total de la producción científica seleccionada. Se identificó que los 106 documentos seleccionados se encuentran distribuidos en 84 revistas indexadas en la base de datos ISI Web of Science y/o Scopus. Además, 9 de las revistas de la Tabla 8 están en el primer cuartil del SJR en alguna de las categorías estudiadas para el tema y hacen parte del grupo C de la revisión.

Tabla 8
Número de publicaciones por revista

Revistas	Número de publicaciones
Managerial Finance	7
Corporate Governance	7
Applied Economics	5
Strategic Management Journal	4
Corporate Ownership and Control	3
Journal of Business Research	3
Journal of Corporate Finance	3
Journal of Finance	3
Review of Accounting and Finance	3
Accounting Review	2
Interfaces	2
International Journal of Disclosure and Governance	2
Journal of Accounting, Auditing and Finance	2
Nankai Business Review International	2
Total	48

Nota: Adaptado de ISI Web of Science y Scopus (2018).

La Figura 10 muestra la distribución de las publicaciones por categoría, sin embargo, se resalta que ISI Web of Science contempla las categorías por separado (Finance, Management, Business, Economics), motivo por el cual se decide unificar a las categorías que usa la base de datos Scopus: *Business, Management & Accounting* y *Economics & Finance*. Es importante aclarar que un documento puede pertenecer a más de una categoría.

Se evidencia que el tema es estudiado principalmente desde el entorno empresarial y contable, el cual puede ser explicado por la multiplicidad de factores que se tienen en cuenta al momento de remunerar directivos en las organizaciones, esta concordancia se revisará en el análisis cualitativo.

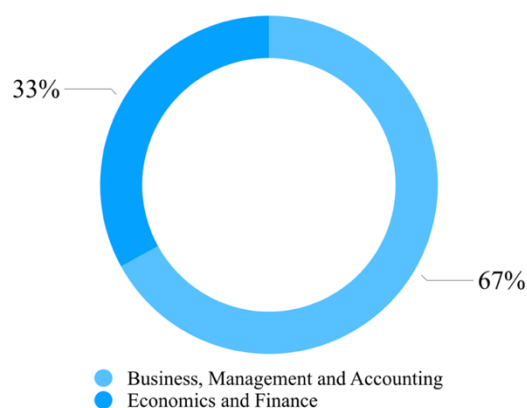


Figura 10. Proporción de publicaciones por categorías. Adaptado de ISI Web of Science y Scopus (2018).

5.1.5 Producción científica por países. La Tabla 9 presenta la producción científica por país. Estados Unidos lidera la lista de los países participantes, aún por encima de todo el continente europeo el cual reúne 43 artículos publicados en la temática equivalente al 31,4%. Por otra parte, sobresale la nula participación del continente Sudamericano en los tópicos tratados.

Tabla 9
Número de publicaciones por país

País	Número de publicaciones	País	Número de publicaciones	País	Número de publicaciones
Estados Unidos	52	Alemania	2	Nigeria	1
Canadá	12	Dinamarca	2	Portugal	1
Reino Unido	10	Taiwán	2	Finlandia	1
China	10	Israel	2	Italia	1
España	9	Nueva Zelanda	2	Filipinas	1
Australia	8	Singapur	1	Arabia Saudita	1
Turquía	4	Países Bajos	1	Sudáfrica	1
Francia	3	India	1	Corea del Sur	1
Malasia	3	Japón	1	Suecia	1
Túnez	3				
				Total	137

Nota: Adaptado de ISI Web of Science y Scopus (2018).

Al igual que en las categorías, el total de publicaciones mostradas por país mostradas en la Tabla 9 excede el número de documentos seleccionados para la revisión (116), ya que más del 75% de las publicaciones han sido realizadas entre dos o más autores, los cuales pueden ser de igual o diferente nacionalidad. Este enlace es valioso para que las naciones con poco desarrollo científico en el tema puedan trabajar en conjunto con los países con amplia experiencia y calidad.

5.2 Resultados de la investigación

La literatura presenta resultados de investigaciones que han comprobado que cuando se diseñan adecuadamente los sistemas de compensación, estos promueven comportamientos apetecidos en los empleados, que son fundamentales para el éxito (Chen, 2004). La compensación de los principales ejecutivos y de directores generales (CEOs) es un tema de gran interés para los académicos y profesionales, ha sido controvertida durante muchos años, críticos a menudo consideran que la remuneración es “excesiva” en comparación con la paga promedio del nivel intermedio o el nivel inmediatamente inferior en la jerarquía organizacional, de hecho Su (2011) afirma que en China, la diferencia de remuneración más grande es entre ejecutivos de primer y segundo nivel y que no está alineada con la creación de riqueza para los accionistas (Deschenes et al., 2015). Sin embargo, Shan & Walter (2016) sustentan que las reacciones instintivas a los abusos percibidos del pago pueden conducir a una serie de resultados no deseados e ineficientes. Además, un argumento de por qué los salarios son tan altos se debe a que el mercado de este talento es global y tienen que ser guiados por este contexto. Así mismo es cardinal comprender que la compensación ejecutiva

es diferente de la compensación para los empleados de nivel inferior. Por ejemplo, el salario del directivo se negocia entre el ejecutivo potencial y el empleador, que a menudo es el comité de compensación o remuneración (Ergin, 2011; Keasey, 2006). Usualmente incluye un salario base, bonos, opciones sobre acciones, beneficios adicionales exclusivos, incentivos, gratificaciones, garantía de protección de ingresos en caso de una venta o liquidez, y un paquete de indemnización garantizado (conocido como "paracaídas de oro") en el caso de revocación del contrato.

Con razón, un número considerable de trabajos se han enfocado en examinar lo que explica el nivel de remuneración (Banghoj, Gabrielsen, Petersen, & Plenborg, 2010). Y, como conclusión desemboca en una multitud de teorías explicando la compensación de los ejecutivos de manera global.

A pesar de que sigue habiendo una brecha significativa entre la teoría y la práctica. Esta brecha no se puede cerrar con la práctica acercándose a la teoría, ya que la continua falta de convergencia significa que no hay consenso sobre una teoría general que brinde ese puente. Entre las más mencionadas están la teoría de la agencia, teoría del torneo, teoría del procesamiento de la información, teoría de la administración, enfoque de gestión de poder, un enfoque de red social y una perspectiva institucional (L. S. Kang & Nanda, 2017) y en términos generales existen tres perspectivas principales: económica, sociológica e institucional (Bruce et al., 2005; Tosi & Greckhamer, 2004; Zajac & Westphal, 1997). En la Tabla 10 se describen las perspectivas y las afamadas teorías en la remuneración de ejecutivos.

Tabla 10

Teorías de la remuneración para cargos directivos

Perspectiva	Teoría	Definición
Económica	Teoría de la agencia Agency theory (Mitnick, 2006)	El problema principal-agente ocurre cuando una persona (el "agente") puede tomar decisiones en nombre los accionistas o la entidad (el "principal"). Este dilema existe en circunstancias en las que los agentes están motivados para actuar en su propio beneficio, que son contrarios a los de los principales, y es un ejemplo de riesgo moral. Por ello esta teoría, analiza cómo debe establecerse el sistema de compensación para conseguir congruencia de objetivos mediante la motivación de los individuos.
	Teoría del torneo Tournament theory (Gallego Ortega, 2015)	Es aplicable a organizaciones en las que su mando sea jerárquico. La teoría plantea que debe facilitarse la promoción interna y la facilidad de despedir a directivos en caso de que no cumplan sus objetivos. Inicia fijando la remuneración del directivo más alto, enseguida el directivo inmediatamente inferior verá la excesiva remuneración que cobra su superior y una de las formas para poder llegar a tener un nivel salarial parecido, es decir subir en la jerarquía, es a costa de los compañeros de trabajo y no necesariamente teniendo una productividad marginal superior (he aquí el concepto de torneo). El superior verá amenazada su posición y luchará por defender su puesto, haciendo que su remuneración sea consecuente con su desempeño.
	Teoría del procesamiento de información Information-processing theory (Sanders & Carpenter, 1998)	Los humanos procesan la información que reciben, en lugar de simplemente responder a los estímulos. Esta teoría iguala la mente a una computadora, que es responsable de analizar la información del entorno. El procesamiento que ocurre en la memoria de trabajo se ve afectado por una serie de factores. En primer lugar, los individuos tienen diferentes niveles de carga cognitiva, o la cantidad de esfuerzo mental que pueden realizar en un momento dado, debido a las características individuales y capacidades intelectuales. En segundo lugar, la información que se ha repetido muchas veces se vuelve automática y, por lo tanto, no requiere muchos recursos cognitivos (por ejemplo, andar en bicicleta). Por último, de acuerdo con la tarea en cuestión, las personas utilizan el procesamiento selectivo para centrar la atención en la información que es muy relevante y necesaria.
Sociológicas	Teoría de la administración Stewardship theory (Donaldson & Davis, 1991)	Sostiene que no existe un problema general inherente de la motivación ejecutiva según la cual los gerentes, por sí solos, actuarán como administradores responsables de los activos que controlan pero de ellos surge el problema de si la estructura de la organización ayuda o no al ejecutivo a formular e implementar planes para un alto desempeño corporativo.

Perspectiva	Teoría	Definición
	Teoría de poder gerencial Managerial power theory (Finkelstein, 1992)	La teoría del poder gerencial intenta explicar el alto salario ejecutivos y sostiene que los de alto nivel tienen el poder de establecer una influencia de negociación desigual en el comité de compensación y la junta directiva, lo que crea ineficiencias del mercado que resultan en una compensación excesiva que no se relaciona con el rendimiento.
	Enfoque de red social Social network approach (Geletkanycz, Boyd, & Finkelstein, 2001)	Este enfoque argumenta que la compensación ejecutiva también está influenciada por el capital social del CEO de una empresa y el presidente de su comité de compensación, donde el capital social se refiere a los recursos disponibles a través del red social y lazos institucionales de élite. Es decir, las empresas tienden a pagar más a los CEO con mayores redes de direcciones externas, particularmente bajo la estrategia de diversificación.
Institucionales	Instituciones formales Formal institutions (Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009)	Los mecanismos de incentivos se diseñan dentro de las limitaciones formales e informales en un marco institucional dado.
	Instituciones informales Informal institutions (Peng et al., 2009)	Las restricciones informales desempeñarán un papel más importante para reducir las incertidumbres, proporcionar orientación y conferir legitimidad y recompensas a los gerentes y empresas.

El marco principal-agente ha sido durante mucho tiempo el marco dominante para analizar los problemas de gobierno corporativo en general y los problemas de compensación ejecutiva en particular (Bruce, Buck y Main 2005). Adicionalmente, la mayoría de los estudios parten, discuten y convergen en la teoría de la agencia como una perspectiva económica representativa en la compensación ejecutiva, que sostiene que la separación entre propiedad y control en las empresas modernas exige una estrecha vigilancia del comportamiento de los directores para proteger a los accionistas (S. L. Sun, Zhao, & Yang, 2010). Razón por la cual, se presentan a continuación los hallazgos descriptivos de la teoría conceptual más relevante en los sistemas de compensación.

5.2.1 Teoría de la agencia. En condiciones ideales, los directivos deberían actuar siempre de acuerdo con los intereses y la voluntad de los propietarios. Pero la evidencia muestra que esto no es así, porque aquellos tienen sus propias motivaciones como, por ejemplo: remuneración, prestigio, poder, una pensión generosa, etc. Y dichas no suelen coincidir con las de los propietarios o accionistas quienes se supone persiguen la maximización del valor de sus acciones (Argandoña, 2000).

La investigación en la compensación de los ejecutivos ha sido impulsada en parte por el crecimiento de la separación entre propietarios y directivos dentro de las organizaciones, cosa que da lugar a lo que se ha llamado el gran problema principal-agente (Nourayi & Daroca, 2008). Para muchos, la teoría de la agencia es a través del cual los pagos deben ser vistos (O'Reilly & Main, 2010). La teoría nace porque se evidencia que una de las dificultades del problema principal-agente que más preocupa a los propietarios de una empresa es el de cómo atraer, motivar, incentivar y retener a sus empleados y, cómo no, a sus directivos.

Cuando los propietarios (principal) no pueden llevar a cabo directamente la gestión de su negocio, contratan los servicios de directivos (agentes), en los que delegan todas o alguna de sus decisiones (Argandoña, 2000). Una conjetura clave en este contexto es que los directivos de la empresa gozan de experiencia y ventajas de información sobre los propietarios de la empresa. En consecuencia, una de las dificultades principales es la de determinar el nivel de remuneración a otorgar al directivo (Nourayi & Daroca, 2008) y por esta razón y la mencionada en el primer párrafo de este ítem es que los intereses de los ejecutivos necesitan estar alineados con los de los accionistas.

Estudios empíricos han sugerido que la mejor forma de “alinearse” es a través de un paquete de compensación bien estructurado que podría vincular el salario de los gerentes con factores

inherentes a la empresa (Olaniyi & Obembe, 2017). A pesar de que no hay consenso empírico sobre los mecanismos que debe crear una alineación óptima (Kline, Kotabe, Hamilton, & Ridgley, 2017). Actualmente las empresas se caracterizan por la separación de la propiedad (accionistas) y el control (dirección). Bajo la teoría de la agencia, según Petra & Dorata, 2008 la separación entre propiedad y control conduce a costos de agencia, muchas organizaciones han intentado reducirlos al basar la compensación en el rendimiento, cosa que para los accionistas significa utilizar los resultados de productividad, tales como los ingresos netos y valoración de mercado, en aras de determinar la cantidad de esfuerzo por la administración y basar la compensación en la compensación apropiada. Por ejemplo, el aumento del rendimiento resultará en un aumento de compensación.

Pero, ¿qué plantea la teoría de la agencia para solucionar el problema?, hay dos opciones básicamente, una excelente remuneración que permita alinear los objetivos de ambas partes y un monitoreo o vigilancia donde se determina la eficacia del rendimiento del ejecutivo y su consecuencia en los objetivos de la empresa (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014). Que sean dos opciones no significa de deba tomarse o la una, o la otra. Significa que ambas son el conjunto perfecto para enlazar los objetivos de los ejecutivos con los de los accionistas.

No obstante, ciertos autores afirman que no existe, un contrato suficientemente completo como para que los propietarios puedan obligar a los directivos a actuar siempre y solo de acuerdo con sus intereses, ni los costos de supervisión y control son tan bajos como para convertir en trivial ese problema (Argandoña, 2000).

Retomando la solución de la teoría de la agencia, las opciones mencionadas deben ser en conjunto porque si por ejemplo se parte de la primera opción (la cual es la típica), la literatura encontrada permite evidenciar que un salario más elevado no conduce a la selección de

mejores ejecutivos, no promueve un mejor rendimiento pues, de hecho, se ve socavada por la prevalencia de métodos de reclutamiento deficientes (Jacquart & Armstrong, 2013). Adicionalmente Shan & Walter (2016) por medio de una encuesta sobre la los CEO's europeos encuentran que un salario excesivo debilita la motivación, inhibe su aprendizaje, los lleva a ignorar a otras partes interesadas y los desalienta de considerar los efectos a largo plazo de sus decisiones sobre las partes interesadas.

En seguida, se presenta la descripción de cada uno de los componentes que según la teoría de la agencia permiten alinear la disposición entre los directores y los propietarios.

5.2.1.1 Compensación óptima. El contrato óptimo es el que involucra incentivos acerca del rendimiento de la persona y el desempeño de los demás con el fin de poder influenciar en el resto de compañía y crecer de forma común (Liu & Liu, 2013). La literatura normativa de agente-principal que busca diseñar contratos con excelente remuneración, enfatiza la creación de contratos óptimos que equilibren la compensación entre el costo de evaluar el comportamiento y el costo de asumir riesgos y, en algunos casos, la compensación de incentivos (S. L. Sun et al., 2010). Así mismo, Jensen y Murphy, 1990; citado por Olaniyi & Obembe (2017) afirman que la teoría de la agencia predice que un contrato óptimo vinculará la utilidad esperada del agente con la riqueza del principal; por lo tanto, las políticas de compensación de los cargos directivos dependerán de los cambios en la riqueza de los accionistas. Razón por la cual se espera una relación positiva de pago de rendimiento (Ding, Wu, Li, & Jia, 2010). La pregunta en este punto es ¿Cómo debe ser entonces la óptima compensación? La respuesta no se puede inferir solo de la teoría de la agencia, razón por la que ésta se responde más adelante en el numeral 5.2.2 Remuneración de los ejecutivos.

5.2.1.2 Control y vigilancia. El gobierno corporativo se puede definir como la normatividad e incentivos por el cual la gestión de una organización es coordinada y controlada para maximizar el valor de la rentabilidad y de largo plazo de la empresa para los propietarios, teniendo en cuenta los intereses de otros actores legítimos. Organizaciones con el gobierno corporativo más débiles tienen una mayor probabilidad de sufrir problemas relativos al nivel de retribución de los ejecutivos (Merino, Manzaneque, & Banegas, 2015). Los principales actores de gobierno corporativo son los propietarios, la dirección y al consejo de los directores (L. S. Kang & Nanda, 2017). Otras partes interesadas incluyen a los empleados, proveedores, clientes, bancos y otros prestamistas, los reguladores, los ambientalistas y la comunidad en general (Talha, Sallehuddin, & Masuod, 2009). Cuando los mecanismos de gobierno corporativo son fuertes, la compensación de los directores es menos importante en la alineación de los intereses de los directores y accionistas (Merino et al., 2015), la composición y la estructura del consejo de administración como las juntas directivas o los comités de remuneración y el desempeño de las firmas son mecanismos de control importantes (Guest, 2010), (descripción de los organismos de control, más adelante en el numeral 5.2.4.1.2 Factores inherentes al control). En consecuencia, aspectos tales como el tamaño de la junta, la adición de consejeros independientes, la separación de las funciones de director general (CEO) y presidente de la junta, la participación de los directores en el capital de la empresa, o el enlace de la compensación a las medidas de rendimiento son mecanismos necesarios para asegurar el cumplimiento con el control de la compensación asignada a los miembros del consejo.

Los comités de supervisión tampoco son nuevos. Es una de las características de los sistemas empresariales alemanes y estadounidense, son generalmente reconocidos como los

mecanismos de gobierno más eficaces. Por ejemplo, por medio del estudio “Executive compensation, supervisory board, and China's governance reform: A legal approach perspective” de 2010 se da con que el sistema de gestión empresarial de China implementa ambos mecanismos de estilo: americano y alemán (Ding et al., 2010) el monitoreo dentro de las grandes organizaciones.

La teoría de la agencia afirma que cuanto menor es el nivel de supervisión, mayor será la compensación de los altos directivos, debido a la inclinación a actuar en su propio interés (Sanchez-Marin, Baixauli-Soler, & Lucas-Perez, 2010). Sin embargo, los procedimientos para conseguir que los intereses de los agentes coincidan con los suyos, incluyendo incentivos positivos como premios y negativos como correctivos, y medidas de supervisión y control generan costos por vigilancia.

5.2.2 Remuneración de los ejecutivos. La compensación son todos aquellos pagos ya sean en efectivo y/o intangibles con los que la empresa retribuye a sus ejecutivos. Según Banghoj et al. (2010) la idea básica es premiar a los ejecutivos de acuerdo con su desempeño. Es decir, el pago debe ser el justo no excesivo, pues como ya se mencionó en el numeral anterior, no se ha demostrado que los altos niveles de pago conduzcan a un mejor rendimiento para la organización (O’Neill, 2007), una razón es que los reclutadores a menudo no usan los procedimientos de selección basados en evidencia, es decir, falta de uso de indicadores del desempeño laboral que son particularmente importantes para eliminar el sesgo ya que todas las decisiones deben tomarse antes de conocer los posibles candidatos (Jacquart & Armstrong, 2013). Ante esto, los propietarios deben considerar pagar niveles más bajos de

remuneración a los altos ejecutivos. Una forma de implementar esto es dar a posibilidad de una búsqueda abierta con una preferencia para la contratación dentro de la empresa.

Antes, los salarios se comportaban de una forma un caprichosa, cada compañía ofrecía lo que quería sin medir la experiencia, las competencias, los valores o las habilidades. Si bien los salarios se han comportado de una forma poco medible generando especulación, en los dos últimos años el mercado ha iniciado un proceso de estabilidad y control por parte de las compañías mediante el control y equilibrio de los salarios, ajustados a la experiencia profesional. Usualmente, los elementos de pago deben basarse en el rendimiento de la organización (Shan & Walter, 2016), y su pago debe adjudicarse durante varios años, dependiendo de los resultados de desempeño en esos años.

La literatura existente llega a la conclusión de que las empresas estadounidenses desarrollan contratos de compensación para motivar a los directivos a maximizar la riqueza de los accionistas y reducir al mínimo los conflictos de interés dentro de la empresa (Bryan, Nash, & Patel, 2010). Así mismo, se encontró que las diferencias sustanciales entre los salarios gerenciales podrían provenir de las diferencias en las capacidades latentes de los mismos, tales como el razonamiento no algorítmico, la toma de decisiones analítica o abstracta, las habilidades sociales, etc., ninguno de los cuales es observable o calculable (Graham & Li, 2011).

No obstante, independiente del país Argandoña (2000) plantea tres variables de una adecuada remuneración: El importe total del paquete, es decir, el costo (si se trata de la empresa) y el rendimiento esperado (si se trata del directivo), la forma funcional, es decir, los factores utilizados para la estimación como antigüedad, ascensos y los resultados de gestión, y por último los elementos clave dentro del plan de compensación, como el tipo de

retribución, el plazo y beneficios entre otros que serán mencionados posteriormente ya que es la variable que más se discute en la literatura encontrada porque básicamente es el alma máter del tópico.

Sobre la manera en la que las organizaciones estiman esa remuneración adecuada, hay quienes dicen que existen planes de compensación basados en ventas y por eso toman relevancia el ROA y RET como medidas de rendimiento contable (Balsam, Fernando, & Tripathy, 2011). Garvey & Milbourn (2006) mencionan que el salario de los ejecutivos está relacionado positiva y significativamente tanto con la suerte como con el desempeño específico de la empresa. La literatura demostró que rara vez practican formas "puras" de gestión de recursos humanos, no son de diseño matemático o cooperación entre percepciones, contrariamente a lo que se sugiere en gran parte de la literatura; más bien, es probable que las empresas "mezclen y combinen" (Le, Brewster, Demirbag, & Wood, 2013). En lo que sí concuerda la teoría con la práctica es que dicha mezcla se compone de elementos, pero que indiscutiblemente no todos los autores fusionan en los mismos. Por tal razón se decidió realizar la muestra de los componentes del sistema de compensación de los ejecutivos en la Tabla 11.

Tabla 11

Componentes de los sistemas de compensación para cargos directivos

Autor(es)	Definición
He (2008)	La compensación total es la suma de la remuneración fija y la compensación de incentivos, incluyendo salario base, bono anual, premios de incentivos a largo plazo, las acciones restringidas, opciones de valores subvenciones y otras compensaciones.
Shan & Walter (2016)	La compensación ejecutiva debe consistir en dos elementos amplios, un salario base y un elemento de bonificación flexible.
Argüden (2013)	Los elementos clave de una estructura de plan de compensación para ejecutivos son: (I) retribución fija frente a variables; (II) a corto plazo frente a largo plazo;

Autor(es)	Definición
	(III) efectivo frente a capital; (IV) pago frente a beneficios; (V) adjudicación, diferimiento y recuperaciones; y (VI) la indemnización por despido y seguro.
Argandoña (2000)	El paquete de compensación está compuesto por: remuneración presente y diferida, en efectivo, en especie (automóvil, vivienda, créditos blandos, seguro médico, plan de pensiones, etc.), en acciones, en opciones sobre acciones, etc., incluyendo factores como la calidad del puesto de trabajo, el tiempo libre, etc., y las compensaciones por despido o contratos blindados.
Hadad, Keren, & Barkai (2011)	Los paquetes de compensación consisten en salario base, bonificación anual, acciones y opciones sobre acciones, primas de seguro, beneficios de pensión e indemnización por despido.
Murphy (2013)	La compensación total se compone de seis componentes básicos: (1) salarios base; (2) bonificaciones discrecionales; (3) incentivos no capitales (basada en medidas anuales y plurianuales de rendimiento); (4) opciones de acciones; (5) las adjudicaciones de acciones; y (6) otros.

Partiendo de la definición dada por Shan & Walter (2016), de los hallazgos en general y los objetivos del estudio, se optó por tomar estos elementos como trascendentales en la compensación de ejecutivos adicionando un componente común encontrado.

Con los componentes fijo, variable y otros (beneficios), se da solución a parte del problema de agencia, con un óptimo sistema de remuneración. Haciendo mención en que según Lerner, Azulay, & Tishler (2009) un adecuado sistema de compensación fomenta la innovación en las organizaciones a continuación, se comprenden cada uno de ellos, seguido se encuentra la descripción de cada uno de ellos con el conjunto de métodos que lo conforman.

5.2.2.1 Componente fijo. Radica en el pago al ejecutivo cuyo valor no varía en un tiempo definido por la organización y contiene las prestaciones legales. El concepto de componente fijo pasa a ser normativo de cada país, pero lo que si se puede generalizar gracias a la investigación realizada es la manera en la que se calcula ese salario básico sin prestaciones

sociales. La proporción de éste en la compensación en general depende tanto de las políticas de la empresa como de sus características. Por ejemplo, en la revisión se encontró por medio del artículo *Towards a Set of Design Principles for Executive Compensation Contracts* que en Estados Unidos el salario base está entre el 14% y el 18% de la compensación total media y que, de hecho, con el paso del tiempo se evidencia que el salario base o discrecional cada vez es menor.

Empírica y literariamente se recomienda que el pago de la base debe incluir la contabilidad del mercado. Pues, se puede ajustar para reflejar los cambios en el mercado para el talento gerencial (Shan & Walter, 2016). Sin embargo, también se hallaron metodologías para este componente fundamental de la remuneración de cargos directivos.

5.2.2.1.1 Análisis envolvente de datos (DEA). La metodología Data envelopment analysis (DEA) es usada para evaluar la eficiencia relativa de las unidades de toma de decisiones (DMU) basados en múltiples entradas y salidas. La puntuación de eficiencia se mide como una suma de salidas ponderadas dividido por una suma de entradas ponderadas, incluso cuando la función de producción es desconocida. Los pesos se eligen de manera que cada unidad maximiza su relativa eficiencia, bajo la restricción de que sus puntuaciones están delimitadas por 100 por ciento de eficiencia. Por ejemplo, si una unidad con sus pesos óptimos recibe una puntuación eficiencia de 100 por ciento, es relativamente eficiente, y para una puntuación, menor a 100 por ciento, es ineficiente. Es decir, se clasifica DMU en dos grupos: eficiente (=100) e ineficiente (<100) (Hadad et al., 2011). Esta metodología es usada sobre todo en organizaciones que tienen sucursales.

Servicios como bancos y hoteles u otro tipo de organización que se componga de muchas ramas administrativas (Cordeiro & Donald Kent, 2006). Numerosos trabajos han explorado

la eficiencia relativa de las ramas. Típicamente, estos documentos utilizan dicha metodología y sus variantes, varios métodos de clasificación, análisis de regresión y otros indicadores (Hadad et al., 2011).

En el sentido de la estimación de la compensación fija de los directivos, se calcula de acuerdo al desempeño de cada sucursal o punto y su rango relativo, teniendo en cuenta variables regionales, comunes, de habilidad y propias del ejecutivo. Las variables regionales hacen referencia al ingreso promedio de la población de la región, el tamaño de la población de la región, etc. Las variables de gestión son inherentes al ejecutivo, es decir, incluyen los años de experiencia, edad, grado académico, etc.

A modo de ejemplo, se retomará el caso de estudio encontrado en el artículo *A wage incentive plan for branch managers using the DEA methodology* en el cual se definen las entradas, salidas, variables regionales y variables de gestión para un restaurante con 20 sucursales dentro de una misma ciudad. En lo que se definió que el número mensual de clientes que compraron algo y las ventas mensuales son las entradas. Las horas de trabajo mensual, el tamaño de la sucursal y el costo mensual de las materias primas son las salidas. Las variables regionales fueron: el ingreso mensual promedio de la población en el barrio de la sucursal y los ingresos diarios promedio por metro cuadrado en el centro comercial donde se encuentra la sucursal. Y por último una única variable de gestión: los años de experiencia en cargos directivos.

Esta metodología sirve para medir a las sucursales y a sus ejecutivos, lo que permite valorar y asignar un salario respecto a previos resultados o realizar traslados a sedes que necesitan una mejora sustancial (Hadad et al., 2011), es decir, en sí DEA se utiliza para

evaluar la retribución de los ejecutivos en relación con el desempeño previo de la empresa (Cordeiro & Donald Kent, 2006).

5.2.2.1.2 Modelo de los tres efectos fijos. Esta metodología sugiere que la renta fija de un ejecutivo es la suma de la valoración de mercado de sus características personales observables y no observables, las políticas específicas de compensación elegidas por su empleador, y efectos temporales que tienen que ver con la remuneración. Los cuales son variables fijas al momento de estimar el salario de un ejecutivo. Por esta razón, se da su nombre “tres efectos fijos”.

Una característica principal de este modelo es que se basa en información variante en el tiempo e invariante en el tiempo sobre empleados y empleadores. Los modelos que no tienen en cuenta los efectos fijos de la empresa o del administrador sufrirán un sesgo variable por omitir si los efectos de la organización y la gerencia no observables están correlacionados con las características observables (Graham & Li, 2011). Por ejemplo, si los ejecutivos con características no observables ventajosas son contratados por empresas con efectos fijos más grandes o características observables de la empresa, como tamaño de empresa más grande, las estimaciones de los parámetros serán sesgadas e inconsistentes a menos que uno controle las heterogeneidades tanto de la empresa como del gerente.

Bajo este modelo, el estudio titulado *Managerial Attributes and Executive Compensation* argumenta que las heterogeneidades sustanciales entre los directivos podrían provenir de las diferencias en las capacidades latentes de los gerentes, tales como el razonamiento no algorítmico, la toma de decisiones analítica o abstracta, las habilidades sociales, etc., ninguno de los cuales es observable o calculable.

5.2.2.1.3 *Método Hay*. El Sistema de Escalas y Perfiles de Valoración de Puestos surgió a comienzos de los años 50 a manos del grupo fundado por "Edward N. Hay", uno de los pioneros de la gestión organizacional, en 1943. Con el tiempo se ha convertido en uno de los métodos más difundidos para la valoración de puestos directivos, aplicándose en organizaciones de todo el mundo.

El ahora conocido Método Hay es una combinación adaptada del método de comparación de factores y el estudio de variables del mercado a fines de dar una valoración a los cargos estudiados y un equivalente salarial teniendo en cuenta la media del mercado (Shields et al., 2015).

Este método es especialmente aplicado en los niveles estratégico y táctico de las organizaciones, para obtener resultados confiables se debe seguir un riguroso proceso en el cual se inicia con la creación de tres tablas, que representan a los tres factores principales para un puesto de dirección según determinó "Hay Group" y que a su vez son descompuestos en varios elementos: Responsabilidad, Solución de problemas y Competencia.

La responsabilidad mide la contribución de un puesto determinado en los resultados empresariales, es importante rescatar que el Método Hay no valora el desempeño de los profesionales, sino el potencial de los puestos o cargos. El factor competencia trata los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo con éxito y por último la solución de problemas el cual presta una importancia relevante ya que va muy alineada a los cargos mas altos de la organización, en ella la competencia y la responsabilidad se concretan en el plano mental, a fin de describir y solucionar los problemas concretos que puedes surgir en el desarrollo profesional del cargo.

Una vez definidos los factores con sus componentes, los cargos se clasifican por el orden de importancia en las estructuras, igualmente se determinan las distancias entre cada cargo o posición.

Esta tarea es elaborada por un comité de valoración, el cual realiza entrevistas al personal a evaluar, con el fin de detectar fortalezas, debilidades y amenazas para el estudio. Igualmente se establecen criterios para que la subjetividad que puede estar presente en el proceso de valoración no tome relevancia. Para esto se consolidan comités de varios miembros y se termine el trabajo cuando todos los miembros de este se encuentren de acuerdo.

Este método de estructuración del componente fijo de la remuneración es muy popular en las organizaciones ya que se usa frecuentemente para la determinación de los salarios de empleados dentro del nivel táctico y en ocasiones estratégico, sin embargo, la literatura no menciona esta metodología como un sistema de retribución para cargos ejecutivos. Ésta fue incluida, debido a que la Empresa A, la cual tiene presencia en mas de 50 países, utiliza este método para remunerar a sus altos ejecutivos en su sede en Colombia.

5.2.2.2 Componente variable. La remuneración variable no es para todo cargo ni se da en todos los sectores económicos, depende netamente de la empresa, de su tamaño y sus características. Usualmente se ofrece a los presidentes o gerentes, así como a los altos niveles ejecutivos pues es un sistema que busca crear conexión entre la visión de la compañía y la visión del colaborador a través de una relación en la que ambos ganan.

El componente variable es la suma como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades (He, 2008), excedentes de las empresas de economía

solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones (Argandoña, 2000).

Las empresas jóvenes y volátiles ofrecen contratos de compensación con mayor sensibilidad de pago por rendimiento (Kim, 2010; Nourayi & Daroca, 2008). Está claro que la remuneración variable (es decir, pagar por rendimiento) suele ser un poderoso motor del comportamiento. Esta herramienta es una clara forma de motivar a tomar decisiones que hagan "crecer la empresa" por medio del "objetivo" deseado. Muchas veces la meta de desempeño es la consecución de un nivel especificado de crecimiento de la empresa mediante el precio de las acciones, bonos por objetivos, y otros (Petra & Dorata, 2008).

La forma más usada en países desarrollados de fomentar la propiedad de la administración es mediante el otorgamiento de acciones, alineando así sus intereses con los de los demás accionistas (Meek, Rao, & Skousen, 2007). Las opciones sobre acciones, junto con otras formas de remuneración de los ejecutivos, por lo tanto, se ven como una solución a los diversos problemas de agencia. Existen considerables maneras de remunerar de manera variable encontradas en la literatura, para ello se clasificaron en dos grupos comunes; la compensación por capital y en efectivo. En breve, la descripción de cada una de ellas.

5.2.2.2.1 Retribución por capital. Los incentivos gerenciales están relacionados con la microestructura del mercado de valores. Como se reconoce en la literatura de microestructuras del mercado, el mercado de valores funciona como un agregado de información en un proceso de formación de precios de acciones; tanto la información pública como la privada están confiscadas en el precio de las acciones (Q. Kang & Liu, 2008).

La compensación por capital es un pago no en efectivo representado por la propiedad de la empresa o en forma de instrumentos de capital (Fernando & Xu, 2012) que permite a los

empleados de la empresa compartir los beneficios a través de la apreciación y puede alentar la retención. Este tipo de compensación puede tomar muchas formas, incluidas opciones, acciones restringidas, acciones, entre otras. Utilizar sistemas de compensación por medio de acciones, incentiva a los directivos a pensar y ejecutar estrategias que aumenten el rendimiento de la empresa en el largo plazo y no en el corto (Talha et al., 2009), es más usada en organizaciones de nueva creación, pues, al principio dichas pueden carecer de flujo de caja, lo que hace que la compensación de capital sea una opción para atraer empleados de alta calidad.

En Estados Unidos, la mayoría de los programas de opciones siguen un esquema parecido citado por Johnson (1999), extraído de Argandoña (2000):

1. Se conceden cada año y, en ocasiones, varias veces al año.
2. El precio de ejercicio suele ser el de mercado en la fecha de concesión.
3. El período máximo de ejercicio de la opción suele ser de diez años, y el período mínimo (de exclusión), de tres o cuatro años.
4. Las opciones suelen poder ejercitarse en distintos ejercicios, de manera proporcional (por ejemplo, un 25% cada año, durante cuatro años).
5. No son transferibles, pero, en la mayoría de los casos, apenas hay limitaciones a la venta de las acciones después del ejercicio de la opción.
6. La concesión suele correr a cargo del comité de remuneraciones del consejo de administración, con permiso de la junta de accionistas.
7. El volumen y el momento de concesión de opciones sobre acciones varían mucho de unas empresas a otras.

El uso de este tipo como medio de compensación es por lo tanto relacionados con la teoría de agencia principal. Al vincular los pagos a ejecutivos con precios de las acciones, tanto el propietario como agente están vinculados a una recompensa común, precios de acciones, mejorando de este modo posibles incongruencias de gol. Además, la compensación basada en acciones puede proporcionar incentivos a los gerentes a tomar más riesgos (M. A. Williams, Timothy B, & Waller, 2008). En seguida se muestran los tipos de compensación por capital encontrados en la revisión.

-Opciones sobre acciones. Los planes de opciones sobre acciones se usan extensamente desde los años 50 en Estados Unidos y en el Reino Unido, y en menor porcentaje en otros países. Pero tienden a extenderse, por el típico proceso de imitación y aprovechamiento de la experiencia (Argandoña, 2000); también debido a la competencia en la contratación de directivos, en un entorno globalizado, así como por la presión de los inversores institucionales, que consideran que esta forma de remuneración es favorable para el aumento del valor de sus acciones. Además, se utiliza ampliamente cuando las compañías enfrentan una alta incertidumbre, el riesgo de quiebra o una dinámica de I + D (Magnan, St-Onge, & Gélinas, 2010), entorno que típicamente depender más de las opciones sobre acciones para premiar a sus directores.

Las opciones son contratos que dan derecho a ejercer una opción sobre algo, en una fecha futura, a un precio predeterminado y a cambio del pago de una prima (Argandoña, 2000). Por ejemplo, El club de futbol A, puede firmar con el club B un contrato de opción que da al primero el derecho a comprar los servicios de un jugador X en una fecha futura (tres años), a un precio determinado en el instante en el que se hace el acuerdo (1.500 millones de

pesetas), pagando por dicho derecho una cantidad por adelantado (150 millones). Pasados los tres años, el club A puede efectivamente comprar el jugador X, pagando 1.500 millones (además de los 150 que en su día pagó por la opción), o puede renunciar a esa operación, perdiendo entonces los 150 millones de prima. De aquí parte el concepto de opciones sobre acciones, el cual es básicamente lo mismo, pero no con jugadores si no acciones de una organización.

Un estudio realizado en España sobre la remuneración de directivos mediante opciones encontró que este tipo de compensación variable no solo se usa en directivos. Pues, según Argandoña (2000) una cuarta parte de las empresas tradicionales extienden sus programas de opciones a los empleados no directivos y dos terceras partes de las empresas en sectores de tecnología avanzada dan stock options a todos sus empleados.

Adicionalmente en algunos países, estas opciones tienen ciertas ventajas en el impuesto sobre la renta y no constituyen una compensación para el empleado (Magnan et al., 2010), ni al momento de otorgarse ni cuando se hagan válidas. Sin embargo, las opciones sobre acciones con el paso del tiempo terminaron no siendo óptimas por su incoherente y deliberado crecimiento. La profundización de este acontecimiento se encuentra en el numeral 5.2.4 Prácticas asociadas a la remuneración de cargos directivos.

-Premios de acciones. A diferencia de las opciones sobre acciones, las Stock awards son premios otorgados a un empleado sin ningún costo efectivo. Seguidamente, se presentan los tipos de adjudicación de acciones como parte de la compensación de ejecutivos por parte de la compañía encontrados en la investigación, donde dependiendo del tipo, es posible que el beneficiario tenga que esperar durante un cierto período antes de poder tenerlo por completo.

-*Unidades de stock restringidas (RSU)*. Son una promesa hecha a un ejecutivo por un empleador para otorgarle al empleado un número dado de acciones de la compañía sin el derecho a dividendos ni voto. En general, las RSU se conceden en función de un calendario de consolidación, lo que significa que el empleador debe continuar trabajando en la empresa durante un período de tiempo específico antes de que se pueda otorgar el valor total de las RSU, en otras palabras, son una excelente manera de retener el talento organizacional. Por ejemplo, en una de las entrevistas realizadas a una organización multinacional con sedes en Colombia, se indicó que manejan las RSU para sus directivos de rango estratégico nivel 2 (17 personas en Colombia) y el calendario pactado es de 3 años que, por cierto, no se otorgan una vez cada 3 años o algo similar, se otorgan año tras año con el fin de ir reteniendo el ejecutivo infinitamente.

El precio de la acción en la fecha de concesión es el valor esperado (Murphy, 2013), es decir, no hay riesgo de que la relación laboral sea rescindida por cualquiera de las partes antes de la concesión. Hasta que las RSU se hagan efectivas (fecha de calendario) estas se convierten en acciones reales y sus propietarios pueden disfrutar de voto y dividendos, antes no.

En algunos casos, especialmente para ejecutivos de mayor rango, las RSU también pueden vincularse a objetivos de desempeño, ya sea individualmente o a nivel corporativo, y también pueden contener convenios que pueden dar por terminadas las RSU si el empleado es despedido por una causa. Este tipo específico de compensación de capital, unidades accionarias restringidas (RSU), ha ido en aumento globalmente, pues es un método con características tan retenedoras, económicas y prácticas para la organización, que no solo son

usadas para los rangos altos sino para empleados con no tanta influencia estratégica, por ejemplo, Apple fue noticia en 2015 cuando anunció la concesión de RSU a sus empleados minoristas.

-*Acciones restringidas*. Son similares a las RSU de muchas maneras. Al igual que las RSU, las Restricted stock awards son una forma de que la empresa recompense a los empleados con acciones, además de su compensación en efectivo, suelen ceder en el tiempo y pueden estar sujetas a cancelación si el empleador es despedido, renuncia o no cumple con los objetivos de rendimiento estipulados en el programa de adjudicación de acciones.

La diferencia en este tipo de remuneración esta en que desde el momento en que se le adjudican, el beneficiario puede disfrutar de los beneficios de un accionista, es decir, de voto y dividendos, pero no pueden ser vendidas por el ejecutivo hasta que se complete el calendario, razón por la cual son características de directivos en rango muy superior.

También es común (no todas las veces) que se le solicite al receptor que pague una cierta cantidad para poder aceptar las acciones restringidas, como en especie de descuento por adquirir dichas acciones. Actualmente, este tipo de compensación por capital ha tomado fuerza a global, tanto que autores como (Murphy, 2013) se atreven a decir que las acciones restringidas han reemplazado a las opciones sobre acciones como la principal forma de compensación basada en acciones.

-*Unidades de acciones diferidas (DSU)*. Deferred stock units es vista por muchos como el vehículo preferido para influenciar directores y controlar eficazmente una gestión (Magnan

et al., 2010), existen quienes lo usan para referirse a un plan que emite unidades que pueden convertirse en existencias reales en el futuro, algo así como unidades de stock restringidas.

Un DSU es una combinación de compensación diferida y acciones fantasmas de valor completo, convencionalmente, se depositan en una cuenta bloqueada. Con estas se adquiere el derecho a recibir acciones ordinarias en una fecha futura (Talha et al., 2009), como una fecha de jubilación, en otras palabras, el valor de éstas fluctúa con el mercado y no puede ser accedido por el beneficiario hasta que ya no sean empleados de la empresa; para su liquidación o una fecha particular haya pasado. Los empleados tienen la oportunidad de diferir voluntariamente una porción de sus ingresos en efectivo (salario y/o bonificación) a una fecha futura (como con cualquier otro plan de compensación diferida). La diferencia es que su diferimiento en dólares se acredita con unidades de acciones fantasmas en lugar de algún otro interés o rendimiento de cuenta variable.

Las unidades de acciones diferidas pueden ganar el equivalente de cualquier dividendo en efectivo, pero tampoco se accede al derecho de votación. Adicionalmente, este con este tipo el beneficiario acepta no adquirir ningún derecho sobre los activos de la empresa (en caso de bancarrota) hasta que todos los accionistas comunes y preferidos sean pagados o también puede que se emita una acción por parte de los fundadores de la compañía en restringir su recepción de dividendos hasta que los dividendos se hayan distribuido a todas las demás clases de accionistas.

-Compensación diferida no calificada (NQDC). Las acciones tipo Non-qualified deferred nacen en la década de 1970 y al igual que las diferidas, han sido ganadas por un empleado, pero todavía su empleador no se las ha otorgado. La diferencia se encuentra en que son no

calificadas, es decir, se debe pagar impuestos sobre ellas. Las ganancias en el ejercicio se gravan como ingresos ordinarios para el receptor y deducibles como un gasto de compensación para la empresa (Murphy, 2013). Sin embargo, el diseño de un plan de compensación diferida no calificado se asegura de que no se requiera que el ejecutivo pague el impuesto sobre la renta sobre esas cantidades diferidas hasta que las cantidades realmente se le paguen.

Un punto favorable de este tipo es que a pesar de que también están bloqueadas en una cuenta, un directivo podría usar sus ingresos diferidos para otras metas de ahorro, como gastos de viaje o educación.

-*Phantom stock*. Un plan de acciones fantasma brinda a empleados seleccionados (administración superior) muchos de los beneficios de la posesión de acciones sin darles realmente acciones de la compañía, sigue el movimiento del precio de las acciones reales de la compañía, pagando las ganancias resultantes. Esto a veces se conoce como stock en la sombra, en lugar de obtener stock físico, el empleado recibe acciones falsas. Este tipo, es de gran relevancia como compensación por capital, pues, solo si el empleado recibe acciones fantasmas o restringidas, se pueden revocar sus privilegios de acciones (Adams & Ferreira, 2009), lo cual es un nivel de consideración por parte de la organización que hace sentir a los ejecutivos prestigio.

Estas acciones son generalmente usadas en países donde está prohibido el uso de opciones sobre acciones como componente del pago a directores (Andreas, Rapp, & Wolff, 2012). Por ejemplo, en Alemania el Tribunal Federal de Justicia prohibió el uso de opciones sobre acciones como medio de influencia en la gestión, por lo que las organizaciones vieron una

alternativa similar en el uso de acciones fantasma con el fin de concebir los derechos de apreciación de acciones.

-*Acciones según resultado.* En la compensación variable performance share, el objetivo es similar a los planes de opciones sobre acciones, ya que proporcionan un incentivo explícito para que el nivel estratégico de una organización centre sus esfuerzos en maximizar el valor para los accionistas. Pero, esta vez el ejecutivo recibe las acciones como compensación por las metas planteadas en reunión, en oposición a los planes de opción de acciones donde los empleados reciben opciones sobre acciones como parte de su paquete de compensación habitual.

En muchos casos, la distribución de los porcentajes de rendimiento se basa en el rendimiento de la empresa en comparación con las métricas específicas. Según Adams & Ferreira (2009) existen dos tipos de medidas de rendimiento: condiciones de rendimiento y condiciones de mercado. Las primeras son metas financieras, como las ganancias por acción o el rendimiento sobre el capital. Y, por otro lado, las condiciones de mercado comparan el desempeño de la empresa con el mercado o un segmento del mercado, por ejemplo, el retorno total de los accionistas frente a sus pares. Los periodos de rendimiento son típicamente de tres años de duración. Sin embargo, Andreas et al (2012) argumentan que las empresas pueden estructurar los planes de participación en el rendimiento basados en el flujo de efectivo de las actividades operativas, el rendimiento total del accionista, el rendimiento del capital o una combinación de varios indicadores de qué tan bien está funcionando la empresa durante un período determinado.

5.2.2.2.2 *Retribución en efectivo.* Por el contrario de la compensación por capital, son montos en efectivo usualmente anuales otorgados al directivo por buen rendimiento propio o general de la organización. Típicamente, el comité de compensación de acuerdo con las metas planteadas por la junta directiva define el porcentaje de ganancia frente al logro de estas. A continuación, las diferentes maneras de bonificar en este modelo encontradas en la investigación.

-Bonos. Los bonos representan incentivos a corto plazo y deben estar basados directamente en el rendimiento de la organización (Cybinski & Windsor, 2013), en Estados Unidos se experimentó una prueba piloto del sistema de compensación anual, se consideró un éxito y se convirtió en la práctica de compensación dominante para ejecutivos de empresas estatales, especialmente en las grandes empresas desde 1994 (Ding et al., 2010). Estos planes de tienen un "valor de fecha de concesión" generalmente medido como la bonificación objetivo, que se paga cuando la empresa alcanza el rendimiento objetivo (Murphy, 2013). El pago de bonos de gestión se determina con frecuencia por dos indicadores: objetivos y subjetivos del desempeño del personal directivo. Por su propia naturaleza, la información subjetiva no es verificable con fines de contratación (Reichelstein, 2009).

Un claro ejemplo encontrado en la literatura (Balsam et al., 2011) así como en las entrevistas realizadas (ver Apéndice F) en la investigación, fue el pago de un bono anual de acuerdo con las ventas de la organización. Es decir, se toma el registro natural de ventas, se mide con respecto a un indicador basado en las metas y de acuerdo con ello, el capital humano del nivel estratégico de la organización recibe un bono en efectivo. En algunos casos colombianos, para organizaciones de carácter estatal, las cuales no pueden otorgar acciones

como parte de pago a ejecutivos, dicho bono usualmente es mayor al efectivo mensual pero no superior al total efectivo anual recibido por el ejecutivo. Versión que se soporta además con datos extraídos de la 40ª Investigación Nacional de Salarios y Beneficios 2015-2016 de la Federación Colombiana de Gestión humana ACRIP en la Figura 11.

La compensación basada en ventas es una óptima forma de retribución, pues estudios empíricos han comprobado que cuando las organizaciones crecen (gracias a las ventas), aumenta por consecuencia la compensación ejecutiva (Lilling, 2006).

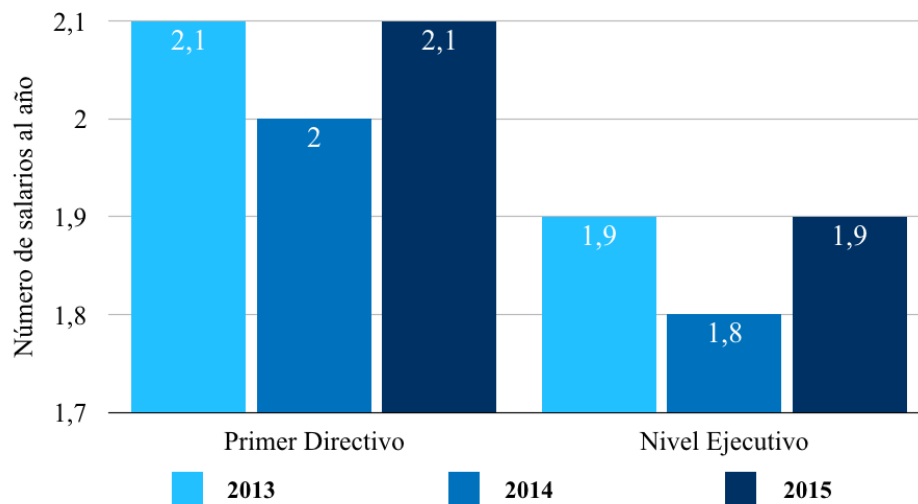


Figura 11. Bono por desempeño otorgado como número de salarios al año. Adaptado de la Investigación Nacional de Salarios y beneficios Acrip 2008.

-Dividendos. Los dividendos son uno de los beneficios económicos que se conceden a accionistas, éstos a su vez tienen la opción de invertir nuevamente en el negocio o tomarlos como pago en efectivo en forma de dividendos. En compañías consideradas de 'alto crecimiento' generalmente no ofrecen dividendos, dado que reinvierten los beneficios para mantener su crecimiento ampliando el negocio. Sin embargo, en algunas organizaciones se otorga parte de los dividendos a ejecutivos como respuesta a su manejo durante el año.

Existe una relación positiva entre el pago de dividendos y remuneración de los ejecutivos, lo que implica que los pagos de dividendos son, en determinadas circunstancias, por lo menos, premiados por los accionistas (Bhattacharyya, Mawani, & Morrill, 2008), quienes obviamente utilizan el contrato de compensación para inducir directivos con menor productividad (es decir, los administradores con menos acceso a los proyectos con VPN positivo) para distribuir más de sus ingresos o dinero en efectivo disponibles en forma de dividendos. Por el contrario, los gerentes de alta productividad tienen acceso a proyectos con VPN más positivos. Estos gestores, por lo tanto, ofrecen incentivos para invertir más de sus ingresos o dinero en efectivo disponibles en negocios productivos, dejando menos para su distribución como dividendos. En consecuencia, el pago de dividendos se asocia negativamente con la productividad empresarial (Sanchez-Marin, Baixauli-Soler, & Lucas-Perez, 2011; Yermack, 2010). En equilibrio, los gerentes de productividad más altos se pagan más y, por lo tanto, se deduce que los pagos de dividendos estarán asociados negativamente con la compensación a la gerencia.

-Derechos vinculados a la cotización de acciones (SAR). De forma similar a las opciones sobre acciones, los Stock Appreciation Rights son beneficiosos para el ejecutivo cuando aumentan los precios de las acciones de la compañía; la diferencia, la cual es vista como el principal beneficio que viene con los SAR es el hecho de que el empleado puede recibir los ingresos del aumento de los precios de las acciones sin tener que comprar nada (Argandoña, 2000), sino que reciben la suma del aumento en acciones o en efectivo.

En otras palabras, ofrecen el derecho al equivalente en efectivo de los aumentos de valor de un cierto número de acciones durante un período de tiempo predeterminado. Es decir, se

otorgan una cantidad de SAR y se fija un tiempo, al pasar ese tiempo la empresa paga al empleado la ganancia entre el precio en que estaba la acción cuando se concedió y el día en que se ejecutó.

5.2.2.3 Otros (Beneficios). Son aquellos beneficios que no constituyen factor salarial, son dados en especie como automóvil, vivienda, créditos blandos, seguro médico, plan de pensión especial, tiempo libre remunerado y otros (Houque, 2011). Los cuales se implementan para recompensar y reconocer a los colaboradores, es un estímulo a su permanencia y fidelidad en la compañía. *“Estos beneficios son la manera más eficiente para proporcionar una compensación a los ejecutivos, su costo no se refleja en que los niveles de remuneración de los ejecutivos que se dan a conocer públicamente”* (Weisbach, 2007, pg. 8).

Globalmente, este tipo de beneficios se da a personal directivo o ejecutivo. En un estudio de pueblos y aldeas empresas chinas, se encontró que el pago de incentivos está presente, pero es más fuerte en el nivel de administrador que a nivel de los trabajadores (M Firth, Fung, & Rui, 2006) y, de hecho, los beneficios varían dentro del nivel estratégico, es decir, el director comercial de una organización obtiene menos gratificaciones que el vicepresidente y así sucesivamente.

Hacer coincidir los incentivos adecuados con los objetivos correctos es un verdadero acto de equilibrio, es imprescindible contar con un sistema justo y transparente de compensación de ejecutivos. De acuerdo con Cao & Wang (2013), cada empresa ofrece un contrato de incentivos al CEO que logra la compensación optimista entre la probabilidad de retener al CEO y el beneficio esperado condicional a la retención; mayor rendimiento.

No obstante, se encontraron revisiones en oposición con las ventajas de los beneficios. Por ejemplo, O'Neill (2007) afirma que los pagos de incentivo son inapropiados para los altos ejecutivos y el efecto que causan es que dirigen a los ejecutivos a centrarse en las medidas no válidas, lo que reduce su capacidad de aprendizaje y fomenta el comportamiento no ético. Por otro lado, según Abernethy, Kuang, & Qin (2015) la contratación de incentivos es una solución menos eficiente para los problemas de agencia cuando los CEO poderosos pueden influir en su propio salario. Sin embargo, la posición que se toma frente a las diferentes opiniones es que el componente “otros” es tan importante como los otros dos, pues de este emanan acciones que inducen efectos en el comportamiento de las personas, así como promover la mejora de la reputación o el acceso a oportunidades de establecer contactos, interacciones sociales con la gestión, conocimientos valiosos mercado o acceso a personal y material (Magnan et al., 2010). A continuación, en la Tabla 12 se listan los beneficios encontrados en el estudio.

Tabla 12

Otros (beneficios) en la remuneración de cargos directivos

Beneficio	Definición
Créditos blandos	Tiene por objetivo apoyar a la adquisición de bienes por parte del empleado o a cubrir necesidades repentinas, mediante la asignación de un préstamo por parte de la organización con una tasa de interés baja, un plazo más cómodo y flexible de lo que ofrece el mercado financiero.
Pensión especial	Es una pensión ejecutiva establecida por los empleadores. Se establece bajo un fideicomiso y, típicamente, el empleador actuará como fideicomisario. El valor final del plan de pensiones dependerá de las contribuciones que se hayan realizado a lo largo de los años y el rendimiento de la inversión que los fondos privados hayan logrado en su Pensión ejecutiva. Además, por ejemplo, en Colombia la adquisición de este tipo de productos permite disminuir la base gravable para la retención en la fuente.

Beneficio	Definición
Seguro médico plus	Es un pago adicional que debe realizar la empresa a la entidad prestadora de servicio de salud con el objeto de asistencia médica preferencial que garantice y cubra más de lo que ofrece el plan obligatorio de salud.
Membresías	Se fundamenta en asignar acciones en clubes privados a los empleados cubriendo el pago total o parcial de las cuotas de mantenimiento y/o consumo dentro de dicho club.
Bienes en Usufructo	Consiste en la asignación por parte de la empresa al ejecutivo de bienes que podrá usar y disfrutar. Los más usados en la remuneración de cargos directivos son automóviles y vivienda.
Servicio de protección	Uno de los beneficios para los directivos de más alto nivel lo es el servicio de protección o acompañamiento en caso de que el ejecutivo lo solicite. Fue extraído por medio de las entrevistas realizadas.

A modo de conclusión, se encontró además una relación positiva entre pago de incentivos a ejecutivos y rentabilidad a los accionistas (Jouber, 2016).

5.2.3 Identificación de factores determinantes en la remuneración de cargos directivos. Los factores ayudan a mejorar las estrategias de compensación de los ejecutivos, contribuyendo con la fijación de un sistema de compensación que cumpla con los objetivos, es decir, que sea equitativo en lo interno, competitivo en lo externo y de un práctico manejo. Adicionalmente, con dichos se apoya el problema principal de alinear sus objetivos con los de la organización en una relación en la cual ambos ganan.

Reconociendo la trascendencia de lo anterior, mediante la búsqueda de literatura global, se encontraron factores preliminares teóricos determinantes en el sistema de compensación de cargos directivos (ver Apéndice E), estos a su vez fueron revisados entre los mismos documentos con el fin de determinar la incidencia dentro de la literatura y en seguida se agruparon según la inherencia a la organización, capital humano y entorno (ver Apéndice C). Posteriormente se decidió corroborar algunos de ellos mediante unas entrevistas (ver

Apéndice F) a expertos en el área de talento humano en remuneración de cargos directivos y a ejecutivos de empresas en el ranking 100 con mayor capacidad de atraer y retener el talento en Colombia, 2017.

El procedimiento mediante el cual se llegó los factores determinantes para la remuneración de ejecutivos se encuentra en el Apéndice G.

5.2.4 Factores determinantes para la remuneración de cargos directivos. “Los inversores y ejecutivos difieren de los factores que se deben utilizar en la determinación de la compensación ejecutiva; inversores ponen el mayor énfasis en los factores de rendimiento; y los ejecutivos ponen mayor énfasis en los factores de capital humano” (Fleming & Schaupp, 2012, pg.19).

Resultado de los hallazgos, la Figura 12 muestra un bosquejo general de factores determinantes identificados en el sistema de compensación para cargos directivos junto con su clasificación correspondiente.

5.2.4.1 Organizacionales. Conjunto de factores que hacen parte de características o situaciones inherentes a la organización. Según Michael Firth, Fung, & Rui (2007), los niveles de compensación de los ejecutivos están sistemáticamente relacionados con las características de la empresa. Aunque parecen insignificantes, el tamaño corporativo, las oportunidades de crecimiento, el riesgo y otros tiene un efecto positivo y significativo en los niveles de compensación.



Figura 12. Factores determinantes para la remuneración de directivos.

Estos factores a su vez se separan según su relación: inherentes a la remuneración, inherentes al control e inherentes tanto a la remuneración como al control.

5.2.4.1.1 Inherentes a la remuneración. Son 3 grupos de factores que se relacionan meramente con la asignación del valor monetario del ejecutivo.

-Características. Condiciones y condicionantes de la organización en cuanto a propiedades internas de la misma:

-Factor determinante: Tamaño. La relación entre el tamaño y el salario de ejecutivo se ha mantenido en gran parte de la literatura (Mcknight & Tomkins, 2004). Una explicación lógica es que el tamaño de una organización se asocia con la complejidad del trabajo. Como organización se hace más grande y más compleja, el nivel de conocimiento y comprensión se vuelve mas exigente (S. L. Sun et al., 2010), por ende, requiere de gestores con mas talento, que debe ser altamente compensado. El pago debería aumentar para cualquier requisito de capital humano adicional exigido por la posición (Canarella & Gasparyan, 2008).

Es decir, existe una relación positiva entre la remuneración de los ejecutivos y el tamaño de la empresa (S. L. Sun et al., 2010), hay algunos estudios que examinan específicamente el efecto del tamaño de la empresa en la remuneración del ejecutivo. Por ejemplo, Andreas et al. (2012) encuentran que el coeficiente de tamaño implica que duplicar el tamaño de la empresa va acompañado de un aumento del 26% en la compensación total del director general, y Le et al. (2013) mediante evidencias empíricas transnacionales de empresas

nacionales y multinacionales, encuentran que el componente de incentivo no monetario en las pequeñas empresas, es casi tres veces mayor que en las grandes empresas.

De la misma manera, los expertos entrevistados de las Empresas A y D, aseguran que indiscutiblemente es un factor relevante, por ejemplo, en empresas de talla mundial el alcance de la organización requiere capacidades, habilidades y competencias mejor calificadas en el sector y por ellos se define el salario de los miembros de ésta.

Algunos autores aplican múltiples determinantes del tamaño de la organización, por ejemplo, los activos totales y las ventas (Oberholzer, 2014), las ganancias y capitalización de mercado, los activos totales y el número de empleados, el valor de mercado de los activos y el valor de mercado del patrimonio, el valor de la empresa, las ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT) y los activos totales.

-Factor determinante: Ámbito de operación. La diversificación geográfica ofrece algunos aspectos únicos de la complejidad empresa. Los ejecutivos de las empresas diversificadas geográficamente, es decir, las multinacionales, tienen diferentes habilidades (por ejemplo, conocimiento de idiomas y el conocimiento global más amplio) en comparación con los de las empresas nacionales. Dada la complejidad del entorno en el que operan las multinacionales, también ha aumentado la responsabilidad. Además, Le et al. (2013) argumentan que la el ámbito de operación aumenta las acciones de la administración por la ambigüedad y por lo tanto, una prima de compensación y un mayor énfasis en pago contingente podrían ser necesarios a medida que aumenta la internacionalización.

En comparación con las empresas nacionales, las multinacionales son más propensas a aplicar la compensación basada en acciones y proporcionar más incentivos no monetarios (Le et al., 2013).

-Factor determinante: Proceso de fusión. Se fundamenta en reconocer si la organización se encuentra en estado de fusión. Es decir, la modalidad de negocio en la que se juntan dos o más empresas separadas en una única y universal identidad económica. La influencia de esta condición es el impacto que se genera debido a que una empresa es absorbida (adquiriente) por la dominante y por ende se cambian las características del recurso humano.

Por ejemplo, en organizaciones que cotizan en bolsa, el precio de las acciones de la adquirente cae en respuesta al anuncio de la fusión, lo que reduce la compensación y la riqueza de los gestores y propietarios de dicha organización (Dossi, Patelli, & Zoni, 2010).

-Factor determinante: Estrategia empresarial. Al determinar la remuneración de los ejecutivos, las empresas consideran su estrategia. Este factor destaca la importancia de alinear la política de compensación con la estrategia de la empresa. Por lo tanto, un sistema de compensación cuidadosamente diseñado se convierte en otra herramienta para que los accionistas induzcan la implementación efectiva de la estrategia de la empresa (Balsam et al., 2011).

Según Balsam et al. (2011), las empresas persiguen dos tipos de estrategias: la estrategia de liderazgo de costos, que responde colocando un peso significativamente mayor en las ventas y la estrategia de diferenciación implica un peso significativamente menor en el ROA. Estos hallazgos son consistentes para las organizaciones que adaptan sus sistemas de

compensación para alentar a la administración a seguir una estrategia particular. No obstante, el experto de la Empresa D argumenta que no se deben ver como estrategias excluyentes sino al contrario incluyentes, donde una debe ir de la acompañada con la otra. A la medida en que haya buen reconocimiento por consiguiente hay buenos resultados (ventas) y por lo tanto se remunera de forma positiva estos ejecutivos.

Una contribución importante por parte del experto proveniente de la empresa A, es que más que la forma en que se remunera dependiendo de la estrategia, es el tipo de ejecutivo que necesitó para perseguir dicha estrategia, además asegura que todas las empresas persiguen una estrategia de ventas.

-Económicos. Seguidamente se presentan los factores determinantes para la remuneración de ejecutivos que se encuentran directamente relacionados con el valor financiero de la organización. En soporte, autores como Lee & Chen (2011) y Pennathur, Gilley, & Shelor (2005), encontraron que cuanto mayor es el valor de la organización, mayor es la compensación de los ejecutivos.

-Factor determinante: Rendimiento. Es consistencia mundial que la compensación de un ejecutivo depende, en parte, del desempeño de la empresa. En particular, cuando se da este tipo de retribución, la compensación es mayor si el rendimiento de los activos es alto, estudios empíricos lo han comprobado (Argandoña, 2000; Cho, 2007; L. S. Kang & Nanda, 2017; Lilling, 2006; S. L. Sun et al., 2010; Unite, Sullivan, Brookman, Majadillas, & Taningco, 2008). Adicionalmente, en las entrevistas realizadas como parte de la investigación, todas las empresas mencionaron este factor como el más importante aún cuando no se les preguntó por

este debido a su soportada importancia encontrada en la literatura. En firmas grandes norteamericanas con pasivos considerables, se identificó que la remuneración de los ejecutivos es menor y menos sensible al desempeño debido a la existencia de un miembro designado por el banco en sus juntas directivas (Abe et al., 2005).

El desempeño de todas las organizaciones siempre va a depender en gran parte de las ventas (Chowdhury & Sonaer, 2015; Segalla, Rouzies, Besson, & Weitz, 2006). Por ello, los propietarios prefieren métodos de compensación basados en resultados (Lerner et al., 2009), pues mediante el rendimiento se está premiando el desempeño del equipo de ejecutivos y castigando si la empresa no obtiene provecho.

Los resultados de las empresas se pueden medir de diferentes maneras. Usualmente se recurre al retorno sobre activos ROA (Florin, Hallock, & Webber, 2015; He, 2008; Lee & Chen, 2011), este se calcula como el beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos dividido en los activos Totales. Balsam et al. (2011) afirman que las empresas que persiguen una estrategia de liderazgo de costos colocan un peso significativamente mayor en las ventas y las empresas que persiguen una estrategia de diferenciación tienen un peso significativamente menor en el ROA. Adicionalmente, Franco-Santos, Bourne, & Huntington (2004) afirman que todas las empresas que usan sistemas formales de medición de desempeño que incluyen medidas financieras y no financieras, ya están alineadas con la estrategia de la organización.

Otras maneras de medir el rendimiento lo son los indicadores claves, cuadros de mandos o modelos de excelencia empresarial. Estos sistemas proporcionan retroalimentación sobre el progreso y la implementación de la estrategia, además de proporcionar retroalimentación en términos de dirección de comunicación e intención estratégica. Y, la forma en la cual se

remunera a los ejecutivos de más alto nivel como el CEO y los integrantes de la junta directiva es con los rendimientos del mercado accionario (Michael Firth et al., 2007; Nulla, 2015), ya mencionado en el numeral anterior de componente variable. No obstante, algunas empresas, son reacias a recompensarlos con el rendimiento de las acciones, en cambio, utilizan medidas de desempeño basadas en la contabilidad (Michael Firth et al., 2007).

Las medidas de desempeño basadas en la contabilidad, debe diseñarse de forma consistente. Por ejemplo, las medidas de rendimiento de flujo de caja auditadas deben usarse como un control de la razonabilidad de las medidas de ganancias y las medidas contables de rendimiento deben ajustarse para el costo del capital. (Lin, Liao, & Chang, 2011; Raithatha & Komera, 2016; Shan & Walter, 2016).

-Factor determinante: Condiciones de riesgo. El riesgo empresarial es un factor determinante potencialmente importante de compensación de los ejecutivos (Lee & Chen, 2011). El riesgo es una fuente de complejidad de la organización y, por tanto, aumenta la responsabilidad en el equipo de alta dirección y la supervisión ejecutiva por parte de las juntas. En este sentido, el diseño del sistema y los contratos de compensación de la dirección deben diseñarse de forma óptima para inducir a los ejecutivos a tomar decisiones de negocio óptimos (Ozdemir & Upneja, 2012). Usualmente, las empresas con un mayor riesgo financiero tienden a otorgar más la compensación basada en el componente variable debido a la relación directa del rendimiento y el aumento en el riesgo (Aggarwal y Samwick, 1999; Cyert et al., 2002).

En organizaciones que cotizan en bolsa, esta condición se mide como la desviación estándar de los rendimientos de las acciones diarias en un año fiscal determinado (Zheng,

2010). En las que no cotizan en bolsa, este factor está directamente relacionado con los pasivos o el endeudamiento que presente la organización.

-Factor determinante: Responsabilidad y riesgo. Es claro que la responsabilidad de cada cargo es completamente diversa. Es diferente, cuando la toma de decisiones afecta un departamento o una unidad y no a toda la compañía. Por ello, este factor considera que la responsabilidad de cada cargo incide en su sistema de compensación. En este sentido, se encontró los directores ejecutivos que toman en decisiones de riesgo, reciben los niveles más altos de compensación basada en acciones (Pennathur et al., 2005). En ocasiones es tanto el riesgo que asume el individuo, en cargos de CEO's por ejemplo, que lleva a los individuos a exigir una indemnización alta en caso de destitución (Lee & Chen, 2011).

En este punto aparece entonces un rasgo característico del comportamiento humano. Es decir, la aversión al riesgo (Coombs & Gilley, 2005). En donde claramente se premia al que además de tomar un proyecto de riesgo, sale victorioso de éste.

Un fenómeno relevante de este factor es que cuando el ejecutivo de una organización acumula una gran parte de su riqueza ligada a las opciones y premios de acciones de la empresa a lo largo de su gestión, los comités de remuneración tienden a reducir la compensación basada en acciones debido a la aversión al riesgo del ejecutivo (Zheng, 2010).

-Crecimiento. Los hallazgos también revelan que la compensación de ejecutivos está asociada positivamente con el crecimiento de la empresa (Abdullah, 2006), se encontró también que organizaciones de alto crecimiento tienden a pagar por medio de capital y las de bajo crecimiento usan más la compensación basada en efectivo (Pennathur et al., 2005).

-Factor determinante: Oportunidad de inversión. La oportunidad de inversión es una combinación de activos en lugar y oportunidades de crecimiento (Pennathur et al., 2005). Estas oportunidades de inversión pueden ser proyectos de expansión, nuevas adquisiciones y similares que contempla la empresa para estudiar y que se vuelven oportunidades de crecimiento a largo plazo para la organización.

El diseño de compensación de los ejecutivos se ve influido positivamente con dichas oportunidades porque implica mayor gestión por los procesos a llevar a cabo, mayor compromiso y por ende una compensación mas dirigida a esas oportunidades de crecimiento de capital (Cordeiro & Donald Kent, 2006).

5.2.4.1.2 Inherentes al control. Conjunto de factores que inciden en la compensación de cargos directivos mediante monitoreo y vigilancia constante del sistema de remuneración de los ejecutivos.

-Propietarios. Las características de la estructura de capital son un predictor significativo (Andreas et al., 2012). La estructura de la propiedad se define como la distribución del patrimonio con respecto a los votos y el capital, pero también por la identidad de los propietarios de los fondos. Estas estructuras son de gran importancia en el gobierno corporativo porque tienen influencia en el comité de remuneración y, por lo tanto, la eficiencia económica de las corporaciones que administran (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014). Los propietarios de una corporación son accionistas, pero los accionistas de las compañías que cotizan en bolsa (las compañías que se pueden comprar y vender por medio de bolsa de valores) no controlan los negocios que poseen. De hecho, es muy posible

que los funcionarios corporativos que controlan la corporación ni siquiera tengan una parte de la compañía. No obstante, siempre han existido figuras que representan tanto a los accionistas minoritarios como los mayoritarios.

Un gran número de estudios empíricos en Estados Unidos han concluido que la presencia de influyentes propietarios se asocia con una mayor intensidad de la vigilancia (S. L. Sun et al., 2010), que a su vez se asocia con vínculos más fuertes entre salarios de los ejecutivos y el desempeño de la empresa. (Sanchez-Marin et al., 2010).

En sí son dos factores de los propietarios que infieren en la compensación de cargos directivos. La naturaleza del capital y la concentración de la propiedad son características de gobierno corporativo que explican las variaciones en la remuneración de los ejecutivos (Banghoj et al., 2010).

-Factor determinante: Naturaleza del capital. Se refiere al tipo de organización en cuanto a la proveniencia de su capital. Básicamente existen organización de propiedad del estado (público) o particulares (privado) y de propiedad es compartida entre entidad(es) pública(s) y entidad(es) privada(s) se considera mixta. Y, dependiendo de la naturaleza del capital se desprenden una serie de condiciones y consideraciones que afecta el sistema de compensación para cargos directivos.

Por ejemplo, según M Firth et al. (2006), aquellas empresas donde el Estado es el accionista dominante pondrán menos peso en la remuneración por rendimiento de los ejecutivos. Además, son más propensas a diseñar el sistema de compensación en función pública y así pagar una remuneración inferior. Por ejemplo, en el caso específico de Colombia, empresas de carácter publico o mixto deben adaptar la legislación colombiana y

su normatividad. Por otra parte, el estado puede intervenir las organizaciones para alcanzar objetivos distintos a la maximización de beneficios (por ejemplo, para aumentar el empleo) (Michael Firth et al., 2007). Por estas razones es que las empresas controladas por el estado son menos propensas a adoptar planes de incentivos para la alta gerencia (M Firth et al., 2006). Y, en cambio las empresas privadas están más dispuestas a tener planes de incentivos (M Firth et al., 2006).

En cuanto a las empresas administradas por los fundadores (privadas), se encontró que están asociadas con un mayor desempeño financiero (He, 2008) probablemente por su alto compromiso. En particular, los hallazgos sobre empresas administradas por los fundadores son ventajas. (Alves, Couto, & Francisco, 2016) sugiere que este tipo de propietarios enfrentan menos costos de agencia y la capacidad de los directores generales para extraer rentas adicionales es más probable.

Retomando la perspectiva colombiana desde las entrevistas realizadas, las Empresas A y D son de naturaleza familiar. La primera es multinacional y lo que mencionó el experto es que puesto que la sede principal se encuentra en otro país (con sus fundadores como directores generales) cada organización por país es autónoma frente a la compensación, para la segunda organización la cual no tiene presencia internacional, dicha se encuentra directamente ligada a la forma de dirigir de sus propietarios quienes son los mismos que pertenecen a la junta directiva y por su puesto, influyen en su sistema de compensación. La Empresa B tiene una estructura muy fuerte la cual aplica para toda la empresa en todos los países donde tiene presencia y a la cual no tiene influencia de propietarios.

En la Empresa E, sucedió un cambio en la composición de propietarios que generó una transformación drástica en el área de RRHH, con la particularidad de disminuir en aproximadamente un 20% los salarios en general, así como las responsabilidades.

Según Baixauli-Soler & Sanchez-Marin (2014) hay dos escenarios diferentes en los que el tipo de accionista de control puede determinar la eficacia de la supervisión ejecutiva y el diseño de su compensación: (1) las empresas controladas por los accionistas mayoritarios externos no relacionados con la gestión, que supervisan los ejecutivos sobre todo dentro de la junta de consejeros externos; y (2) las empresas controladas por los accionistas mayoritarios internos, que a la vez se combinan las funciones de los ejecutivos con los de director en la junta. Estos dos tipos de accionistas de control difieren de los accionistas minoritarios en términos de su función de vigilancia y su capacidad para la expropiación, lo que genera costos de supervisión divergentes.

-Factor determinante: Concentración de propiedad. La concentración de la propiedad se refiere a la distribución del patrimonio, a la cantidad de acciones que poseen los inversores individuales y los accionistas de gran tamaño (inversores que poseen al menos el 5 por ciento de la propiedad de capital en la empresa) (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014).

El grado de concentración de la propiedad, determina si se trata de una estructura de propiedad dispersa o concentrada sobre la que ejerce el control de una mayoría o minoría, respectivamente.

Cuando la propiedad es concentrada hay más control sobre la alta dirección y, por lo tanto, la remuneración recibida se caracteriza por ser más baja y ligada al rendimiento de la empresa (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014). Para Baixauli-Soler & Sanchez-Marin (2014) así

como para muchos críticos, la alta concentración de la propiedad tiene un efecto negativo sobre la remuneración, dañando los intereses de los accionistas minoritarios.

Las sociedades cotizadas de Estados Unidos y Reino Unido se caracterizan por una clara separación entre la propiedad y la gestión, así como por el predominio de los ejecutivos en el consejo de administración (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014). Al ser dispersas, los accionistas se ven obligados a depender del agente que ejerce las acciones de dirección de la empresa (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014). Por el contrario, en las estructuras de propiedad de los países de Europa continental, las compañías están más concentradas y la diferencia entre los gerentes y propietarios de menos afilada. Tanto así que muchas veces la junta directiva la conforman los mismos directivos (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014).

5.2.4.1.3 Inherentes a la remuneración y el control. Conjunto de factores que contribuyen a la definición del sistema de compensación de ejecutivos y al monitoreo de este.

-Factor determinante: Comité de remuneración. Órgano cuya función primordial es apoyar al gobierno corporativo evaluando y recomendando la compensación de altos ejecutivos, incluyendo el CEO (Petra & Dorata, 2008). El comité de remuneración se establece con el fin de recomendar a la junta directiva un marco de compensación para los ejecutivos que sea capaz de atraer, retener y motivar a los directores que gestionan el negocio en el interés de los accionistas (Talha et al., 2009).

Estos comités, aumentan la eficacia de la junta (Cybinski & Windsor, 2013), mejorando la supervisión de la alta dirección y la remuneración (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014). De ahí su relevancia, de las cinco entrevistas realizadas, tan solo una (D) no tiene

comité de compensación y precisamente se debe a que a pesar de que es una empresa posicionada en el mercado, es relativamente pequeña en comparación con las demás.

Para algunas organizaciones que cotizan en bolsa, este comité es obligatorio. Por ejemplo, La Bolsa de Nueva York, la Asociación Nacional de Agentes de Valores, y la Bolsa de Valores de Estados Unidos lo solicitan como nuevas normas de gobierno corporativo. Así como todas las empresas ASX300 (Índice de capitalización bursátil) tienen un comité de remuneración de al menos tres miembros, todos los cuales son consejeros no ejecutivos, con la silla y una mayoría de los miembros son independientes para evitar conflictos de interés en el pago de los ejecutivos (Cybinski & Windsor, 2013).

Uno de los aspectos más relevante dentro del comité que marca la diferencia de la posición frente a la estructura de compensación es quienes lo conforman. Ahora la pregunta es, ¿quienes están en el comité? Generalmente los directivos designados por el CEO, estos a su vez pueden ser o nuevos o antiguos. La influencia de los viejos trae por lo general un historial de apoyo al CEO, por otro lado, los nuevos carecen de experiencia y pueden ser fácilmente influidos por los directores viejos. De forma similar, los nuevos llegan ahí por que el CEO los eligió, y un CEO no eligen que se sienten en su mesa contrincantes, mas bien amigos, por lo que la lealtad al CEO será aún mayor y cuestionarle su pago no será un problema que aparezca (Petra & Dorata, 2008). Entonces, la pregunta debe ser ¿Quiénes deben conformar el comité? Para que funcione correctamente debe contener un buen equilibrio entre los directores de harto y con poca antigüedad, se debe considerar el papel de los accionistas y su impacto en el diseño del ejecutivo paquetes de compensación debido a la creciente participación de los accionistas en este tipo de decisiones (Marty Martin & Hunt-Ahmed, 2011).

-Factor determinante: Junta directiva. Este es tal vez, el factor más determinante en la compensación de ejecutivos. La junta directiva en la mayoría de las empresas aprueba o rechaza cada uno de los componentes del sistema de compensación, desde el salario base, el variable hasta cada uno de los beneficios o incentivos. Las juntas están estructuradas de manera que coherente con la maximización de valor para los accionistas (Adams & Ferreira, 2009).

La junta directiva está conformada usualmente por directores independientes, externos, altos ejecutivos y el presidente de la compañía. Los directores independientes y externos están para asegurarse de la lealtad del gobierno corporativo (Alves et al., 2016), los primeros no están directamente involucrados función operativa, se le asignan tareas de monitorear los directores o ejecutivos, como presidir retribuciones, participar en el comité de auditoria y participar en la junta directiva (Talha et al., 2009), en su rol siempre están bajo el enfoque de representar a los accionistas minoritarios, y los directores externos se encargan de funciones específicas de funcionamiento dentro de las entidades tales como las finanzas, administración y funcionamiento (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014). Estos últimos representan a los accionistas mayoritarios. La retribución de los directores independiente y externo debe ser aceptada en el proceso de gobierno corporativo.

Este factor tiene características estudiadas empírica y teóricamente como influyentes en la compensación de cargos directivos: el tamaño y la cantidad de reuniones de la junta directiva. Innumerables autores han hablado afirmado que cuanto mayor sea el número de miembros de la junta, mayor será la compensación de la administración superior (L. S. Kang & Nanda, 2017; Lee & Chen, 2011; Sanchez-Marin et al., 2010), es un determinante de la eficacia de la gestión empresarial (Lee & Chen, 2011), pues es un fuerte indicador de la

capacidad de la junta para supervisar el pago de la alta dirección, ya que juntas grandes es más difícil organizar reuniones (Guest, 2010) y requieren el consenso de más personas en cualquier decisión que se tome (Deschenes et al., 2015).

Respecto a la cantidad de reuniones, es medido como el número total de reuniones de la junta directiva celebradas en el ejercicio. El teórico racional detrás de esta relación es que las juntas que se encuentran más frecuentemente también puedan desempeñar sus funciones de vigilancia con más frecuencia (Alves et al., 2016).

No obstante, cierta literatura sobre el gobierno corporativo y el rendimiento de la organización documentan que cuando la junta directiva se reúne con más frecuencia es menos eficiente, pues más reuniones de la junta de supervisión ayudan a frenar la compensación ejecutiva y la llevan hasta caerse del rango adecuado (Ding et al., 2010).

Por otra parte, según Abdullah (2006) la independencia de la junta y el alcance de los intereses de los directores externos tienen una influencia negativa en la remuneración de los directores.

En el caso de las empresas que tienen comité de las entrevistas realizadas, los expertos manifiestan que el comité de compensación es el encargado de este tema. No obstante, la junta directiva entra en acción cuando es un tema muy relevante como el salario de ejecutivos del nivel más alto como vicepresidentes, CEO y presidente (en el caso de la Empresa C), también cuando se estructura por primera vez o se hace una gran modificación en el sistema de remuneración de la organización. Además, que el componente del sistema de compensación que siempre pasa por la junta directiva es la asignación de beneficios (otros).

5.2.4.2 Capital humano. Características y criterios individuales de acuerdo con una perspectiva del capital humano que influyen en el sistema de compensación del mismo individuo. El capital humano como el stock de habilidades y conocimientos adquiridos a través de la educación y la experiencia es un factor determinante de la compensación ejecutiva (S. L. Sun et al., 2010).

5.2.4.2.1 Experiencia. Comprende el conjunto de habilidades y conocimientos que se han adquirido mediante el desempeño de sus funciones. En el contexto de la India, Sun et al. (2010) que solo en la misma empresa la experiencia tiene una influencia significativa en la compensación de los ejecutivos.

-Factor determinante: Tenencia. La tenencia de un cargo es una medida del capital humano específico, es el paso por la posición de cargo ejecutivo en años. Se asocia positivamente con la compensación total (fijo+variable+otros) (He, 2008, Sun et al., 2010). De forma similar, (Mcknight & Tomkins, 2004) encuentra que la relación entre las ventas y el salario del ejecutivo aumenta significativamente con la tenencia de éste.

La tenencia puede ser un indicador de la capacidad de los directores generales de ejercer influencia sobre un consejo de administración y sus paquetes de compensación. Los que tienen una práctica mayor pueden recibir una compensación considerada en virtud de su experiencia (Lee & Chen, 2011). Según Zheng (2010), la tenencia es la principal variable de interés en el “papel”. Mediante el aumento de la tenencia de un ejecutivo puede construir un historial probado y desarrollar nuevas relaciones con personas clave, tanto dentro como fuera de la organización (es decir, una dimensión política) (Mcknight & Tomkins, 2004).

En las entrevistas realizadas, todos los expertos lo consideraron importante, sin embargo, el ejecutivo de la Empresa B asegura que la tenencia de los directivos no necesariamente garantiza un desempeño superior en las actividades de este, en su empresa es recomendable que un empleado dure máximo 2-4 años en la misma posición, por el hecho de que afirman que un empleado ya sea o no ejecutivo puede convertirse en un obstáculo para que los demás y estanca en cierta parte el crecimiento de la compañía.

-Factor determinante: Habilidades. Son las cualidades individuales, que logra desarrollar el individuo mediante su experticia (S. L. Sun et al., 2010), son las más valoradas en las empresas porque demuestran que además de que el ejecutivo sabe y tiene el conocimiento, es capaz de ejecutarlo. A pesar de que, de cierta manera, son un factor subjetivo, estas son las que permiten la promoción dentro de la organización y, por ende, generan mayor experiencia.

Un aspecto relevante, fue que en el cuerpo de la entrevista no se indagaba sobre el factor habilidades o competencias del ejecutivo en específico. Debido a su clara importancia en la determinación de un sistema de remuneración para el directivo, motivo por el cual implícitamente todas las personas entrevistadas la mencionaron como uno de los factores mas relevantes.

5.2.4.2.2 Factor determinante: Educación. La educación ejecutiva indica el logro formativo más alto del ejecutivo (Banghoj et al., 2010). En las organizaciones, el ejecutivo con más altos niveles de educación esta directamente relacionado con mayor capacidad y en consecuencia con un mejor desempeño (Alves et al., 2016). Adicionalmente, siempre en el

reclutamiento se fija un nivel educativo, con el fin de garantizar que tenga la formación suficiente para que la organización tenga éxito (Xiao, He, Lin, & Elkins, 2013). Por medio de las decisiones a cargo de este ejecutivo. Como un aporte fundamental gracias a las entrevistas realizadas, expertos de las Empresas B y C afirman que la educación es un factor relevante al momento de ingresar por primera vez a la compañía ya que una vez dentro importan más las habilidades.

5.2.4.2.3 Factor determinante: Edad. La edad es un factor altamente debatido por la literatura. Significa que la cantidad de años del ejecutivo influye en su compensación. La respuesta es clara, a mayor edad aumenta su nivel de conocimiento. Por medio del estudio *Executive Pay and Performance in Portuguese listed companies*, se evidenció que, a más edad del ejecutivo, mayor compensación (Alves et al., 2016), Lo anterior se corrobora con el siguiente dato: la edad media de un CEO en Estados Unidos es de 55 años (Fralich & Fan, 2015).

No obstante, hay quienes dicen: sí interesa la edad, pero con el objeto de retener personal joven. Por ejemplo, los entrevistados de las Empresas B, D y E, argumentan que la edad es importante ya que si se analiza la curva laboral, es preferible contar con un empleado joven para formarlo y conseguir que este aporte por más tiempo a la organización, se prefieren jóvenes con potencial porque la empresa hace planes de carreras y además dichos tienen más oportunidad de movimiento (en el caso de traslados). Adicionalmente, en cuestiones de costos, es más económico para la organización contratar personal sin tanta experiencia (Ozdemir & Upneja, 2012).

Así mismo, existen teorías que sugieren que a medida que los ejecutivos se acercan al final de sus carreras, se vuelven cada vez más reacios al riesgo y son menos propensos a asumir nuevos proyectos (Pennathur et al., 2005). En cambio, los jóvenes pueden ver el pago de incentivos como una significativa herramienta de compensación y por ende motivación para inducirlos a asumir riesgos frecuentemente (Mcknight & Tomkins, 2004).

Otros, tienen una postura de indiferencia acerca de la edad, por ejemplo, el experto de la organización A, afirma que su compañía no califica por edad, actualmente tienen personas muy jóvenes como mayores que pueden estar en el mismo cargo sin inconveniente.

5.2.4.2.4 Factor determinante: Empresa de procedencia. Se fundamenta en el reclutamiento, si es externo o interno. Es decir, si el ejecutivo es promovido dentro de la misma organización o contratado de forma externa. Las contrataciones de ejecutivos externos, en promedio en EEUU ganan 15% más que uno promovido dentro de la organización (Lilling, 2006).

Según (Ryan et al., 2007), las juntas pueden monitorear los nuevos CEO de fuera de las empresas más que los nuevos CEO promovidos desde dentro. Además, cuando hay incertidumbre por parte de la organización, lo que se hace es dar más importancia a la compensación por capital, ya que por ejemplo si el ejecutivo es nuevo, no conoce sus habilidades, pero si es promovido de otro cargo donde el nivel de incertidumbre es menor, y por ende se puede aumentar la compensación efectiva (Zheng, 2010).

Así mismo, todos los entrevistados lo consideraron bastante importante (ver Apéndice F). Específicamente desde el punto de vista de la promoción interna, genera un impacto motivacional en todos los miembros de la organización, siendo convertido el cargo en un

cargo aspiracional. Lo que genera ansias en los empleados de conseguirlo. Además, que la promoción es más económica que la contratación de un externo ya que la organización contratante se beneficia por el conocimiento que este tiene de la otra compañía. Si se contrata a un ejecutivo de otra empresa, se deben considerar cargos por bonos de atracción, pues se tiene la gran ventaja de tener una mirada diferente, conocimiento de la competencia y prácticas que no se han contemplado en la organización.

5.2.4.3 Entorno. Conjunto de factores inherentes al ambiente externo (por ejemplo, la incertidumbre del entorno externo, el cambio rápido, la intensidad de la competencia) (Dossi et al., 2010) donde se encuentra la organización y por ende condicionan su actividad.

5.2.4.3.1 Sector. Marco global o conjunto de factores del ambiente donde se desempeña la organización que afectan al gremio. Las entrevistas realizadas (Ver Apéndice F) permitieron concluir que las organizaciones siempre hacen una referenciación de la industria, así como los salarios del mercado en el que se encuentran para diseñar su sistema de compensación externamente competitivo.

-Factor determinante: Tipo de industria. Hace referencia a la clase de industria al cual pertenece la organización, el cual es influyente directamente en el comportamiento del mercado, es decir las ventas y por ende el nivel de compensación que puede la organización ofrecer a los ejecutivos. El tipo de industria usualmente es de carácter temporal, como las crisis y las alzas en el sector.

-Factor determinante: Salarios del mercado. La estrategia de benchmarking es característica para identificar y tener referencia de los beneficios y componentes del sistema de compensación en cargos similares del mercado y especialmente de la competencia. Los expertos entrevistados, comentaban que los salarios del mercado se obtienen de entidades que se encargan de estudiar y promocionar dicha información.

5.2.4.3.2 Factor determinante: Localización. La región es un determinante de las diferencias transversales en las estructuras de compensación (Bryan, Nash, & Patel, 2015). Este factor está directamente asociado con el costo de vida en el lugar donde debe ubicarse el ejecutivo, por ejemplo, en el caso de una multinacional, el cambio desde un país en vía de desarrollo a un país desarrollado, la compensación va a ser considerablemente mayor puesto que el costo de vida del país desarrollado, así como las ganancias lo son en la misma medida.

Los expertos consultados, coinciden en que la ubicación determina la remuneración de directivos por su relación con las responsabilidades que el área geográfica asignada demanden. Es decir, si es un ejecutivo encargado de ciertos objetivos en la ciudad capital, probablemente tendrá más responsabilidades que en cualquier otra ciudad. Y, por lo tanto, merece una remuneración mayor.

5.2.4.3.3 Factor determinante: Normatividad. Existen implicaciones legislativas del gobierno por parte de cada país o región respecto a la remuneración de ejecutivos. Los factores institucionales por ejemplo, pueden ayudar a explicar la variación entre países en el uso de la compensación basada en acciones (Bryan et al., 2010).

En organizaciones de carácter público, el gobierno tiene la facultad de nombrar al director general y los miembros de la junta directiva, estas tienden a experimentar menos problemas de la agencia debido a que los gerentes designados aseguran que las decisiones se encuentren alineadas con los intereses políticos del gobierno. En consecuencia, los administradores serán dirigidos más por sus intereses políticos que el bienestar puramente social en su gestión de la organización (Minhat & Abdullah, 2014).

Los requisitos legales en algunos países, por ejemplo, exigen que todas las empresas que cotizan en bolsa publiquen un informe con la remuneración del director general y su estado financiero anual. Pues, según el gobierno de estos países, esto mejorará la transparencia. De manera similar, la reglamentación bursátil también exige a las empresas tener revelaciones de retribución global y políticas para los ejecutivos. Ya que, según ellos, esto disminuirá el riesgo de excesiva remuneración. Pues, el objetivo es proteger a los accionistas e inversores potenciales (Talha et al., 2009).

5.2.4.3.4 Economía. Conjunto de factores macroeconómicos que impactan el rendimiento de las organizaciones.

-Factor determinante: Economía mundial. Los movimientos económicos que realiza el mundo, fenómenos que están ocurriendo actualmente como los problemas derivados del aumento demográfico, los avances tecnológicos, el estancamiento de algunas economías, el calentamiento global, entre otros, se integran directamente en los mercados financieros nacionales y dado a que estos cambios se dan de forma veloz, los mercados laborales se desequilibran y el capital humano no puede seguir al ritmo de la evolución de la demanda de

la economía mundial. Por ello, el factor economía mundial tiene un efecto globalizado en la remuneración de los ejecutivos.

-Factor determinante: Economía nacional. ¿Las empresas en países que son económicamente similares eligen contratos de compensación para ejecutivos diseñados de manera similar? Gracias al estudio *The effect of cultural distance on contracting decisions - the case of executive compensation* se comprobó que la economía de cada país, al ser cambiante y diferente es un factor determinante en el sistema de compensación de los ejecutivos (Bryan et al., 2015). Por ello, es que el nivel de producción en cada uno de los sectores, el desarrollo y el trabajo de un país conforman la base de ganancias, así como oportunidades de crecimiento dentro de éste. Y, precisamente por este factor es que, según el informe mundial sobre salarios de la OIT, se encuentra un menor crecimiento salarial en las economías emergentes y en desarrollo, y mayor crecimiento salarial en los países desarrollados.

5.2.4 Prácticas asociadas a la remuneración de cargos directivos identificadas. Se presentan las prácticas identificadas inherentes en el tópico por medio de la revisión de literatura y a las entrevistas realizadas a expertos en el tópico de las empresas A, B, C, D, E y F.

5.2.4.1 Composición del sistema de remuneración de ejecutivos. Esta práctica es básicamente comparativa, corresponde a qué tanto porcentaje se le da a cada componente del

sistema de compensación de ejecutivos. Recordando el sistema de remuneración planteado salario fijo, salario variable y otros.

En la revisión de literatura se identificó que, en Estados Unidos, China y Reino Unido con el paso del tiempo, el salario base o discrecional cada vez es menor (Shan & Walter, 2016). Actualmente el porcentaje promedio del salario de los ejecutivos se encuentra entre el 14% y 18% de la compensación total. Es decir, el resto del salario corresponde a la compensación variable más el componente otros. Por eso, fue interesante investigar cómo funciona en Colombia esta distribución. De primera mano, con las entrevistas todas las personas afirmaron que el salario fijo es el de mayor aporte (ver Apéndice F), algunos dieron un porcentaje general 80% - 20% para salario fijo y variable respectivamente. Sin embargo, se revisó el estudio de ACRIP 2011 para Colombia con el fin de contrarrestar los hallazgos de la revisión narrativa.

Se evidencia en la Figura 13 que en Colombia la cultura laboral se nota más radical en la importancia del salario fijo, situación que corresponde en gran fracción a las heterogéneas economías entre ambos países, la legislación y las culturas regionales.

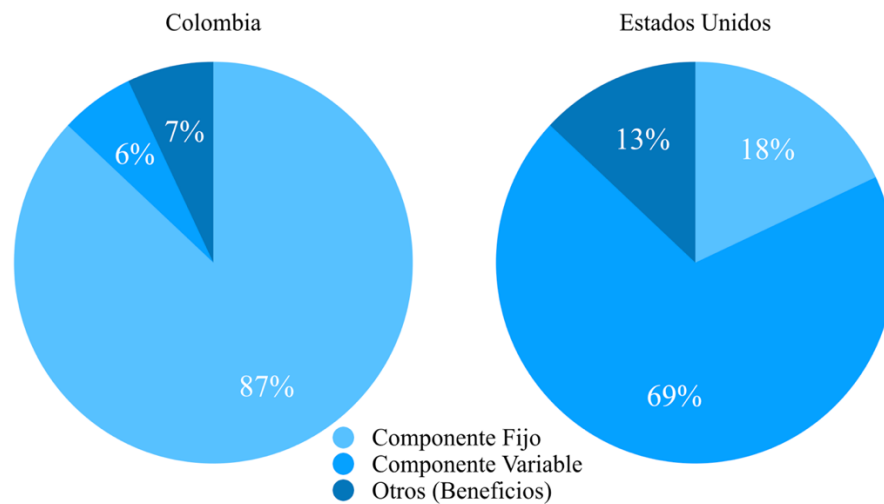


Figura 13. Composición del sistema de compensación de directivos en Colombia, Estados Unidos. Adaptado de Acrip 2011 y Execucomp 2014.

5.2.4.3 Incidencia de la retribución por capital. Las recompensas no monetarias, como la compensación de capital, son una estratégica forma de motivar a los miembros de la organización. Estos tipos incentivos vinculan directamente el bienestar financiero de los colaboradores con el bienestar financiero de la empresa. A medida que las acciones de la compañía suben y bajan, el valor de su bonificación también fluctúa. Cuando un equipo se desempeña particularmente bien, puede ver cómo esto no solo ayuda a la organización, sino que también ayuda a su propia situación.

La especialidad de la retribución por capital parte de que los empleados están muy motivados para permanecer en la organización y progresar en su carrera allí en lugar de buscar nuevos destinos. Los empleados con frecuencia cambian de trabajo porque reciben los mismos tipos de bonificaciones, razón por la que eligen ir a otro lugar tan pronto como se les ofrezca un poco más.

Este tipo de compensación beneficia tanto a los propietarios como a los miembros de la organización. Los empleados se sienten más valorados al obtener una bonificación que

realmente los beneficia en su concepto, y los propietarios retienen este valioso talento que busca incrementar el valor de la organización para que de igual forma se incrementen sus beneficios por capital.

En la literatura, se evidencia como algunas de las mas grandes organizaciones del mundo utilizan esta estructura para compensar a sus ejecutivos, sin embargo, con casi mas de 70 años desde que este tipo de retribución inició, sus impactos negativos también han hecho presencia. Las opciones sobre acciones trajeron algunas consecuencias no deseadas de acuerdo con la popular prensa de negocios de Estados Unidos. Por ejemplo, (Meek et al., 2007) evidenció que las opciones sobre acciones se usaron para manipular las ganancias inflando el precio de las acciones e induciendo error a los inversores sobre el verdadero estado de sus empresas. Este fenómeno es conocido como Earnings Management desde 1989 cuando Schipper lo define como una intervención deliberada en el proceso de información externa, con la intención de obtener alguna ganancia privada. Es decir, cuando los ejecutivos usan el juicio en la información financiera y en la estructuración de transacciones para alterar informes financieros a cualquiera de engañar a algunos grupos de interés sobre el resultado económico de la empresa (B. Sun, 2013), o para influir en los resultados contractuales que dependen en las cifras contables reportados.

Por ejemplo, un CEO puede presionar al director financiero (CFO) para manipular las ganancias debido a que el primero tiene opciones sobre acciones que podrían aumentar su valor si las ganancias más altas conducen a los aumentos de precios de acciones (Chourou, Abaoub, & Saadi, 2008). Las investigaciones anteriores sugieren que este comportamiento de decisiones oportunistas por los CEO se acelera cuando esta cerca el despido o la liquidación. Estas acciones, por lo tanto, en lugar de crear riqueza, llevaron a los ejecutivos

a tomar acciones a corto plazo con el único fin del beneficio propio. Por ello, la revisión permitió identificar que las opciones son cada vez menos popular (Keasey, 2006; Pennathur et al., 2005), pues según Nourayi & Daroca (2008), complican el problema de la medición de compensación, con el advenimiento de las opciones sobre acciones como una forma importante de la compensación, la medición se hizo más difícil, dando lugar a formulas matemáticas, tales como el modelo Black-Scholes de precio de opciones (Black y Scholes, 1973) como un sustituto de los métodos más convencionales, y poco a poco en organizaciones de Estados Unidos, Reino Unido y Asia están siendo sustituidos por los planes de acciones de rendimiento y planes de bonificaciones anuales diferidos (Keasey, 2006). Estos nuevos tipos no transmiten mismas ventajas fiscales para el ejecutivo, pero pueden utilizarse para bloquear los individuos en las empresas y también es más fácil para atar las bonificaciones a las acciones reales de las personas.

Mientras que el 80 por ciento de las grandes empresas de Estados Unidos ofreció opciones sobre acciones a sus directores en 2001, ese porcentaje se redujo a alrededor del 50 por ciento en 2006 (Lublin y Bulkeley, 2006). Adicionalmente, gracias al análisis del pago de los CEO incluidos en Standard & Poor's 500 (El índice se basa en la capitalización bursátil de 500 grandes empresas que poseen acciones que cotizan en las bolsas NYSE o NASDAQ, se lo considera el índice más representativo de la situación real del mercado) utilizando datos de ExecuComp realizado por (Executive Compensation- Where We are, and How We) en 2013, se evidenció que dichas organizaciones, en su mayoría norteamericanas, para ser más exactos el 96% habían sustituido la metodología de pago de opciones sobre acciones por las acciones restringidas. Así mismo, (Nourayi & Mintz, 2008; Shan & Walter, 2016) concluyeron que el mayor componente de la compensación ejecutiva se relaciona con los stocks (acciones

restringidas y participaciones en el rendimiento) con un 31% aproximadamente y que las opciones sobre acciones comprenden el 18% o el 19% de la compensación total media.

Ahora bien, con las entrevistas realizadas en Colombia (ver Apéndice F) ocurrieron dos aspectos relevantes: La empresa C no otorga ningún tipo de opciones sobre acciones o premios con acciones a los altos directivos debido a que es una empresa de carácter mixto (estatal y privado) y realizar este tipo de retribuciones esta totalmente prohibido por la constitución colombiana. Sin embargo, por otro lado, la Empresa F que también es de carácter mixta, otorga acciones a sus ejecutivos por medio de una filial que pertenece a los propietarios privados de la organización. El segundo aspecto corresponde a las Empresas A, B, E, F quienes sí manejan la compensación de retribución por capital mediante opciones sobre acciones, acciones por desempeño y acciones restringidas, las cuales acapara a los ejecutivos de más alto nivel asegurando así al talento más valioso. Esto no quiere decir que en Colombia solo se usen estos tres tipos de compensación por capital, simplemente como se ha mencionado, se hace uno de los hallazgos de las entrevistas como un apoyo a la revisión literaria realizada. Lo que se puede concluir de las entrevistas es que dichas organizaciones no tienen la misma perspectiva frente a las opciones sobre acciones como sucede en Estados Unidos, Reino Unido y Asia, ya que principalmente no se otorga en mayor proporción el componente variable, que en estos países constituyen mas.

5.2.4.3 Índice de mujeres en cargos directivos. Como ya se mencionó, el factor género es importante en la remuneración de cargos directivos, se expuso la brecha salarial de este mismo, pero hace falta mencionar una práctica mundial sobre el índice de mujeres en cargos directivos. En la revisión narrativa realizada, todos los artículos confirmaron que en cargos

directivos las mujeres tienen poca participación. Por ejemplo, (Mohan & Ruggiero, 2007) encontraron que pocas mujeres ocupan la oficina del CEO: menos del 1% de las compañías Fortune 1000 (500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor) tienen mujeres jefas ejecutivas. Y los datos de pago comúnmente usados de ExecuComp contienen tan solo 15 mujeres CEO. Así mismo, un estudio realizado por Smith et al (2011) en Dinamarca arrojó que la proporción de mujeres que llegan a las primeras posiciones en empresas privadas es bajo comparado con otros países de la Unión Europea. Pues en 1996, tan sólo el 3% de los CEOs de las grandes empresas privadas danesas eran mujeres. Sin embargo, diez años después, en 2005, esta cifra había aumentado a 5%. De forma similar, estudios realizados en China siguen la misma orientación (Xiao et al., 2013).

Paralelamente, a 2008 en Colombia, sólo entre un 10% y 12% de los cargos directivos de las empresas eran ocupados por mujeres según ACRIP. No obstante, casi 10 años más tarde, un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala que en Colombia 51,3% de los diversos cargos directivos de las empresas es ocupado por mujeres, lo cual constituye uno de los promedios más altos del mundo. Adicionalmente, en las entrevistas realizadas se indagó por la percepción dentro de las compañías con la presencia de mujeres en cargos directivos y básicamente, la alta gerencia conformada por mujeres corresponde al 50%, 60% y 11% para las empresas A, B, y C respectivamente. Sin embargo, todas las empresas tienen una visión optimista y no discriminativa frente al tema. Por ejemplo, en la Empresa C tres años atrás no existía ningún directivo mujer en la alta gerencia y que ahora el porcentaje haya aumentado de 0% a 11% es una muestra de aumento a través del tiempo y que tal como se dijo en el capítulo correspondiente a los factores determinantes, el género no lo es.

5.2.4.4 Mecanismo de voz “Say On Pay”. Alta remuneración de los ejecutivos, especialmente en las empresas de bajo rendimiento, ha sido durante mucho tiempo objeto de protestas de los accionistas. Say On Pay es un mecanismo que permite a los accionistas influir en el pago, dándoles un voto de asesoramiento, proporcionando oportunidades para influir en los pagos a ejecutivos, tanto directa como indirectamente. Es una práctica mayormente ligada a la remuneración del gerente general, usualmente, el voto de los accionistas en temas de compensación solo se toma en cuenta para la remuneración del primer ejecutivo (Alves et al., 2016), pues precisamente de éste es el techo de los salarios y de allí se desprenden en modo de jerarquía el de los demás ejecutivos.

SOP juega un papel importante en las empresas cotizadas en España, de la cual según (Sanchez-Marin, Lozano-Reina, Baixauli-Soler, & Lucas-Perez, 2016) dos versiones sobre el asunto: una versión positiva indica que un bajo nivel de apoyo SOP en compañías con accionistas insatisfechos, permite que se tenga en cuenta la opinión de los accionistas al diseñar una compensación del CEO más alineada en los años siguientes y en compañías con accionistas satisfechos, un bajo nivel de apoyo SOP no tiene una influencia significativa en la alineación de la compensación del CEO.

5.2.4.5 Mecanismo de ecuanimidad “directores independiente y externo”. En búsqueda de promover siempre la rectitud, justicia y sobre todo la imparcialidad, el mercado organizacional ha creado figuras dedicadas exclusivamente a una labor de equilibrio entre las partes interesadas. Actualmente, hay dos posiciones denominadas director independiente y director externo. Son figuras muy importantes dentro del control corporativo, tanto así que por ejemplo, en Reino Unido desde 2002 existe una ley que regula el tráfico de influencias

por medio dichos consejeros (Guest, 2010) o en China desde 2001 es obligación por la CSRC (China Securities Regulatory Commission) y el nuevo Derecho Corporativo, que las grandes empresas en china deben implementar la figura de director independiente (Ding et al., 2010).

El consejero independiente representa los intereses de los accionistas y/o socios minoritarios, es un director que no tiene ninguna relación con la sociedad más que su participación en la junta directiva y no recibe compensaciones por parte de la sociedad distintas a sus honorarios o dividendos (Petra & Dorata, 2008); nunca ha sido empleado de la sociedad; no provee servicios o productos a la sociedad; y no tiene parentesco cercano con ningún ejecutivo o accionista controlador. Sin embargo, Byrd, Cooperman, & Wolfe (2010) argumentan que un nuevo miembro de la junta exterior puede ser demasiado respetuoso con un director general, y de esta manera existen menos probabilidades de ser crítico frente a un miembro de la junta con mayor antigüedad.

De manera similar, un director externo representa los intereses de los accionistas mayoritarios, su objeto junto con el director independiente es mejorar la transparencia de la organización, medio ambiente y como tal la eficacia de la junta directiva (Alves et al., 2016).

5.2.4.6 Competitividad externa. “El salario del ejecutivo se ve influenciado por el promedio de los salarios de la industria”, lo anterior, es básicamente el punto de partida a la hora de estimar salarios en muchas compañías. Prácticamente, es revisar en y comparar las retribuciones en el mismo cargo y sector.

Según el experto en el tópico de la Empresa C (ver Apéndice F) el primer paso es en con colaboración de consultoras se hace una referenciación para tener los salarios del sector. Posteriormente, el equipo del área de talento humano de la organización establece el sistema

de compensación en conjunto y mediante cuadros de los pagos salariales, por niveles de cargo, que tienen en cuenta la formación y otros aspectos que dependen del cargo se establece una remuneración con competitividad externa.

Esta práctica es fija dentro de las grandes organizaciones, precisamente por esta razón es que se encuentran diferentes estudios salariales en apoyo, por sector, tamaño, cargo etc.

6. Caracterización de prácticas asociadas a los sistemas de compensación para cargos directivo e identificación de tendencias

Mediante la identificación de las características de cada una de las prácticas se obtuvo su caracterización y posteriormente se construyeron tendencias de los sistemas de compensación para cargos directivos.

6.1 Caracterización de practicas asociadas a los sistemas de compensación para cargos directivos.

Dadas las prácticas identificadas para los sistemas de compensación de cargos directivos, se procedió a caracterizarlas en categorías mutuamente excluyentes con el objeto de diferenciar las practicas asociadas al tópico. En resultado a este, se eligieron las siguientes dos categorías: Las prácticas inherentes a la estructura del sistema de compensación y las prácticas inherentes al gobierno corporativo de las organizaciones.

Entendiéndose las prácticas inherentes a la estructura del sistema de compensación para cargos directivos como costumbres evidenciadas en la investigación que pueden ayudar a diseñar y construir bajo una mejor manera la retribución de los ejecutivos. Por otro lado, el objetivo del gobierno corporativo es ser una estructura eficiente y funcional que ajuste los diferentes intereses generados por la separación de la propiedad y el control en las empresas mediante un conjunto de principios y reglas. Una visión común se basa en la relación principal-agente entre accionistas y gerentes y describe el gobierno corporativo como el conjunto de mecanismos para alinear los intereses de ambas partes (Olaniyi & Obembe, 2017). Por ende, las prácticas asociadas al gobierno corporativo son aquellas que aportan al control, la protección de derechos y principios que regulan una organización.

Partiendo de lo anterior, mediante la definición de las características de cada una de las prácticas asociadas, se obtuvo la caracterización y se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

Caracterización de las prácticas de los sistemas de compensación para cargos directivos identificadas.

Caracterización	Práctica identificada	Definición
Inherentes a la estructura del sistema de compensación para cargos directivos	Composición del sistema de remuneración para cargos directivos	En qué proporción se dan los componentes de un sistema de compensación para cargos directivos.
	Incidencia de la retribución por capital	Estrategia de compensación como incentivo de ejecutivos por medio del otorgamiento de capital.
	Competitividad externa	Estrategia de benchmarking como punto de partida para diseñar un sistema de compensación externamente competitivo.
Inherentes al gobierno corporativo	Mecanismo de voz "Say On Pay"	Voto en la junta directiva que permite a los accionistas influir en el pago de los ejecutivos o en algunos casos sólo del director general.
	Mecanismo de ecuanimidad "directores independiente y externo"	Estrategia de equilibrio entre los intereses de los accionistas minoritarios y mayoritarios mediante las figuras de director independiente y director externo, respectivamente.

Caracterización	Práctica identificada	Definición
	Índice de mujeres en cargos directivos	Proporción de mujeres en la alta gerencia de las organizaciones.

6.2 Tendencias en sistemas de compensación para cargos directivos.

El mundo, en su enfoque organizativo se encuentra enfrentando un cambio veloz, por lo que las implicadas a cargo, las empresas, se ven en la necesidad de adquirir personal con las habilidades apropiadas para llevar a cabo los intereses empresariales con éxito. Tomando como aporte todos y cada uno de los pasos que permitieron la presente investigación se han inferido las siguientes tendencias en los sistemas de remuneración para ejecutivos.

6.2.1 Aumento en la presencia de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, así como afirmar los principios y valores por los que se rige la organización.

El objetivo de la RSE es dotar a la empresa de una perspectiva de gestión global, basada en una línea triple de progreso social, financiero y ambiental. Contribuye a mejorar la perspectiva que tiene la sociedad frente a la organización, así como a evitar problemas que afectan a la reputación empresarial, prever los riesgos normativos y satisfacer las demandas de los grupos de interés especializados. Además, es una oportunidad para crear valor, pues las políticas de RSE generan nuevas oportunidades y líneas de negocio, lo que permite a las

empresas diferenciarse y llegar a ser más competitivas. también las empresas se pueden beneficiar de ayudas o subvenciones gubernamentales si deciden realizar acciones dirigidas a mejorar la sociedad.

Las actividades de RSE requieren altas inversiones iniciales que no son recompensadas de inmediato, y menores beneficios en el corto plazo. Adicionalmente, que la junta directiva tome la decisión de aprobar las actividades de RSE implica que las organizaciones renuncien a beneficios para ser a la vez rentable y socialmente responsable (Nulla, 2015).

No obstante, lo que se evidencia en la investigación que cada día existen mas organizaciones con compromiso e iniciativas sociales a través de sus programas de RSE, hasta hacer parte de la estrategia y cultura de muchas empresas. Precisamente, al hacer parte de la estrategia de la empresa, es que comienza la búsqueda de los mejores talentos para dirigir la organización con habilidades relacionadas con la responsabilidad social. Los directivos responsables, transparentes y que inspiran confianza entre los empleados, clientes, inversores y socios. Es decir, surgirá un factor subjetivo referente al capital humano que abarque el ser, la humanidad y la solidaridad que debe tener el ejecutivo a contratar.

6.2.2 Aumento de participación de mujeres en cargos directivos. En las últimas décadas se ha producido un importante cambio en la relación de mujeres y hombres en el contexto laboral, siendo evidente el importante papel que actualmente desempeñan las mujeres en todos los ámbitos de la realidad. Mujeres y hombres ofrecen a los empleadores habilidades diferentes, pero igualmente importantes. Las empresas consideran que los directivos de ambos sexos tienen fortalezas algo diferentes, pero clasifican dichas fortalezas como igualmente importantes para el éxito.

En el ámbito más concreto, en lo referente a cargos directivos se considera que han sido tradicionalmente masculinos. Los factores que inciden en este fenómeno no solo son sociológicos y culturales. Pues también se deriva de aspectos como la formación. Por ejemplo, en dos estudios recientes, Bertrand et al. (2009) y Grove et al. (2009) analizan la brecha de género de compensación por los Master of Business Administration (MBA) de Estados Unidos. En ambos se halló que los MBA masculinos y femeninos parecen seguir la misma pista de carrera hasta que se espera o se nace primer hijo, y posterior al nacimiento del primer hijo, las carreras de los padres toman rumbos contrarios: MBAs masculinos experimentan constantemente aumentar los ingresos mientras que las madres de MBA en promedio han disminuyendo ligeramente las ganancias (Smith et al., 2011).

Según el último informe Andino de la OIT la proporción de cargos directivos en general ocupados por mujeres en América Latina y el Caribe ha aumentado. En la mayoría de los países evaluados, más del 30% de los cargos directivos son ocupados por mujeres, y en 19 países esa proporción es del 40% o mayor, a la par de las naciones más desarrolladas de Europa y Norteamérica. Jamaica tiene la mayor proporción de mujeres en cargos directivos, no sólo en la región, sino en el mundo, con un 59%, seguido de Colombia, Belice e Islas Caimán, con un nivel del de 50% o más. De hecho, en las entrevistas realizadas nadie dudó en reconocer el crecimiento de las mujeres en cargos directivos. Con todo lo anterior, se puede decir que existe una línea de tendencia al alza que indica que las mujeres en cargos directivos irán aumentando su porcentaje de participación conforme pasa el tiempo, este fenómeno se esta dando debido a que las organizaciones están siendo conscientes en buscar talento diverso para acceder a esas habilidades.

6.2.3 Aumento en el uso de acciones restringidas como retribución por capital. Como se ha mencionado, las acciones restringidas son aquellas que se entregan en un momento futuro y con condiciones, es decir, hay poco riesgo de que la relación laboral sea rescindida por cualquiera de las partes antes de la concesión (Murphy, 2013).

En Estados Unidos, aproximadamente antes de 2006, las opciones sobre acciones eran una forma preferida de compensación con retribución por capital tanto para los ejecutivos como para las organizaciones ya que era posible registrar el costo de la compensación como nulo siempre que el precio de ejercicio fuera igual al valor justo de mercado de la acción en el momento de la concesión. Bajo las mismas normas de contabilidad, las adjudicaciones de acciones restringidas darían como resultado el reconocimiento de un costo de compensación igual al valor justo de mercado de las acciones restringidas. Sin embargo, se dieron unos cambios contables en 2006 que llevaron a que las acciones restringidas se convirtieran en una forma más popular de compensación. Hubo empresas que cambiaron su forma de compensación por capital drásticamente de un año a otro. De hecho, según Murphy (2013), la media de opciones sobre acciones otorgadas por las empresas Fortune 1000 disminuyó en un 40% entre 2003 y 2005, y la cantidad media de adjudicaciones de acciones restringidas aumentó casi un 41% durante el mismo período.

Con el propósito de dar una vista global, gracias a las encuestas 2014 realizadas por Mercer se puede generalizar que mientras las acciones sobre opciones van en caída en todo el mundo, las acciones restringidas siguen aumentando en todo el mundo, pero en los países Latinoamericanos van con un aumento gigantesco.

7. Análisis comparativo de metodologías

Partiendo del método comparativo de Gómez & De León (2002), se buscó estudiar desde lo general para llegar a lo particular, esto por medio del examen de cada uno de los componentes del sistema de remuneración para cargos directivos con el fin de establecer sus relaciones, diferencias o semejanzas.

Se realizaron diferentes comparaciones, divididas en los componentes previamente identificados con el fin de percibir los aspectos que detallan las relaciones y contrastes entre ellos, así mismo se compararon las metodologías que las componen. En la Figura 14 se detalla gráficamente los componentes del sistema de compensación para cargos directivos con sus metodologías.

Las variables definidas para el ejercicio fueron aplicables a todas las muestras seleccionadas con el fin de bajo el mismo criterio detallar el aporte que cada metodología o componente describe. El grupo de variables inicia con la definición del objetivo de cada una, con el fin de percibir cual es el fin o propósito que esta contempla, seguido se encuentra metodología, el cual pretende concentrar información específica en cuanto al procedimiento que se sigue para cumplir el objetivo, en tercera posición se encuentra el tipo de organización que contempla las metodologías identificadas, posterior en algunas comparaciones se estableció el tipo de ejecutivo, llamado beneficiarios, ya que a pesar de todas impactar a ejecutivos, algunas metodologías hacen énfasis en ciertos directivos de la organización, y por último se establecieron las ventajas y desventajas a fines de diferenciar plenamente las características, beneficios y restricciones de cada una.



Figura 14. Componentes del sistema de compensación para cargos directivos.

A continuación, se presentan los grupos en los que se realizaron los análisis comparativos de metodologías.

7.1 Componente fijo

La Tabla 14 detalla las descripciones de cada metodología contemplada dentro del componente fijo del sistema de compensación de directivos.

Tabla 14

Comparación de los métodos de compensación del componente fijo

Variables	Metodologías		
	Análisis envolvente de datos (DEA)	Modelo de los tres efectos fijos	Método Hay
Objetivo	En uno de sus usos permite valorar y asignar un salario fijo respecto a resultados de las ramas analizadas. También permite realizar traslados a sedes que necesitan una mejora sustancial	Permite calcular el salario fijo del ejecutivo	Permite estimar una puntuación relativa para cada cargo y compararla con la estructura salarial del mercado para configurar el sistema de remuneración del nivel estudiado
Metodología	Se evalúa la eficiencia relativa basado en múltiples entradas y salidas, de acuerdo con el desempeño de cada sede (DMU) y su rango relativo, teniendo en cuenta variables regionales, comunes, de habilidad y propias del ejecutivo. Se define unos topes mínimo y máximo para remunerar y a la puntuación otorgada por cada ejecutivo se le asigna la compensación	Es la suma de la valoración de características personales observables y no observables, las políticas específicas de compensación elegidas por su empleador, y efectos temporales que tienen que ver con la remuneración. Los cuales son variables fijas al momento de estimar el salario de un ejecutivo.	Se definen los factores inherentes al cargo, principalmente los conocimientos requeridos para hacer el trabajo (competencias), el tipo de pensamiento necesario para resolver los problemas comunes y las responsabilidades asignadas. Posteriormente se clasifican por su importancia y se identifican los cargos claves. Se jerarquizan los cargos y se compara con el mercado.
Tipo de organización	Organizaciones que se componen de varias ramas administrativas con presencia en distintas sedes (internacional, nacional, regional). Ejemplo: Multinacionales, bancos, hoteles.	Cualquier tipo de organización	Cualquier tipo de organización
Ventajas	-Método que permite evaluar a los ejecutivos principalmente comerciales de una organización. -Permite comparar el desempeño de varias sedes y varios	-Se basa en información variante en el tiempo e invariante en el tiempo sobre empleados y empleadores, con el fin de contemplar constantemente variables que afectan el salario.	-Contribuye a la equidad interna y la competitividad externa de la organización. -Establece una estructura jerárquica consistente y creíble para la organización.

Variables	Metodologías		
Desventajas	Análisis envolvente de datos (DEA)	Modelo de los tres efectos fijos	Método Hay
	ejecutivos. -Evalúa múltiples variables relacionadas al individuo, entorno y rendimiento de la sede. -No paramétrico, usada para clasificar a los CEO sobre la base de la indemnización concedida por los resultados de tamaño y rendimiento de su organización. -No abarca a todos los ejecutivos de una organización, solo los que tienen a cargo responsabilidades sobre una o varias sedes en especial. -Puede ser influida por la presencia de observaciones atípicas o errores de medición que sesguen las medidas de eficiencia. -Para un efectivo resultado se necesita una cantidad considerable de sedes a analizar.	-Contemplación de variables observables y no observables. -Dificultad de cuantificar y medir variables no observables como razonamiento algorítmico, toma de decisiones analítica o abstracta, habilidades sociales, etc.	-Subjetividad en el proceso de valoración. -Estimado basado en el cargo más que en las habilidades del empleado.

Las diferencias entre las metodologías que buscan estructurar el componente fijo de la compensación de los ejecutivos son bastante notables. Mientras que el análisis envolvente de datos (DEA) busca realizar una comparación interna de sedes o sucursales en ejercicio, prestando atención a cada detalle de los parámetros que afectan el desempeño de cada una de ellas y la técnica gerencial y habilidades que cada ejecutivo encargado emplea, las otras dos metodologías centran atención en la estructuración inicial de una cifra que determine en

cuanto a los factores del entorno, comunes y del individuo cuanto debe ser su remuneración del ejecutivo desde la técnica de tres efectos fijos, y por medio del Método Hay valuando las características de cada cargo y las responsabilidades y competencias de quien debe tomar el puesto para fijar mediante la media del mercado un salario acorde.

Indudablemente el uso de cada una varía dependiendo de la necesidad de cada organización, si se pretende perseguir una estrategia de rotación de puestos, el método DEA es una excelente opción, de esta manera se puede tomar un excelente ejecutivo para que preste sus servicios en un lugar que necesita seria atención, así como un lugar con bajo desempeño ligado a las características del ejecutivo necesita un pronto reemplazo.

Más que elegir que metodología es mas competente que la otra, el aspecto a analizar es el objetivo que busca la organización, si se busca un análisis para cargos por primer vez, o reestructuración debido a la adaptación de nuevos puestos de trabajo, el Método Hay es la mejor elección, por otro lado si el objetivo persigue una definición de salario fijo donde se contemplen elementos que son difíciles de percibir en los ejecutivos, con el fin de contratar al individuo adecuado, el modelo de los tres efectos fijos sería de gran ayuda.

7.2 Componente variable

El componente variable de la remuneración de directivos se divide básicamente en dos categorías. Los incentivos que se entregan por medio de acciones de la compañía y las que se dan en efectivo como bonificación. Ambas cumplen con el objetivo de generar una motivación extra en los ejecutivos, sin embargo, hay sustanciales diferencias entre ellas. La Tabla 15 detalla las principales características de cada método de retribución.

Tabla 15

Comparación de métodos de compensación del componente variable

Variables	Metodologías	
	Retribución por Capital	Retribución en Efectivo
Objetivo	Busca incentivar a los ejecutivos, atraer talento de la competencia y principalmente retener al talento que se tiene.	Busca incentivar al talento interno y atraer al externo.
Metodología	Pago no en efectivo representado por la propiedad de la empresa o en forma de instrumentos de capital.	Pago en efectivo de incentivos relacionados al rendimiento principalmente.
Tipo de organización	<ul style="list-style-type: none"> -Organizaciones que estén listadas en bolsas de valores, en otras palabras, que tengan acciones. -Organizaciones que bajo el reglamento nacional o corporativo permitan estas prácticas. -Organizaciones que no tienen suficiente flujo de caja libre para incentivar y retener potencial talento (nuevas organizaciones). 	Cualquier tipo de organización
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Permite destinar efectivo para otros proyectos de la organización debido al uso de las acciones como parte del sistema de remuneración. -Motivar a los ejecutivos a pensar en el futuro de la compañía con el fin de apuntar a proyectos de largo plazo. -Son especialmente interesantes en el caso de las empresas jóvenes, que a menudo no disponen de un flujo de efectivo suficiente para pagar sueldos competitivos, ya que estas opciones son la única forma de retribución que les permite atraer y mantener a trabajadores de alto nivel. -Reduce la rotación de ejecutivos debido a la retención que obligan los planes de retribución de capital si se quieren alcanzar. -Fomenta la lealtad de los empleados de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Motiva a los empleados a cumplir metas u objetivos planteados. -Fácil entendimiento y seguimiento para lograr la meta propuesta.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Riesgo de sufrir manipulación de estados financieros o noticias para elevar o bajar el valor de las acciones con el fin de que los ejecutivos obtengan beneficios por medio de sus acciones. -Posibilidad de que se otorgue una cantidad exagerada de propiedad de la organización. -Pierde interés la organización ante inversionistas o compradores por el hecho de contar con múltiples accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede generar rivalidad, debido al esfuerzo de unos que no se ve reflejado en bonificaciones frente a la percepción de poco esfuerzo de otros que si logran la bonificación. -Dificultades para medir el rendimiento, existencia de subjetividad. -Concentración de esfuerzos en los indicadores que otorgan

Variables	Metodologías	
	Retribución por Capital	Retribución en Efectivo
	-Necesidad de personal idóneo o consultora especializada en la estructuración de este tipo de remuneración.	remuneración extra y descuido de las demás.

El objetivo de atraer, motivar y retener talento en una organización depende principalmente de la compensación variable que al ejecutivo se le otorgue.

El desafío radica en que la cantidad de incentivos que se quieren otorgar por parte de los propietarios de la organización es muy limitada, sin embargo, los esfuerzos para crear planes de incentivos que generen entusiasmo y aspiración en los miembros de la organización siempre están presentes.

Se reconoce que la retribución de planes por medio de capital llama mucho más la atención que los planes de bonificación en efectivo, debido al componente integrado que posiciona en un exclusivo lugar a quienes hacen parte de la estructura de propiedad de la organización. Es el más alto nivel de remuneración que una empresa puede llegar a otorgar, el hecho de brindar a sus colaboradores partes de la organización para que por medio de su trabajo amasen las utilidades y frutos del esfuerzo y dedicación que estos empeñan.

Sin embargo, la retribución en efectivo no deja de ser una compensación que motiva y atrae a los profesionales, además este tipo de retribución es mucho más popular ya que está tanto en los cargos más altos de la organización como en los demás. Esta se destaca por ser a corto plazo, con metas medibles o tiempos determinados de permanencia a fines de retener talento. Pero lamentablemente no consigue el mismo nivel de retención como lo hace la retribución por capital, debido a que lo liga por un periodo de tiempo determinado en la mayoría de los planes a que permanezca en la organización para gozar de estos beneficios. Y

aún mas interesante, este plan se renueva año tras año con el fin de nunca acabar la técnica de retención de los ejecutivos con mayor potencial y desempeño de la organización.

Fuese perfecto pues que una organización logrará siempre brindar ambas retribuciones, sin embargo, hay ciertas condiciones que limitan esta práctica. Claramente la primera limitante es el hecho de empresas que no cotizan en bolsa o que no tienen acciones desplegadas en sus propietarios para ser repartidas. Otra esta ligada a que así tenga acciones que se dividen en varios capitalistas, la reglamentación del país, región o incluso de la misma organización lo impiden, ya sea por la naturaleza de la propiedad (mixta o publica) en la cual varios países prohíben que organizaciones del estado compartan propiedad con empleados de la misma o por que los propietarios de la organización la componen un grupo familiar el cual a su vez se encarga de dirigirla.

Finalmente, ambas técnicas contribuyen a mitigar el problema de agencia que se crea en las organizaciones cuando sus propietarios no las dirigen y a su vez incentivan, atraen y retienen los talentosos ejecutivos de sus organizaciones.

7.3 Metodologías de retribución por capital

Conociendo los beneficios y desventajas de los sistemas de retribución por capital, se indagó a fondo sobre los tipos de metodologías o planes que componen este tipo de retribución. La Tabla 16 describe los hallazgos.

Tabla 16

Comparación de métodos de compensación de retribución por capital

Variables	Metodologías	
	Opciones sobre acciones	Premios de acciones
Objetivo	Busca incentivar a los ejecutivos, atraer talento de la competencia y principalmente retener al talento que se tiene.	
Metodología	Son contratos que dan derecho a ejercerla opción de compra de acciones, en una fecha futura, a un precio predeterminado y a cambio del pago de una prima.	Otorgamiento de acciones o beneficios de acciones con limitaciones asociadas a cumplimiento de objetivos o permanencia en la organización.
Tipo de organización	<ul style="list-style-type: none"> -Organizaciones que estén listadas en bolsas de valores, en otras palabras, que tengan acciones. -Organizaciones que bajo el reglamento nacional o corporativo permitan estas prácticas. 	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Incentivan a los ejecutivos a trabajar fuertemente para lograr que el valor de las acciones de la empresa se eleve, y de esta forma se elevan las utilidades de la empresa y la remuneración del ejecutivo. -Mitiga el "problema de agencia". -No son obligatorias adquirirlas. -El valor de compra es generalmente muy asequible. -El ejecutivo debe permanecer en la empresa por un tiempo determinado y/o cumplir ciertos requisitos, para poder ejecutar la opción, de lo contrario la perdería. 	<ul style="list-style-type: none"> -Incentivan a los ejecutivos a trabajar fuertemente para lograr que el valor de las acciones de la empresa se eleve, y de esta forma se elevan las utilidades de la empresa y la remuneración del ejecutivo. -Mitiga el "problema de agencia". -El ejecutivo debe permanecer en la empresa por un tiempo determinado y/o cumplir ciertos requisitos, para poder recibir las acciones, de lo contrario las perdería.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Así como puede ser un gran incentivo para los ejecutivos, puede no ser nada cuando las acciones estén por debajo del precio pactado. -Los ejecutivos pueden emitir noticias negativas justo antes del otorgamiento de opciones con el fin de que el precio de estas baje. Así mismo, emitir noticias positivas al momento en que se ejecuta la opción para que el precio de la acción suba. -En el momento en que se ejercitan las opciones sobre acciones entregadas a los trabajadores ocasionan costes a los accionistas, esto debido a que los dividendos se ven diluidos al realizarse la emisión de acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Si los planes no se encuentran bien elaborados, y los plazos no son adecuados, los empleados podrían tener una visión de corto plazo, teniendo como objetivo maximizar el valor de las acciones y dejando de lado las decisiones que influyan en el futuro de la empresa. -Cuando se brinda estos incentivos a los empleados en función de alcanzar un solo objetivo, pueden desatender y hasta abandonar otros objetivos que pueden ser muy beneficiosos para la organización, y el costo se vuelve mayor al beneficio obtenido por la implantación del programa

En la comparación realizada se percibe como la remuneración variable por capital puede tomar dos principales caminos. Las famosas opciones sobre acciones que pese a los problemas que ha tenido en las empresas aún siguen vigentes en la mayoría y los premios de acciones que se componen de un gran grupo de planes.

Históricamente las opciones sobre acciones han tenido un sobresaliente desempeño, sin embargo, algunas organizaciones han tenido serios problemas con esta forma de remunerar. Las ventajas que esta ofrece son muy precisas y encaminadas a la construcción de una organización en busca de aumentar considerablemente sus utilidades y el valor de sus acciones en el mercado, sin embargo, contempla debido a su estructura la tentación de alterar resultados ante la población en general a fines de obtener beneficios superiores. Del otro lado los planes de premios de acciones permiten de igual forma crear un interés en los ejecutivos de centrar esfuerzos en la incrementación de utilidades de la compañía y su valor en el mercado, pero no otorgan cierta confianza en el ejecutivo de actuar cáusticamente para llegar a resultados inesperados.

Otro elemento interesante de esta comparación es el hecho de que las opciones sobre acciones, así como puede ser considerado el mejor plan para los ejecutivos, puede llegar a ser el más odiado. Ya que puede que el valor de las acciones este por debajo del precio de compra pactado al momento del otorgamiento de las opciones, motivo por el cual el ejecutivo no tendrá ningún beneficio sobre este, y peor aún cuando organizaciones obligan a sus ejecutivos a pagar una prima por el simple hecho de pactar unas opciones, en este caso perdería la prima y el hecho de no haber incrementado nada el costo de estas.

En el siguiente análisis se exploran los planes que componen los premios de acciones, con el fin de identificar que plan de compensación por capital puede ser el mas ajustado a las necesidades de cada organización.

7.4 Metodologías de premios de acciones

Los premios de acciones se caracterizan por las limitaciones que estos tienen para el otorgamiento de las acciones. A continuación, se hace la comparación en la Tabla 17 de los métodos que tienen como objetivo otorgar acciones a los ejecutivos para motivarlos y retenerlos especialmente.

Los planes detallados muestran las posibles opciones para estructurar un adecuado sistema de remuneración variable basado en capital. Aunque todas buscan atraer, incentivar y retener talento, sus formas de lograrlo difieren. Iniciando por las unidades de acciones restringidas las cuales se han disputado el primer puesto con las opciones sobre acciones, ya que investigaciones han demostrado que las acciones restringidas ofrecen cierto grado de seguridad superior a las opciones, además que los ejecutivos se sienten altamente motivados, ya que desde el momento del otorgamiento cuentan con las acciones. De igual forma, esta metodología permite a la empresa dar un incentivo prácticamente intangible hasta el momento en que se cumple el objetivo planteado o tiempo de permanencia pactado, ya que hasta ese punto es que cobra vida la acción y los beneficios de esta.

Contrastando las unidades de acciones restringidas con las acciones restringidas encontramos que la principal y básica diferencia es que las unidades no dan los beneficios al momento del otorgamiento sino hasta el momento en que se cumple lo pactado, en cambio

las acciones restringidas desde el momento que se otorgan dan derecho al portador de voto y dividendos, lo cual lo posiciona en un exclusivo lugar. Es por esto que las acciones restringidas van para directivos de rangos altos, tales como el CEO de la organización y los miembros de la junta directiva principalmente, claro esta que en ciertos casos se dan a demás miembros de la organización y por el otro lado las RSU se otorgan generalmente a ese grupo de directivos que no ejercen mayor participación en la toma de decisiones general de la compañía por lo que se da el tiempo de espera para que sus acciones tengan acceso a los beneficios regulares.

Por otra parte, las unidades de acciones diferidas (DSU), contemplan un plan prácticamente de pensión en el cual el ejecutivo va acumulando una especie de ahorro en una cuenta bloqueada la cual puede ser liberada al momento en que abandone la organización. Este plan es muy diferente a los demás por esta connotación que tiene de acceso a los beneficios hasta el momento de partir, sin embargo, el tipo de acciones diferidas no calificadas permite que el ejecutivo tenga acceso a estos ahorros mientras se encuentre en la organización si se utiliza para viajes o educación.

Estos planes diferidos constituyen un tipo de remuneración a muy largo plazo, el cual sobrepasa los márgenes de tiempo de los demás planes, motivo por el cual es interesante para los ejecutivos ya que garantiza una liquidación aun mas atractiva y es motivo para decidir no abandonar la organización.

Estas acciones diferidas comparten características con las acciones fantasma, ya que en las primeras no se otorgan acciones regulares sino una representación de lo que son las reales. Es precisamente el objetivo de las acciones fantasma, un compendio de acciones que se otorgan pero que en realidad son un titulo duplicado que sigue el comportamiento de las

reales. De esta forma la organización no tiene la necesidad de dar propiedad a los ejecutivos, sino una remuneración de lo que sería realmente.

Como se describió en la Tabla 17, cada una cuenta con limitaciones para su otorgamiento y liberación, sin embargo, en la mayoría de ellas se puede considerar que se tienen desde un inicio solo que no se disfruta inmediatamente de todos sus beneficios. Muy diferente a las acciones por desempeño las cuales no son propiedad del ejecutivo, ni son promesa, solo se pueden obtener y enseguida con todos sus beneficios cuando se cumple una meta u objetivo, las cuales están ligadas frecuentemente a rendimiento de la organización o del mercado considerando un aumento del valor de las acciones.

Tabla 17
 Comparación de métodos de compensación de premios de acción

Variables		Metodologías				
	Unidades de stock restringidas (RSU)	Acciones restringidas	Unidades de acciones diferidas (DSU)	Compensación diferida no calificada (NQDC)	Phantom stock	Acciones según resultado
Objetivo	Incentivar, atraer y retener talento					
Metodología	Tipo de acciones que se otorgan sin derecho a voto ni dividendos, hasta que el ejecutivo cumpla un objetivo planteado o permanencia de un tiempo pactado, para obtener los beneficios y propiedad de las acciones. Si el ejecutivo renuncia o abandona la organización antes de ganarla, pierde las acciones restringidas otorgadas.	Tipo de acciones que se otorgan con derecho a voto y dividendos, sin embargo, hasta que el ejecutivo cumpla un objetivo planteado o permanencia de un tiempo pactado puede gozar de la propiedad de las acciones. Si el ejecutivo renuncia o abandona la organización antes de ganarla, pierde las acciones restringidas otorgadas.	Acciones de tipo fantasma que se otorgan al ejecutivo cuando lo considere o por que la organización acepte. Se depositan en una cuenta bloqueada y son liberadas al momento de abandonar la organización o en una fecha pactada. Tienen derecho a dividendos. No se pagan impuestos sobre ellas.	Acciones de tipo fantasma que se otorgan al ejecutivo cuando la organización lo considere o por que el ejecutivo lo solicite y acepte. Se depositan en una cuenta bloqueada y son liberadas al momento de abandonar la organización o en una fecha pactada. Tienen derecho a dividendos. Se debe pagar impuestos sobre ellas.	Beneficios de la posesión de acciones sin darle realmente acciones de la compañía, se otorgan unas "acciones" que siguen el movimiento del precio de las acciones reales, pagando las ganancias resultantes.	Acciones que se otorgan a los ejecutivos al momento en que cumplen algún objetivo planteado.
Beneficiarios	Principalmente ejecutivos que no integran la junta directiva. (vicepresidentes y directores)	Principalmente ejecutivos integran la junta directiva. (Miembros de junta directiva y CEO)	Cualquier tipo de ejecutivo	Cualquier tipo de ejecutivo	Cualquier tipo de ejecutivo	Cualquier tipo de ejecutivo

Variables	Metodologías					
Ventajas	Unidades de stock restringidas (RSU)	Acciones restringidas	Unidades de acciones diferidas (DSU)	Compensación diferida no calificada (NQDC)	Phantom stock	Acciones según resultado
	<p>-La organización no emite las acciones hasta que realmente hayan sido adquiridas.</p> <p>-Desde el punto de vista de la organización, es favorable que el portador de estas acciones no tiene derecho a dividendos ni voto, sino hasta el momento que se gane.</p>	<p>-Otorga un elevado nivel de incentivo al ejecutivo ya que desde el momento en que se otorgan las acciones goza de los beneficios de estas (dividendos y votación).</p>	<p>-Beneficio que se obtiene como un tipo de pensión.</p> <p>-Conduce a un rendimiento superior de la organización debido a que el periodo de liberación es muy superior.</p> <p>-En cuanto a la organización, no otorga acciones reales sino acciones fantasma que reflejan el rendimiento de las reales.</p> <p>-El ejecutivo obtiene dividendos como cualquier otra acciones, pero estas se depositan en una cuenta bloqueada.</p> <p>-Si el empleado lo desea puede pedir que parte de su remuneración en efectivo se de en acciones diferidas.</p> <p>-La empresa puede hacer uso de efectivo</p>	<p>-Beneficio que se obtiene como un tipo de pensión.</p> <p>-Conduce a un rendimiento superior de la organización debido a que el periodo de liberación es muy superior.</p> <p>-En cuanto a la organización, no otorga acciones reales sino acciones fantasmas que reflejan el rendimiento de las reales.</p> <p>-Aunque la cuenta donde se depositan esta bloqueada, el ejecutivo puede usar esos ingresos diferidos para gastos de viaje o educación.</p>	<p>-Incentiva al ejecutivo sin necesidad de brindar acciones reales.</p> <p>-Proporciona una alternativa sin necesidad de efectivo para recibir ingresos a medida que la parte fantasma se aprecia en valor.</p> <p>-No aumenta la cantidad de propietarios de la organización.</p>	<p>-Acciones con derecho a voto y dividendos.</p> <p>-Fácil entendimiento del incentivo.</p> <p>-No hay condiciones extra para tener el incentivo.</p> <p>-Enfoca esfuerzos de los ejecutivos para alcanzar ciertas metas, ya sean económicas propias de la organización o del mercado a fines de subir el valor de las acciones.</p>

Variables	Metodologías					
Unidades de stock restringidas (RSU)	Acciones restringidas	Unidades de acciones diferidas (DSU)	Compensación diferida no calificada (NQDC)	Phantom stock	Acciones según resultado	
Desventajas	<p>-Desde el punto de vista del ejecutivo, se convierte en un incentivo aspiracional que no tiene valor en el presente sino hasta que se gana.</p>	<p>-Si el ejecutivo abandona la organización antes de cumplir el tiempo pactado u objetivo planeado, pierden las acciones restringidas.</p>	<p>que se deja de otorgar como remuneración por otorgar acciones diferidas. -La compra de estas acciones es antes de impuestos.</p> <p>-No se obtiene beneficio de las acciones sino hasta el momento que el ejecutivo se va de la organización o se cumple una fecha pactada. -No conceden derecho a votación. -El beneficiario no adquiere ningún derecho sobre los activos de la empresa en caso de bancarrota. -Es el último accionista que recibe dividendos.</p>	<p>-El ejecutivo debe pagar impuestos sobre las acciones otorgadas. -No se obtiene beneficio de las acciones sino hasta el momento que el ejecutivo se va de la organización o se cumple una fecha pactada. -No conceden derecho a votación. -El beneficiario no adquiere ningún derecho sobre los activos de la empresa en caso de bancarrota. -Es el último accionista que recibe dividendos.</p>	<p>-Genera un gran pasivo a largo plazo para la organización, sin generar valor económico alguno. -Algunos ejecutivos no valoran este tipo de incentivo ya que no les representa una verdadera posición de propiedad de la organización. -No concede derecho a voto.</p>	<p>-Desmotivación cuando el valor de las acciones no es atractivo.</p>

7.5 Metodologías de retribución en efectivo

Previamente se han identificado detalles acerca de los sistemas de retribución en efectivo. La Tabla 18 muestra específicamente planes que componen la retribución en efectivo de ejecutivos en una organización.

Tabla 18

Comparación de métodos de compensación de retribución en efectivo

Variables	Metodologías		
	Bonos	Dividendos	Derechos vinculados a la cotización de acciones (SAR)
Objetivo	Incentivar a los ejecutivos por medio de bonificaciones en efectivo de forma periódica o cuando el ejecutivo logre un objetivo planteado.	Incentivar a los ejecutivos mediante a la participación de los dividendos de la organización.	Busca incentivar a los ejecutivos, atraer talento de la competencia y principalmente retener al talento que se tiene.
Metodología	Incentivos a corto plazo en efectivo, basados directamente en el rendimiento de la organización. Se determina por objetivos alcanzados de la organización o por desempeño destacable del ejecutivo.	Otorgar un pago de dividendos como si los ejecutivos fuesen socios de la organización en respuesta al trabajo realizado durante el año.	Son contratos que fijan en determinado momento el precio de las acciones y la cantidad a otorgar aparentemente, estas se ligan al cumplimiento de un objetivo o a la permanencia en la organización. Al momento de cumplirse dicho acuerdo se da en efectivo la suma del aumento del precio de las acciones pactadas mas no las acciones.
Tipo de organización	Cualquier tipo de organización.	Cualquier tipo de organización.	-Organizaciones que estén listadas en bolsas de valores, en otras palabras, que tengan acciones. -Organizaciones que no tienen suficiente flujo de caja libre para incentivar y retener potencial talento (nuevas organizaciones).
Ventajas	-Los ejecutivos se sienten atraídos por las bonificaciones en efectivo debido a que son a corto plazo y no contemplan metas muy altas.	-Los ejecutivos trabajan por aumentar las utilidades de la organización con el fin de aumentar los dividendos de la misma.	-No se otorgan acciones a los ejecutivos sino un valor en efectivo que representa el aumento de este. -No es necesario que el ejecutivo aporte una prima para obtener el beneficio.

Variables	Metodologías		
	Bonos	Dividendos	Derechos vinculados a la cotización de acciones (SAR)
	-Herramienta para conocer quienes se destacan por encima de los demás en la organización.		-Motiva a los ejecutivos a lograr un alza en el valor de las acciones de la organización.
Desventajas	-Centralización de esfuerzos en operaciones que involucran el objetivo de la bonificación.	-Los ejecutivos pueden alterar estados financieros de la organización con el fin de aumentar el valor de los dividendos a entregar. -Se reduce el nivel de productividad de la organización ya que no se reinvierte este dinero en la organización.	-Así como puede ser un gran incentivo para los ejecutivos, puede no ser nada cuando las acciones estén por debajo del precio pactado. -Los ejecutivos pueden emitir noticias negativas justo antes del pacto con el fin de que el precio de las mismas baje. Así mismo, emitir noticias positivas al momento en que se ejecuta el contrato para que el precio de la acción suba. -Algunos ejecutivos no valoran este tipo de incentivo ya que no les representa una verdadera posición de propiedad de la organización.

La retribución en efectivo ha sido históricamente el método variable de compensación mas usado y estudiado. Para cargos ejecutivos, esta toma una relevancia especial debido a la responsabilidad asociada a las personas que lideran la organización y es allí donde el diseño de planes de motivación por medio económico toma importancia.

Para este tipo de empleados de la organización se estructuran planes de compensación variables en efectivo orientada a objetivos globales de la organización, más que al desempeño propio del ejecutivo. La bonificación es la mas usual de todas, una de las prácticas más frecuentes en todo tipo de organizaciones, el cual logra llamar la atención por sus medibles objetivos por alcanzar y los plazos definidos (generalmente cortos) para su alcance. Diferente de los dividendos los cuales no son otorgados a cualquier empleado de la organización. Como el pago por capital es un tipo de

compensación de perfil elite, el cual excluye a gran cantidad de integrantes de la organización. Este método posiciona a ejecutivos en el nivel mas alto de la escala de remuneración ya que los hacen partícipes de las utilidades de la organización, sin embargo, a futuro este presenta inconsistencias debido a la posible baja en el rendimiento de la organización si se otorga de manera deliberada y masiva este tipo de remuneración.

Ligado al máximo nivel de remuneración de una estructura salarial, las SAR pretenden garantizar un rendimiento a los colaboradores del grado estratégico por medio del alza en el valor de la organización en el mercado por medio de sus acciones. Se contempla dentro del grupo de retribución en efectivo ya que nunca se otorga acciones o paralelos para incidir en su remuneración, simplemente el aumento de valor en las acciones es otorgado a los ejecutivos por medio de efectivo sin derecho a ningún otro beneficio.

8. Conclusiones

La estructura del sistema de compensación para cargos ejecutivos es un tema de creciente interés, tanto investigadores como organizaciones exploran constantemente cómo mejorar este fenómeno, pues el conjunto de los conocimientos y habilidades de los directivos es una herramienta fundamental para la creación de nuevas ideas o proyectos que luego son transformados en procesos y productos que contribuyen al alcance de los objetivos de la empresa.

Se observó que Estados Unidos lidera la lista de los países participantes y que las naciones de Latinoamérica se encuentran en un nivel subdesarrollado en la investigación de los sistemas de

compensación para cargos directivos, pues en los documentos seleccionados para la revisión no se encontró ningún país de esta región el continente americano.

Los hallazgos permitieron identificar los componentes que hacen parte del sistema de remuneración de un ejecutivo. Una adecuada combinación de estos permite generar una estrategia que logra alinear los intereses de los propietarios de la organización con los encargados de la gestión y la toma de decisiones. Básicamente se encuentra compuesto por una parte fija o base cuyo valor no varía en el tiempo y contiene las prestaciones sociales, otra parte es variable y comprende las primas, bonificaciones y gratificaciones que se dan como participación de utilidades. Finalmente, se encuentra el componente de “otros”, con beneficios que no constituyen el factor salarial y son dados en especie como los bienes en usufructo, créditos blandos, pensión y seguro especial, tiempo libre remunerado y en algunos casos, servicio de protección. Para muchos este último es tal vez el componente más importante pues, no se refleja en los niveles de remuneración de los ejecutivos que se dan a conocer públicamente.

En el diseño del sistema de compensación para ejecutivos se requiere tener en cuenta factores para su éxito. Los factores determinantes identificados se dividen en tres grandes grupos, el primer grupo se denomina “organizacional” y comprende los factores que hacen parte de características o situaciones inherentes a la organización, de forma similar están los factores del “capital humano” que por supuesto, corresponde a las características o criterios individuo como sus conocimientos y habilidades. El último grupo, corresponde a los factores inherentes al “entorno”, los cuales hacen referencia al ambiente externo donde se encuentra la organización y que por ende condiciona su actividad.

En cuanto a la estructura de los sistemas de compensación se observa un menor grado de desarrollo del componente variable en Colombia frente a países como Estados Unidos, Reino

Unido y China. El tipo de retribución por capital “opciones sobre acciones” fue el más usado hasta que emprendieron las malas prácticas y como consecuencia se notaron las desventajas de este tipo de retribución, pero se empezaron a utilizar las acciones restringidas como reemplazo y actualmente por ejemplo, en las empresas registradas en S&P 500 (el índice se basa en la capitalización bursátil de 500 grandes empresas que poseen acciones que cotizan en las bolsas NYSE o NASDAQ, se lo considera el índice más representativo de la situación real del mercado) constituyen el mayor componente de compensación variables (31%). Adicionalmente, se identificó un comportamiento al alza mundial respecto a la proporción de mujeres en cargos directivos, donde Colombia cuenta con uno de los índices más altos, 51,3% según la OIT. A todas estas diferentes situaciones se denominó prácticas asociadas a los sistemas de compensación para cargos directivos.

Finalmente, mediante la identificación de las características de cada una de las prácticas (seis en total) y toda las bases de la investigación en general, se construyeron tendencias de los sistemas de compensación para cargos directivos como el brote de un factor subjetivo referente al capital humano que abarque el ser, la humanidad y la solidaridad que debe tener el ejecutivo a contratar por la importancia que esta tomando cada día la responsabilidad social empresarial, un aumento de la participación de mujeres en cargos directivos y un aumento en el uso de acciones restringidas como medio de retribución por capital.

9. Recomendaciones

La investigación realizada permitió definir claramente aspectos teóricos y empíricos más importantes en los sistemas de compensación para cargos ejecutivos. Desde estos dos puntos de vista adquiridos se recomienda:

- A las organizaciones, utilizar los hallazgos de la presente investigación para que, a partir de los factores determinantes y las metodologías recomendadas, diseñen de forma adecuada según las condiciones de la organización, los requerimientos y responsabilidades del cargo, un sistema de compensación ideal que logre llevar que la gestión este directamente comprometida con la organización. Además, que cumpla con los objetivos generales de este, como la competitividad externa, la equidad interna y un práctico manejo de tal forma que sea atractiva para el ejecutivo, con mayores posibilidades de retención y motivación.

- A los investigadores, este proyecto es un punto de partida para realizar estudios de los sistemas de compensación para ejecutivos con una unidad de análisis más cercana. Colombia o alguna de sus regiones, con el fin de aportar al desarrollo desde diferentes áreas empresariales.

- A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, utilizar la investigación para fortalecer las asignaturas relacionadas en el área de talento humano con el fin de generar conocimiento de las características y prácticas específicas que tienen los sistemas de compensación para cargos directivos.

Referencias bibliográficas

- Abdullah, S. N. (2006). Directors' remuneration, firm's performance and corporate governance in Malaysia among distressed companies. *Corporate Governance*, 6(2), 162–174. <https://doi.org/10.1108/14720700610655169>
- Abe, N., Gaston, N., & Kubo, K. (2005). Executive pay in Japan: the role of bank-appointed monitors and the Main Bank relationship. *JAPAN AND THE WORLD ECONOMY*, 17(3), 371–394. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2004.03.003>
- Abernethy, M. A., Kuang, Y. F., & Qin, B. (2015). The influence of CEO power on compensation contract design. *Accounting Review*, 90(4), 1265–1306. <https://doi.org/10.2308/accr-50971>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Strong Managers, Weak Boards? *CESIFO ECONOMIC STUDIES*, 55(3–4), 482–514. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifp023>
- Adolf, S. J., & Goris, G. (2017). Usefulness and types of literature review, 9(2), 1–17.
- Aghaei Chadegani, A., Salehi, H., Md Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of science and scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18–26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Alves, P., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Executive pay and performance in Portuguese listed companies. *Research in International Business and Finance*, 37, 184–195. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.11.006>
- Andreas, J. M., Rapp, M. S., & Wolff, M. (2012). Determinants of director compensation in two-tier systems: Evidence from German panel data. *Review of Managerial Science*, 6(1), 33–79.

<https://doi.org/10.1007/s11846-010-0048-z>

Argandoña, A. (2000). La remuneración de directivos mediante opciones sobre acciones: aspectos económicos y éticos. *IESE Business School*.

Argüden, Y. (2013). Right reward for right performance: Aligning executive compensation with good governance. *International Journal of Disclosure and Governance*, 10(2), 122–134. <https://doi.org/10.1057/jdg.2013.14>

Baixauli-Soler, J. S., & Sanchez-Marin, G. (2014). Executive compensation and corporate governance in Spanish listed firms: a principal–principal perspective. *Review of Managerial Science*, 9(1), 115–140. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0122-z>

Balsam, S., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 64(2), 187–193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.006>

Banghøj, J., Gabrielsen, G., Petersen, C., & Plenborg, T. (2010). Determinants of executive compensation in privately held firms. *Accounting and Finance*, 50(3), 481–510. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00335.x>

Barkema, H. G., & Gomez-Mejia, L. R. (1983). Managerial Compensation and Firm Performance: a General Research Framework. *Shareholders (Fama & Jensen)*, 41(2), 135–145. <https://doi.org/10.2307/257098>

Bender, R. (2011). Paying For Advice: The Role of the Remuneration Consultant in U.K. Listed Companies. *Vanderbilt Law Review*, 64(2), 361–396.

Bhattacharyya, N., Mawani, A., & Morrill, C. K. J. (2008). Dividend payout and executive compensation: theory and Canadian evidence. *Managerial Finance*, 845–849.

Brunet, I., & Vidal, A. (2007). *El gobierno del factor humano*. DELTA Publicaciones.

- Bryan, S., Nash, R., & Patel, A. (2010). How the Legal System Affects the Equity Mix in Executive Compensation. *FINANCIAL MANAGEMENT*, 39(1), 393–418. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01077.x>
- Bryan, S., Nash, R., & Patel, A. (2015). The effect of cultural distance on contracting decisions: The case of executive compensation. *Journal of Corporate Finance*, 33, 180–195. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.06.001>
- Byrd, J., Cooperman, E. S., & Wolfe, G. A. (2010). Director tenure and the compensation of bank CEOs. *Managerial Finance*, 36(2), 86–102. <https://doi.org/10.1108/03074351011014523>
- Canarella, G., & Gasparian, A. (2008). New insights into executive compensation and firm performance. *Managerial Finance*, 34(8), 537–554. <https://doi.org/10.1108/03074350810874064>
- Cao, M., & Wang, R. (2013). Optimal CEO Compensation with Search: Theory and Empirical Evidence. *JOURNAL OF FINANCE*, 68(5), 2001–2058. <https://doi.org/10.1111/jofi.12069>
- Castellanos, O., Fúquene, A., & Ramirez, D. (2011). *Análisis de tendencias : de la informacion hacia la innovacion*. (Universida).
- Cerón Hernández, M. (2011). *La retribución de directivos*. España: LID Editorial Empresarial.
- Chen, M. A. (2004). Executive option repricing, incentives, and retention. *JOURNAL OF FINANCE*, 59(3), 1167–1199. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00659.x>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5th ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Cho, T. S. (2007). Effects of deregulation on executive compensation revisited: The evidence from three industries. *Corporate Ownership and Control*, 4(4 C), 275–284. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84888635695&partnerID=40&md5=d54cdc2015129860620ccb0f7548bfbd>

- Chourou, L., Abaoub, E., & Saadi, S. (2008). The economic determinants of CEO stock option compensation. *Journal of Multinational Financial Management*, 18(1), 61–77.
<https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2007.05.001>
- Chowdhury, J., & Sonaer, G. (2015). Executive compensation and product market behaviour. *Applied Economics Letters*, 22(7), 558–562. <https://doi.org/10.1080/13504851.2014.957436>
- Cipriani, A., & Geddes, J. (2003). Comparison of systematic and narrative reviews: the example of the atypical antipsychotics. *Epidemiologia E Psichiatria Sociale*, 12(3), 146–153.
<https://doi.org/10.1017/S1121189X00002918>
- Clayton, P. A. (1986). The invisible director on corporate boards. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 74–99.
- Conyon, M. J. (2011). Compensation Consultants and Executive Pay. *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice*, 285–302.
<https://doi.org/10.1002/9781118258439.ch15>
- Coombs, J. E., & Gilley, K. M. (2005). Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: Main effects and interactions with financial performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 827–840. <https://doi.org/10.1002/smj.476>
- Cordeiro, J. J., & Donald Kent, D. (2006). Non-parametric assessment of CEO compensation practices. *Management Research News*, 29(5), 242–251.
<https://doi.org/10.1108/01409170610674383>
- Cué Brugueras, M., Díaz Alonso, G., Díaz Martínez, A. G., & Valdés Abreu, M. D. L. C. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(6), 1–11.
<https://doi.org/10.1590/S0864-34662008000400011>
- Cybinski, P., & Windsor, C. (2013). Remuneration committee independence and CEO

- remuneration for firm financial performance. *Accounting Research Journal*, 26(3), 197–221.
<https://doi.org/10.1108/ARJ-08-2012-0068>
- Daunais, J. P. (1993). L'entretien non directif. En: Gauthier, B. Recherche sociale: de la problématique a la collecte des données. *Presses de l'Université Du Québec*.
- de la Mora, E. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. Ediciones Paraninfo.
- Deschenes, S., Boubacar, H., Rojas, M., Morris, T., Hu, N., Hao, Q., ... Yao, L. J. (2015). Is top management remuneration influenced by board characteristics? *International Journal of Accounting & Information Management International Journal of Accounting & Information Management*, 23(1), 60–79. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/IJAIM-11-2013-0062>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167.
[https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Ding, S., Wu, Z., Li, Y., & Jia, C. (2010). Executive compensation, supervisory board, and China's governance reform: A legal approach perspective. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 35(4), 445–471. <https://doi.org/10.1007/s11156-010-0168-1>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
<https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Dossi, A., Patelli, L., & Zoni, L. (2010). The missing link between corporate performance measurement systems and chief executive officer incentive plans. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 25(4), 531–558. <https://doi.org/10.1177/0148558X1002500404>

- Ergin, E. (2011). Does excessive executive compensation really pay shareholders? *Academy of Accounting and Financial Studies*, 15(1), 11–24.
- Falagas, M. E., Kouranos, V. D., Arencibia-Jorge, R., & Karageorgopoulos, D. E. (2008). Comparison of SCImago journal rank indicator with journal impact factor. *The FASEB Journal*, 22(8), 2623–2628. <https://doi.org/10.1096/fj.08-107938>
- Fernando, G. D., & Xu, Q. (2012). CEO compensation and strategic expenses: penalizing, shielding or rewarding? *Review of Accounting and Finance*, 11(3), 279–297. <https://doi.org/10.1108/14757701211252591>
- Ferreira González, I., Urrútia, G., & Alonso-Coello, P. (2011). Systematic Reviews and Meta-Analysis: Scientific Rationale and Interpretation. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, 64(8), 688–696. <https://doi.org/10.1016/j.rec.2011.03.027>
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505–538. <https://doi.org/10.2307/256485>
- Firth, M., Fung, P. M. Y., & Rui, O. M. (2006). Corporate performance and CEO compensation in China. *JOURNAL OF CORPORATE FINANCE*, 12(4), 693–714. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.03.002>
- Firth, M., Fung, P. M. Y., & Rui, O. M. (2007). How ownership and corporate governance influence chief executive pay in China's listed firms. *Journal of Business Research*, 60(7), 776–785. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.014>
- Fleming, A. S., & Schaupp, L. C. (2012). Factor analysis of executive compensation determinants: Survey evidence from executives and non-executive investors. *Corporate Governance*, 12(1), 16–41. <https://doi.org/10.1108/14720701211191319>

- Florin, B., Hallock, K. F., & Webber, D. (2015). Executive pay and firm performance: Methodological considerations and future directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, ii. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2009\)0000028012](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2009)0000028012)
- Fralich, R., & Fan, H. (2015). CEO social capital and contingency pay: a test of two perspectives. *CORPORATE GOVERNANCE-THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS IN SOCIETY*, 15(4), 476–490. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0056>
- Franco-Santos, M., Bourne, M., & Huntington, R. (2004). Executive pay and performance measurement practices in the UK. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 5–11. <https://doi.org/10.1108/13683040410555564>
- Gallego Ortega, J. (2015). *La remuneración de los directivos bancarios*. Universidad de Valladolid.
- Garvey, G. T., & Milbourn, T. T. (2006). Asymmetric benchmarking in compensation: Executives are rewarded for good luck but not penalized for bad. *JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS*, 82(1), 197–225. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.01.006>
- Geiler, P., & Renneboog, L. (2011). Executive Compensation: Incentives and Externalities. In *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice* (pp. 263–283). <https://doi.org/10.1002/9781118258439.ch14>
- Geletkanycz, M. A., Boyd, B. K., & Finkelstein, S. (2001). The strategic value of CEO external directorate networks: Implications for CEO compensation. *Strategic Management Journal*, 22(9), 889–898. <https://doi.org/10.1002/smj.172>
- Gomez-Mejia, L., & Wiseman, R. M. (1997). Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook. *Journal of Management*, 23(3), 291–374. <https://doi.org/10.1177/014920639702300304>

- Gómez, C., & De León, E. (2012). Método comparativo. In *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (Vol. 5, pp. 223–251).
- Graham, J. R., & Li, S. (2011). Managerial Attributes and Executive Compensation, (519). <https://doi.org/10.1093/rfs/hhr076>
- Grégoire, G., Derderian, F., & Le Lorier, J. (1995). Selecting the language of the publications included in a meta-analysis: Is there a tower of babel bias? *Journal of Clinical Epidemiology*, 48(1), 159–163. [https://doi.org/10.1016/0895-4356\(94\)00098-B](https://doi.org/10.1016/0895-4356(94)00098-B)
- Grupo, I. (2017). Evolución Salarial 2007 - 2017 11ª Edición.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*.
- Guest, P. M. (2010). Board structure and executive pay: Evidence from the UK. *Cambridge Journal of Economics*, 34(6), 1075–1096. <https://doi.org/10.1093/cje/bep031>
- Hadad, Y., Keren, B., & Barkai, O. (2011). A wage incentive plan for branch managers using the DEA methodology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(4), 326–338. <https://doi.org/10.1108/17410401111123517>
- Hambrick, D. C. (1994). *CEOs* (Wiley Ency). Wiley Encyclopedia of Management.
- Hamui Sutton, A. (2016). La pregunta de investigación en los estudios cualitativos. *Investigación En Educación Médica*, 5(17), 49–54. <https://doi.org/10.1016/j.riem.2015.08.008>
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). Comment: On the concept of snowball sampling. *Sociological Methodology*, 41(1), 367–371. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9531.2011.01243.x>
- He, L. (2008). Do founders matter? A study of executive compensation, governance structure and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 257–279.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.02.001>

Hopayian, K. (2001). The need for caution in interpreting high quality systematic reviews. *Bmj*, 323, 681–684. <https://doi.org/10.1136/bmj.323.7314.681>

Houqe, M. N. (2011). Executive compensation and corporate performance: Evidence from an emerging market. *Corporate Ownership and Control*, 8(3 F), 505–510. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84897127071&partnerID=40&md5=87189ca6d3fd5a41c235f75c9f951d49>

Jacquart, P., & Armstrong, J. S. (2013). The Ombudsman: Are Top Executives Paid Enough? An Evidence-Based Review. *INTERFACES*, 43(6), 580–589. <https://doi.org/10.1287/inte.2013.0705>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR , AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. *JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS*, 3, 305–360.

Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264.

Jouber, H. (2016). The relationship between CEO performance-based compensation and shareholders value creation: a cross national analysis. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2016.076664>

Kang, L. S., & Nanda, P. (2017). How is managerial remuneration determined in India? *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 7(2), 154–172. <https://doi.org/10.1108/JAEE-03-2015-0017>

Kang, Q., & Liu, Q. (2008). Stock trading, information production, and executive incentives. *JOURNAL OF CORPORATE FINANCE*, 14(4), 484–498.

<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.06.003>

Keasey, K. (2006). Executive compensation in the UK. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 14(3), 235–241. <https://doi.org/10.1108/13581980610685649>

Kim, D. (2010). The use of stock-based pay for sorting: An empirical analysis of compensation for new CEOs. *Applied Economics*, 42(23), 2999–3010. <https://doi.org/10.1080/00036840801964807>

Kline, W., Kotabe, M., Hamilton, R., & Ridgley, S. (2017). Organizational constitution, organizational identification and executive pay: executive controls in the United States and Japan Introduction. *ASIA-PACIFIC JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2016-0095>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*.

Le, H., Brewster, C., Demirbag, M., & Wood, G. (2013). Management Compensation Systems in MNCs and Domestic Firms: Cross-National Empirical Evidence. *Management International Review*, 53(5), 741–762. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0175-2>

Lee, S.-P., & Chen, H.-J. (2011). Corporate governance and firm value as determinants of CEO compensation in Taiwan: 2SLS for panel data model. *Management Research Review*, 34(3), 252–265. <https://doi.org/10.1108/014091711111116286>

Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿qué es? y ¿cómo andamos por casa? *Cuadernos de Economía*, 237(Agosto), 207–237.

Lerner, M., Azulay, I., & Tishler, A. (2009). *The Role of Compensation Methods in Corporate Entrepreneurship*. *International Studies of Management and Organization* (Vol. 39). <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825390303>

- Lilling, M. S. (2006). The link between CEO compensation and firm performance: Does simultaneity matter? *Atlantic Economic Journal*, 34(1), 101–114. <https://doi.org/10.1007/s11293-006-6132-8>
- Lin, Y.-F., Liao, Y.-C., & Chang, K.-C. (2011). Firm performance, corporate governance and executive compensation in high-tech businesses. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 159–172. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530786>
- Liu, H., & Liu, S. (2013). Salesperson compensation contract design based on multi-agent principal agent model. *Nankai Business Review International*, 4(1), 78–86. <https://doi.org/10.1108/20408741311303896>
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2012). *The literature review: Six steps to success*. Corwin.
- Magnan, M., St-Onge, S., & Gélinas, P. (2010). Director compensation and firm value: A research synthesis. *International Journal of Disclosure and Governance*, 7(1), 28–41. <https://doi.org/10.1057/jdg.2009.13>
- Marty Martin, W., & Hunt-Ahmed, K. (2011). Executive compensation: the role of *Shari'a* compliance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(3), 196–210. <https://doi.org/10.1108/17538391111166449>
- Mcknight, P., & Tomkins, C. (2004). The implications of firm and individual characteristics on CEO pay. *European Management Journal*, 22(1), 27–40. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2003.11.013>
- Meek, G. K., Rao, R. P., & Skousen, C. J. (2007). Evidence on factors affecting the relationship between CEO stock option compensation and earnings management. *Review of Accounting and Finance*, 6(3), 304–323. <https://doi.org/10.1108/14757700710778036>
- Merino, E., Manzaneque, M., & Banegas, R. (2015). Control of directors' compensation in spanish

- companies: corporate governance and firm performance. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 25, 195–222. [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2012\)0000025011](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2012)0000025011)
- Minhat, M., & Abdullah, M. (2014). Executive compensation in government-linked companies: Evidence from Malaysia. *Applied Economics*, 46(16), 1861–1872. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.887192>
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163–176. [https://doi.org/10.1016/S0267-3649\(00\)88914-1](https://doi.org/10.1016/S0267-3649(00)88914-1)
- Mitnick, B. M. (2006). Origin of the Theory of Agency: An Account By One of the Theory's Originators. *SSRN Electronic Journal*, (March), 15. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1020378>
- Mohan, N., & Ruggiero, J. (2007). Influence of firm performance and gender on CEO compensation. *Applied Economics*, 39(9), 1107–1113. <https://doi.org/10.1080/00036840500474264>
- Murphy, K. J. (2013). Chapter 4 – Executive Compensation: Where We Are, and How We Got There. *Handbook of the Economics of Finance*, 2, 211–356. <https://doi.org/10.1016/B978-0-44-453594-8.00004-5>
- Nourayi, M. M., & Daroca, F. P. (2008). CEO compensation, firm performance and operational characteristics. *Managerial Finance*, 34(8), 562–584. <https://doi.org/10.1108/03074350810874082>
- Nourayi, M. M., & Mintz, S. M. (2008). Tenure, firm's performance, and CEO's compensation. *Managerial Finance*, 34(8), 524–536. <https://doi.org/10.1108/03074350810874055>
- Nulla, Y. M. (2015). Corporate citizenship reporting and managers pay: A study of management and board influence. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 11(3), 25–36. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

84954230116&partnerID=40&md5=e7df586f94de3ccda36e3059d77d1bcc

- O'Neill, G. (2007). A priori conceptions, methodological dogmatism and theory versus practice: three reasons why CEO pay research lacks convergence. *CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW*, 15(4), 692–700. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00598.x>
- O'Reilly, C. A., & Main, B. G. M. (2010). Economic and psychological perspectives on CEO compensation: A review and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 19(3), 675–712. <https://doi.org/10.1093/icc/dtp050>
- Oberholzer, M. (2014). The relationship between company size and ceo remuneration: A scaling perspective. *Corporate Ownership and Control*, 11(4 Continued 4), 412–423. <https://doi.org/10.22495/cocv11i4c4p4>
- Olaniyi, C. O., & Obembe, O. B. (2017). Determinants of CEO pay: empirical evidence from Nigerian quoted banks. *International Journal of Business Performance Management*, 18(3), 327. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2017.10004094>
- Organización Internacional del Trabajo, O. (2010). *Principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, guía de empresas*. Organización Internacional del Trabajo, [OIT]. Retrieved from <http://pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/04/ppios-laborales-del-PactoMundial-guia-para-empresas.pdf>
- Ozdemir, O., & Upneja, A. (2012). Does risk matter in CEO compensation contracting? Evidence from US restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 856–863. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.004>
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81.

<https://doi.org/10.5465/AMP.2009.43479264>

Pennathur, A. K., Gilley, O. W., & Shelor, R. M. (2005). An analysis of REIT CEO stock-based compensation. *REAL ESTATE ECONOMICS*, 33(1), 189–202.

<https://doi.org/10.1111/j.1080-8620.2005.00116.x>

Petra, S. T., & Dorata, N. T. (2008). Corporate governance and chief executive officer compensation. *Corporate Governance*, 8(2), 141–152.

<https://doi.org/10.1108/14720700810863779>

Raff, D., & Summers, L. (1987). Did Henry Ford Pay Efficiency Wages? *Journal of Labor Economics*, 5(4), 57–86. <https://doi.org/10.2307/2534911>

Raithatha, M., & Komera, S. (2016). Executive Compensation and Firm Performance: Evidence From Indian Firms. *IIMB Management Review*, 28(3), 124.

<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2016.08.005>

Ramie, L. R. (2014). The legal corporate pyramid scheme. Retrieved March 31, 2018, from <http://www.indychatterbox.com/?p=143>

Reichelstein, S. (2009). Objective versus Subjective Indicators of Managerial Performance, 84(1), 209–237.

Rodríguez, D., & Valdeoriola, J. (2010). Metodología de la investigación. *Universitat Oberta de Catalunya*, 613. Retrieved from <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>

Rother, E. T. (2007). Systematic literature review vs narrative review. *Acta Paulista de Enfermagem*, 27(6), 554–559. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307032877010>

Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodologia de la investigacion* (Quinta).

Mexico: Mc Graw Hill.

Samuelson, P. A. y W. D. N. (2004). *Makroekonomi* (18th ed.). Edisi Bahasa Indonesia. Edisi Tujuh Belas. Jakarta: PT. Media Global Edukasi.

Sanchez-Marin, G., Baixauli-Soler, J. S., & Lucas-Perez, M. E. (2010). When much is not better? Top management compensation, board structure, and performance in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2778–2797. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.528660>

Sanchez-Marin, G., Baixauli-Soler, J. S., & Lucas-Perez, M. E. (2011). Ownership Structure and Board Effectiveness as Determinants of TMT Compensation in Spanish Listed Firms. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 92–109. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555371>

Sanchez-Marin, G., Lozano-Reina, G., Baixauli-Soler, J. S., & Lucas-Perez, M. E. (2016). Say on pay effectiveness, corporate governance mechanisms, and CEO compensation alignment. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.01.001>

Sánchez, J., & Calderón, V. (2013). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. *Estudios Gerenciales*, 29, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.002>

Sanders, G., & Carpenter, M. a. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition and board structure. *Governance An International Journal Of Policy And Administration*, 158(April), 1–25.

Segalla, M., Rouzies, D., Besson, M., & Weitz, B. A. (2006). A cross-national investigation of incentive sales compensation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING*, 23(4), 419–433. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.10.003>

- Shan, Y., & Walter, T. (2016). Towards a Set of Design Principles for Executive Compensation Contracts. *ABACUS-A JOURNAL OF ACCOUNTING FINANCE AND BUSINESS STUDIES*, 52(4), 619–684. <https://doi.org/10.1111/abac.12090>
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., & McLean, P. (2015). *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2011). The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark. *International Journal of Manpower*, 55(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/001979390105500101>
- Stein, G., & San Martín, Á. (2009). La sucesión del CEO. *IESE Business School Universidad de Navarra*, 3.
- Straus, S., & Moher, D. (2010). Registering systematic reviews. *Cmaj*, 182(1), 13–14. <https://doi.org/10.1503/cmaj.081849>
- Su, D. (2011). State ownership, corporate tournament and executive compensation: Evidence from public listed firms in China. *Singapore Economic Review*, 56(3), 307–326. <https://doi.org/10.1142/S021759081100433X>
- Sun, B. (2013). The optimal shape of compensation contracts with earnings management. *Applied Economics*, 45(21), 3102–3109. <https://doi.org/10.1080/00036846.2012.699187>
- Sun, S. L., Zhao, X., & Yang, H. (2010). Executive compensation in Asia: A critical review and outlook. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 775–802. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9207-7>
- Talha, M., Sallehuddin, A., & Masuod, M. S. (2009). Corporate governance and directors' remuneration in selected ASEAN countries. *Journal of Applied Business Research*, 25(2),

31–40. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i2.1034>

Taussig, F. W.; Barker, W. S. (1925). American corporations and their executives: a tactical inquiry.

The Quarterly Journal of Economics, 40(794998493), 1–51.

<https://doi.org/10.1080/17470216408416341>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos en investigación.

Labúsqueda de los significados. *Ed. Paidós, España*, 100–132.

Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). How much does performance

matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26(2), 301–339.

<https://doi.org/10.1177/014920630002600207>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-

Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of*

Management, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Unite, A. A., Sullivan, M. J., Brookman, J., Majadillas, M. A., & Taningco, A. (2008). Executive

pay and firm performance in the Philippines. *Pacific Basin Finance Journal*, 16(5), 606–623.

<https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2006.12.002>

Vera Carrasco, O. (2009). Cómo Escribir Artículos De Revisión. *Rev Med La Paz*, 15(1), 63–69.

Weisbach, M. S. (2007). Optimal executive compensation versus managerial power: A review of

Lucian Bebchuk and Jesse Fried's pay without performance: the unfulfilled promise of

executive compensation. *JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE*, 45(2), 419–428.

<https://doi.org/10.1257/jel.45.2.419>

Williams, C. R., & Parrack Livingstone, L. (1994). Another Look At the Relationship Between

Performance and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(2), 269–298.

<https://doi.org/10.2307/256830>

- Williams, M. A., Timothy B, M., & Waller, E. R. (2008). Managerial incentives and acquisitions: a survey of the literature. *Managerial Finance*, 845–849.
- Xiao, Z., He, R., Lin, Z., & Elkins, H. (2013). CEO compensation in China. Accounting performance, corporate governance and the gender gap. *Nankai Business Review International*, 4(4), 309–328. <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2013-0032>
- Yermack, D. (2010). Shareholder Voting and Corporate Governance. In Lo, AW and Merton, RC (Ed.), *ANNUAL REVIEW OF FINANCIAL ECONOMICS, VOL 2* (Vol. 2, pp. 103–125). <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-073009-104034>
- Zheng, Y. (2010). The effect of CEO tenure on CEO compensation. *Managerial Finance*, 36(10), 832–859. <https://doi.org/10.1108/03074351011070224>

Apéndices

Apéndice A. Proceso de creación de la ecuación de búsqueda

Se inició seleccionando las palabras claves que comprenden la temática principal del proyecto, como base para elegir estas palabras se consultaron artículos en Google Scholar usando la ecuación básica preliminar: $TS=(system\ AND\ remuneration\ AND\ executive)$, teniendo en cuenta que cada una de ellas involucra los temas principales de la investigación.

A partir de estas temáticas se seleccionaron las palabras que aparecen en la siguiente tabla.

Palabras claves y tesauros

PALABRAS CLAVES		
System	Remuneration	Executive
TESAUROS		
Method	Compensation	Manager
Methodology	Salary	Directive
	Wage	Director

Seguidamente se estructuró la ecuación de búsqueda que permitió encontrar artículos relacionados con el tema propuesto en las bases de datos ISI Web of Science y Scopus. La ecuación planteada con las palabras encontradas fue:

$$TS=((system* OR method*) AND (remunerat* OR compensa* OR salar* OR wage) AND (execut* OR manager* OR direct*))$$

Con los resultados más relevantes de esta búsqueda se procedió a archivar artículos del tema los cuales fueron analizados en el software Nvivo. De dicha búsqueda se seleccionaron 15, los

resultados de las 10 palabras más frecuentes en dichos textos que arrojó el software se detallan en la siguiente tabla.

Diez palabras más frecuentes de los artículos

Palabra	Conteo
performance	1356
firm	1327
directors	1213
compensation	1057
management	980
ceo	954
pay	949
executive	832
companies	800
stock	796

Nota: Adaptado del Software Nvivo (2017)

Con base en los datos arrojados se pudo descubrir nuevas palabras que aportaron a la búsqueda: *pay*, *payment* y *ceo*. De los resultados obtenidos se prueba al menos la existencia de 50 apariciones de las palabras inicialmente contempladas, motivo por el cual se deciden mantener en la ecuación de búsqueda e igualmente se evidencia que las palabras *performance*, *firm*, *management*, *companies* y *stock*, tienen una clara representación en los textos sin embargo no presentan una directa relación con el tema a investigar, motivo por el cual no se tuvieron en cuenta para la ecuación de búsqueda.

La ecuación de búsqueda después del análisis realizado fue:

$$TS=((system* OR method*) AND (remunerat* OR compensa* OR salar* OR wage OR pay*) AND (execut* OR manage* OR direct* OR ceo))$$

Apéndice B. Entrevista sobre factores determinantes, metodologías y prácticas asociadas a la remuneración de cargos directivos

**GUÍA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA
ENTREVISTADO**

La presente entrevista hace parte de la metodología del proyecto de grado titulado: “Factores y tendencias en los sistemas de compensación para cargos directivos” el cual tiene como objetivo principal la realización de un estudio de factores determinantes y tendencias en los sistemas de compensación para cargos directivos, con el fin de apoyar el proceso de formación de los ingenieros industriales en el área.

Con base en lo anterior, la entrevista tiene como propósito contrastar los hallazgos de la revisión de literatura en el tópico frente a organizaciones con presencia en Colombia que se encuentran en el ranking de las 100 empresas con mayor capacidad de atraer y retener talento según el monitor de atractivo laboral Merco.

Estos resultados se pretenden alcanzar mediante la solución de las siguientes preguntas generales:

-De los factores identificados por los investigadores: ¿cuáles son determinantes para la remuneración de ejecutivos y con que nivel de intensidad?

- ¿Hay factores que influyen en la remuneración de cargos directivos que no fueron contemplados por los investigadores?

-En el caso de empresas que utilizan las acciones como medio para compensar a sus ejecutivos: ¿qué percepción se tiene acerca de esta metodología?

La información obtenida será para fines netamente académicos y no comprometerá de ningún modo a las personas y organizaciones que participen.

La presente guía muestra un bosquejo de la estructura de la entrevista, sin embargo, por su condición semi-estructurada pueden surgir preguntas relacionadas que no se encuentren en este formato. La guía consta de 17 preguntas en el tópico.

1. De los siguientes factores inherentes a la entidad ¿cuáles considera determinan la remuneración de ejecutivos en su organización, con que nivel de intensidad y por qué?

El nivel de intensidad se medirá en una escala de 1 a 4, siendo 1 poco impacto en la determinación de la remuneración de directivos y 4 alto impacto.

FACTORES ORGANIZACIONALES
Tamaño de la organización
Antigüedad de la organización
Comité de remuneración para cargos directivos
Pasivos de la organización
Inversión en investigación y desarrollo
Inversión en responsabilidad social empresarial
Percepción del cliente
Junta directiva

2. En el estudio realizado por Balsam, S., et al. (2011), se exponen dos tipos de estrategias que persiguen las empresas como misión: quienes siguen una estrategia de liderazgo de costos que centran la atención en las ventas y las que persiguen una estrategia de diferenciación que le dan un peso significativamente menor al rendimiento de la organización.

Respecto a lo mencionado: ¿Considera que una de estas estrategias describe el objetivo que persigue su organización? si no, ¿Qué tipo de estrategia persigue?

¿Considera que este objetivo genera un impacto en la remuneración de los ejecutivos?

3. ¿Ha cambiado la composición accionaria en la organización y por ende la forma en que se remunera especialmente a los ejecutivos?
4. ¿Qué impacto tiene la toma de decisiones de alto riesgo en la remuneración de ejecutivos de su organización?
5. ¿Considera algún factor de tipo organizacional relevante que no se haya tratado en la entrevista?
6. De los siguientes factores inherentes al individuo ¿cuáles considera determinan la remuneración de ejecutivos en su organización, con que nivel de intensidad y por qué?

FACTORES DE CAPITAL HUMANO
Edad
Educación
Tenencia
Renombre o prestigio
Reclutamiento interno/externo

7. ¿Considera que la participación de mujeres en cargos directivos en el sector donde se ubica su organización va en aumento?
8. ¿Considera algún factor relevante inherente al capital humano que no se haya tratado en la entrevista?
9. ¿Cómo estructuran la remuneración para ejecutivos según el lugar donde estén ejerciendo su labor?

10. ¿Se tiene en cuenta la remuneración de ejecutivos en posiciones y organizaciones similares para estructurar el sistema de compensación de la organización?
11. ¿Considera algún factor relevante inherente al entorno que no se haya tratado en la entrevista?
12. ¿El sistema de remuneración de cargos directivos de su organización es un desarrollo propio o han trabajado de la mano de consultoras que estructuran este tipo de sistemas?
13. Basados en la compensación total de los ejecutivos: ¿Qué porcentaje aproximado es el salario fijo de los directivos?
14. ¿Considera que el salario fijo para directivos ha disminuido con el paso de los años en su organización?
15. ¿De manera general que tipo de beneficios o incentivos proporciona la organización para remunerar a sus ejecutivos?
16. ¿Existe un ente de control con el fin de vigilar la relación entre el desempeño del ejecutivo y la remuneración de éste?
17. ¿Usan las acciones como incentivo para remunerar a los ejecutivos de la organización? Si sí, ¿Qué tipo de acciones se otorgan a los directivos? ¿Qué percepción tiene acerca de este tipo de incentivo?

Entre pago por medio de acciones restringidas y pago por medio de opciones sobre acciones ¿Cuál de estos considera más conveniente tanto para la organización como para el directivo y por qué? Por el contrario, ¿sugiere otra forma de otorgar acciones más convenientes?
18. ¿A qué desafíos se está enfrentando la gestión de talento humano de las organizaciones con el fin de atraer, motivar y retener ejecutivos talentosos?

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
ORGANIZACIONALES	Conjunto de factores que conforman cualquier tipo de elemento o situación relacionada con la organización.	REMUNERACIÓN	Conjunto de factores relacionados a la definición del sistema de remuneración de los ejecutivos.	CARACTERÍSTICAS	Condiciones y condicionantes de la organización en cuanto a propiedades internas de la misma.	Tamaño	Mayor o menor volumen de cada una de las magnitudes que sirven para explicar lo que es y lo que hace la unidad económica. Dicho factor puede ser medido mediante el número de empleados y el total del valor de los activos.
						Antigüedad	Años de la empresa en el sector
						Ámbito de Operación	Organización que opera de manera local, regional, nacional o multinacional
						Estrategia Empresarial	Autor define dos tipos de estrategias: Las empresas que persiguen una estrategia de liderazgo de costos colocan un peso significativamente mayor en las ventas y las empresas que persiguen una estrategia de diferenciación tienen un peso significativamente menor en el ROA. Las empresas adaptan sus sistemas de recompensa para alentar a los ejecutivos a seguir una estrategia particular.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
ORGANIZACIONALES	Conjunto de factores que conforman cualquier tipo de elemento o situación relacionada con la organización.	REMUNERACIÓN	Conjunto de factores relacionados a la definición del sistema de remuneración de los ejecutivos.	CARACTERÍSTICAS	Condiciones y condicionantes de la organización en cuanto a propiedades internas de la misma.	Proceso de fusión	Reconocer si la organización se encuentra en estado de fusión. Modalidad de negocio en la que se juntan dos o más empresas separadas en una única y universal identidad económica. Impacto debido a que generalmente una empresa es absorbida por la dominante y por ende se afectan sus recursos humanos.
				ECONÓMICOS	Medios que permiten evaluar los impactos económicos del proceso natural de la organización.	Rendimiento	Resultado que se obtiene por el desarrollo de actividades. Se puede medir por medio de rentabilidad sobre activos, ventas totales, flujo de caja libre, rentabilidad sobre inversión, rendimiento de las acciones y dividendos.
						Condición de Riesgo	Contexto actual de la organización en relación al alto riesgo empresarial (consecuencia de las decisiones de operaciones) o al alto riesgo financiero (pasivo en aumento - ingresos en descenso)

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
ORGANIZACIONALES	Conjunto de factores que conforman cualquier tipo de elemento o situación relacionada con la organización.	REMUNERACIÓN	Conjunto de factores relacionados a la definición del sistema de remuneración de los ejecutivos.	INVERSIÓN A LARGO PLAZO	Resultado de decisiones que se toman para cumplir estrategias a largo plazo en pro del desarrollo de la organización.	Aversión al Riesgo	Decisiones que conllevan a acciones realizadas por los directivos que se asocian a un riesgo potencial que puede afectar su remuneración. El teórico racional concluye que si se toman medidas de riesgo la compensación se inclina hacia componentes variables
						Crecimiento	Progreso alcanzado por la empresa en que se evidencia un proceso de mejora que impulsa a los propietarios y directivos a concentrar esfuerzos para alcanzar determinados objetivos. Manifestado por el incremento de las magnitudes económicas de su actividad, como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa.
						Investigación y desarrollo	Entiendo por el interés y dinero que se destina a I+D. Teórico racional concluye relación positiva entre dicha decisión y la remuneración a largo plazo

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
ORGANIZACIONALES	Conjunto de factores que conforman cualquier tipo de elemento o situación relacionada con la organización.	REMUNERACIÓN	Conjunto de factores relacionados a la definición del sistema de remuneración de los ejecutivos.	INVERSIÓN A LARGO PLAZO	Resultado de decisiones que se toman para cumplir estrategias a largo plazo en pro del desarrollo de la organización.	Responsabilidad Social Empresarial	Entendido por el interés y dinero que se destina a la RSE. Estudio revela que existe una relación positiva débil entre la remuneración de los ejecutivos a largo plazo y el rendimiento social de las empresas
						Percepción del cliente	Indicador relacionado a la satisfacción del cliente, como medida para conocer de primera mano la aceptación y el gusto de los clientes acerca de los productos o servicios que ofrece la organización
		CONTROL	Conjunto de factores que ajustan por medio de monitoreo el sistema de remuneración de los ejecutivos.	PROPIETARIOS	Conjunto de socios y/o accionistas que poseen la propiedad de la organización.	Concentración en la estructura de propiedad	Distribución del patrimonio con respecto a los votos y el capital. La organización puede presentar una estructura dispersa (no hay propietarios mayoritarios) o concentrada (hay concentración de la propiedad)

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
ORGANIZACIONALES	Conjunto de factores que conforman cualquier tipo de elemento o situación relacionada con la organización.	CONTROL	Conjunto de factores que ajustan por medio de monitoreo el sistema de remuneración de los ejecutivos.	PROPIETARIOS	Conjunto de socios y/o accionistas que poseen la propiedad de la organización.	Naturaleza del capital	Organización de propiedad del estado (público) o particulares (privado). Si la propiedad es compartida entre entidad(es) pública(s) y entidad(es) privada(s) se considera mixta.
						Actividad de la junta de propietarios	Medida en la cantidad de reuniones celebradas de los propietarios (junta de accionistas) en un periodo definido. El teórico racional concluye que los propietarios que se encuentran con mayor frecuencia, pueden desempeñar funciones de vigilancia de mayor control
						Regulación	Reconocer si la organización esta regulada por una entidad externa. Se entiende que tiene control adicional lo cual conlleva a eliminar la sobrevaluación de salarios

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
ORGANIZACIONALES	Conjunto de factores que conforman cualquier tipo de elemento o situación relacionada con la organización.	REMUNERACIÓN Y CONTROL	Conjunto de factores que contribuyen a la definición del sistema de remuneración de ejecutivos y de igual forma contribuye al monitoreo del mismo.	JUNTA DIRECTIVA	Es el máximo órgano de dirección, al cual los accionistas le encargan la labor de dirigir y controlar la organización, en función de los intereses de los propietarios y en congruencia con los intereses de los grupos de interés para asegurar el crecimiento del patrimonio y la sostenibilidad de la misma	Tamaño de la junta directiva	Medido en la cantidad de ejecutivos que conforman la mesa directiva
						Actividad de la junta directiva	Medida en la cantidad de reuniones celebradas de los directivos en un periodo definido. El teórico racional concluye que los directivos que se encuentran con mayor frecuencia, pueden desempeñar funciones de vigilancia de mayor control
						Director Independiente	Existencia y presencia de esta figura en la junta directiva la cual representa los intereses de los accionistas y/o socios minoritarios. Este director no debe tener ninguna relación con la organización más que su participación en el directorio ni con sus integrantes.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
ORGANIZACIONALES	Conjunto de factores que conforman cualquier tipo de elemento o situación relacionada con la organización.	REMUNERACIÓN Y CONTROL	Conjunto de factores que contribuyen a la definición del sistema de remuneración de ejecutivos y de igual forma contribuye al monitoreo del mismo.	JUNTA DIRECTIVA	Es el máximo órgano de dirección, al cual los accionistas le encargan la labor de dirigir y controlar la organización, en función de los interesados.	Director externo	Existencia y presencia de esta figura en la junta directiva la cual representa los intereses de los accionistas mayoritarios
				COMITÉ DE COMPENSACIÓN PARA EJECUTIVOS	Órgano cuya función primordial es apoyar al gobierno corporativo en la función de evaluación y compensación los funcionarios de alto nivel de la organización	Integrantes del comité	Miembros que pertenecen al comité.
						Actividad del comité de remuneración	Medida en la cantidad de reuniones celebradas del comité de remuneración en un periodo definido. El teórico racional concluye que si el comité de remuneración se reúne con mayor frecuencia, puede desempeñar funciones de vigilancia de mayor control.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
CAPITAL HUMANO	Conjunto de factores inherentes al individuo.			INFLUENCIA	Características que puede poseer un individuo que tengan la capacidad de alterar una acción o resultado.	Poder	Capacidad de realizar o influenciar para que se tomen ciertas decisiones. Esta relacionada con la posesión de propiedad de la organización y tenencia en la misma
						Renombre	Imagen directiva, frente a la sociedad y frente a otros directivos
				CONDICIONES NATIVAS	Conjunto de condiciones y creencias o ideas con las que el individuo ha nacido y desarrollado o ha adquirido.	Condiciones étnicas	Identificadas por la lengua, dialecto, raza, religión, cultura u origen histórico del directivo
						Género	Incidencia del género (masculino o femenino) del directivo en su remuneración

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
CAPITAL HUMANO	Conjunto de factores inherentes al individuo.			EXPERIENCIA	Acumulación de conocimientos prácticos que ha adquirido en el desempeño de sus funciones.	Tenencia	Paso por la posición de cargo ejecutivo en años
						Habilidades	Características individuales, criterios de acuerdo con una perspectiva de capital humano
						Educación	Formación académica en títulos
						Edad	Edad del ejecutivo
						Organización de Procedencia	Si el ejecutivo es promovido dentro de la misma organización o contratado de forma externa

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CATEGORÍA	GRUPO	DEFINICIÓN GRUPO	SUBGRUPO	DEFINICIÓN SUBGRUPO	FACTOR	DEFINICIÓN FACTOR
ENTORNO	Cojunto de factores inherentes al medio donde se encuentra la organización.			SECTOR	Características del ambiente donde se desempeña la organización que afectan al gremio.	Tipo de Industria	Tipo de industria a la cual pertenece la organización
						Salarios del Mercado	Estrategia de benchmarking para identificar las características, beneficios y componentes de los salarios en cargos similares del mercado especialmente la competencia
				LOCALIZACIÓN	Influencia del lugar y la cultura donde desempeñara las funciones establecidas el directivo elegido.	Cultura Regional	Contexto cultural (costumbres, formas de pago) y económico (costo de vida) del entorno cercano a la organización.
						Ubicación	Localización geográfica de la organización. Lugar donde el ejecutivo desempeñara sus funciones
					Normatividad	Implicaciones legales y normativas del gobierno por parte de cada país o región respecto a la remuneración de ejecutivos.	

Apéndice D. Artículo de Investigación**ESTUDIO DE FACTORES, TENDENCIAS Y METODOLOGÍAS EN LOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN PARA CARGOS DIRECTIVOS****STUDY OF FACTORS, TRENDS AND METHODOLOGIES IN THE EXECUTIVE COMPENSATION**

Autores:

Piedad Arenas Díaz

parenasd@uis.edu.co

Magister en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología

Profesora asociada, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Correspondencia: Carrera 27 #9, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales oficina 117, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Juliana Smith Carreño Ramírez

juliana.carreno@correo.uis.edu.co

Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Julián Camilo Serrano Herrera

julian.serrano1@correo.uis.edu.co

Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Resumen

Se desarrolla un estudio de factores y tendencias de los sistemas de compensación para cargos directivos para aportar al área de talento humano y a la formación de los ingenieros industriales. El estudio se aborda mediante la metodología de revisión narrativa con la adaptación de aspectos propuestos por la revisión sistemática. El proyecto presenta un análisis bibliométrico en el que se identifica la incidencia del tema en cuanto a países, autores, año de publicación y temas. Se identificaron factores determinantes, componentes, metodologías, prácticas asociadas y tendencias en los sistemas de compensación para cargos directivos. Así mismo, a partir de la investigación, se concluye y se proponen recomendaciones.

Abstract

A study of factors and trends of compensation systems for management positions is developed to contribute to the human resources area and the training of industrial engineers. The study is approached through the methodology of narrative review with the adaptation of aspects proposed by the systematic review. The project presents a bibliometric analysis in which the incidence of the topic is identified in terms of countries, authors, year of publication and topics. Determining factors, components, methodologies, associated practices and trends in compensation systems for management positions were identified. Likewise, from the investigation, it is concluded and recommendations are proposed.

Palabras claves: remuneración, compensación, directivos, ejecutivos, factores.

Keywords: remuneration, compensation, executive, directive, factors.

Clasificación JEL: M12, M51, M52

Introducción:

Históricamente Adam Smith, por medio de su publicación “La riqueza de las naciones” (1776), contaba cuán fácil es que las personas que están a cargo de dinero que no es suyo no ejerzan la misma vigilancia sobre ese dinero que si fuera suyo, y cómo pueden ser negligentes y derrochadores con mayor facilidad. Este primer referente engloba el principal problema entre propietarios y empleados a quienes los primeros le otorgan la responsabilidad de dirigir sus negocios. Posterior a éste, a principios de 1911 con los sistemas de Taylor y Ford se trata el tema

de remuneración, cuando surge la famosa política de “\$5.00 per Day” con la cual Henry Ford toma la decisión de pagar a sus empleados la suma de cinco dólares por día cuando ellos solo ganaban 2 dólares por día a cambio de mejorar el compromiso, la integración y con ello la productividad. También hay quienes afirman que lo realizó con el fin de que sus mismos trabajadores tuvieran la oportunidad de comprar lo que producían, y de esta manera él podría expandir el mercado de sus productos. Es claro que esta historia no funcionó, pues Boeing seguramente estaría en problemas si tuviera que pagar a sus trabajadores lo suficiente como para pagar un nuevo avión (Raff & Summers, 1987).

Posteriormente, entre los años 40 y 50 emerge la preocupación por la valoración de los puestos de trabajo, es decir que cada cargo este remunerado de acuerdo con la responsabilidad y las actividades de su empleo ya que es la manera de lograr la equidad interna en una organización. Al tiempo se introducían las conocidas opciones sobre acciones en Estados Unidos, que supuestamente debían resolver el problema y que no han hecho más que agravarlo, que se introdujeron y fueron aumentado de tamaño a partir de finales los años 50 (Murphy, 2013), este modelo casi que inmediatamente empieza a replicarse en las grandes compañías del mundo y toma valor el control de las decisiones empresariales por medio de la retribución de propiedad. Más adelante entre los años 70 y 80 mediante estudios de comparación salarial entre las organizaciones se empieza a hablar de equidad externa y con ella se toman en cuenta los beneficios e incentivos.

Según Frey y Osterloh (2005), en 1970, un CEO estadounidense ganaba, en promedio, unas 25 veces lo que ganaba un trabajador industrial. Veinte años mas tarde, el promedio de los CEO era de 75 veces el de un trabajador industrial, teniendo en cuenta sólo los salarios y los incentivos monetarios. Si miramos toda la remuneración, incluyendo las opciones ejercidas, la relación con el trabajador medio va hasta 210; hacia principios del siglo XXI llegó a más de 500, y posteriormente incluso a más de 700. Si no hubiera sido por la crisis que estalló en 2002 con los escándalos contables que irrumpieron en toda América corporativa, donde la reputación de once empresas prestigiosas como Enron, WorldCom, Qwest, Global Crossing, HealthSouth, Cendant, Rite-Aid, Lucent, Xerox, Tyco International, Adelphia, Fannie Mae, Freddie Mac y Arthur Andersen quedaron por el piso, debido a las irregularidades contables para inflar entre otros factores la remuneración de los altos directivos por medio de las opciones sobre acciones que estos poseían. En medio de estos escándalos, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley en julio de 2002, fijando y ampliando los estándares para las firmas contables, los auditores

y las juntas directivas de las empresas que cotizan en bolsa. Sin este amargo episodio no sabríamos hasta dónde habrían llegado, porque no parecía que esto fuera a tener fin.

En la sociedad actual de cambios tecnológicos constantes, de avances significativos de la ciencia, el hombre ha evolucionado a una nueva era, a la era de la conectividad, de la eficiencia del trabajo en donde los mercados laborales saturan y desatan reales conflictos que no se dejan manejar adecuadamente, es por ello que las empresas y las industrias deben de estar preparadas para enfrentarse a este nuevo concepto de competitividad, y es allí donde se hace realmente vital establecer herramientas y bases para la correcta estructuración de la remuneración de los empleados con el objetivo de retener el personal con alto nivel de desempeño y de esta manera contribuir al aumento de la productividad.

Por ende, en un entorno económico y empresarial tan dinámico como el actual, las compañías se ven obligadas a ser más productivas hasta el punto de desarrollar su máximo potencial y capacidad para lograr asegurar su permanencia así como la posibilidad de seguir creciendo dentro de este mercado moderno y competitivo, dicha productividad está ligada fuertemente al papel que juega el capital humano en la organización, ya que el conjunto de los conocimientos y habilidades de los empleados es una herramienta fundamental para la creación de nuevas ideas o proyectos que luego son transformados en procesos y productos que contribuyen al alcance de los objetivos de la empresa; por lo que invertir en este recurso se ha convertido en una estrategia para crear un factor diferenciador mucho más efectivo que el físico o el tecnológico de manera que pueda potenciar la competitividad de la sociedad en el mercado; sin embargo, la mayoría de las compañías carece de técnicas y soluciones para aprovechar dicho recurso.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que actualmente la mayoría de los empleados considera que la remuneración es el atributo de mayor importancia que podría ofrecerle su entidad, surge la necesidad de retener el talento altamente valorado por medio de un sistema de retribución que conlleve a la satisfacción laboral del empleado, especialmente en los niveles ejecutivos donde se requiere mayor uso de conocimientos y destrezas para diseñar el marco de referencia general que debe seguir la organización para cumplir sus metas. Por eso la preocupación principal de las empresas es que los intereses de los ejecutivos estén alineados con los de los propietarios, lo que impide que los primeros obtengan lo que desearían de sus empleadores en términos de incentivos y beneficios. Para esto, se requiere de la identificación y análisis de los factores determinantes, las

tendencias y las metodologías para los sistemas de compensación usados actualmente en cargos directivos que promuevan la equidad interna y la competitividad externa.

Por ello, el presente estudio pretende aportar al área de gestión del talento humano desde los sistemas de compensación para cargos directivos, presentando el estado actual de la literatura e identificando los métodos que diferentes expertos proponen para establecer una política retributiva apropiada para el nivel ejecutivo. Para lograr el desarrollo de este trabajo se plantea la metodología de revisión narrativa con el fin de reconocer los elementos y prácticas que permitan estimar la correcta remuneración de los directivos y de esta forma dar apoyo al área de gestión del talento humano y contribuir a la toma de decisiones.

El proyecto se estructura partiendo de las generalidades del tema, así como la explicación de los medios utilizados durante su ejecución; posteriormente, se expone el reporte y análisis de la información, identificando de manera particular los factores, prácticas, y metodologías utilizadas para valorar la remuneración de cargos directivos para posteriormente hallar tendencias en el tópico y finalmente, se contrastan los resultados obtenidos y se sintetiza la investigación por medio de las conclusiones y recomendaciones.

Dado lo anterior, el artículo está organizado de la siguiente manera: en la segunda sección se desarrolla la revisión literatura relacionada con los sistemas de compensación para cargos directivos; en la tercera sección, se describe la metodología aplicada para la investigación; la cuarta sección describe los principales resultados encontrados y, finalmente, la quinta sección muestra las conclusiones.

1. Marco teórico

El sistema de compensación de los ejecutivos es un tema popular de investigación para economistas, relacionistas laborales y especialistas en gestión de recursos humanos (Abe, Gaston, & Kubo, 2005), sin embargo, el principal aporte que hace esta investigación al desarrollo organizacional se ve reflejado cuando al aplicar un apropiado modelo de remuneración se genera un buen gobierno corporativo que a su vez, se convierte en una forma de enriquecer la gobernanza de la sociedad al permitir a las partes interesadas obtener la información, la voluntad y el poder para proteger y promover sus intereses, al tiempo que se minimiza la dependencia de la ley y los

reguladores, es decir, el buen gobierno se vuelve dependiente de las empresas que promueven su autogobierno (Conyon, 2011).

A pesar de la existencia de muchos artículos acerca de la retribución de directivos durante las últimas ocho décadas (Taussig, F. W.; Barker, 1925), existe carencia mundial de información acotada y precisa en cuanto a las metodologías para estimar el salario de un cargo ejecutivo, esto se debe a que esta área de investigación se ha concentrado de manera casi exclusiva en la relación con los resultados económicos de la empresa (Barkema & Gomez-Mejia, 1983; Gomez-Mejia & Wiseman, 1997), por ende, el ajuste de este tipo de remuneración se puede convertir en un reto para las corporaciones porque a pesar de la necesidad de retener los ejecutivos que poseen un conocimiento especializado y tienen a cargo la continua expansión de la organización, el buen funcionamiento de toda la compañía y la futura estrategia de inversión; existe incertidumbre en cuanto a la verdadera relación de costo-beneficio de este tipo de retribución.

Partiendo del planteamiento anterior, la relación de la compensación de los ejecutivos no necesariamente garantiza un incremento en los ingresos de la compañía, pues existen otros (Cerón Hernández, 2011) que amenazan la posibilidad de generar rentabilidad a partir de un elaborado plan de remuneración; por otra parte, las organizaciones dependen considerablemente del personal calificado, lo que implica que un idóneo sistema de retribución puede marcar la diferencia entre retener a los directivos o ver cómo éstos se van a la competencia, justamente con ese diseño de modelo de compensación para el personal de alto nivel es que se vuelve complejo para una organización hallar el balance perfecto entre los tres aspectos característicos, este es un tema de gran importancia y compromiso, así como lo menciona (Geiler & Renneboog, 2011) el proceso de fijación de salarios, el nivel y la combinación de la remuneración de los ejecutivos es un instrumento importante para crear incentivos, así como para alinear los intereses de propietarios y directivos.

Es por ello que la inversión en una adecuada política retributiva para el nivel estratégico no asegura el éxito de la compañía, de hecho, puede generar algunos riesgos como promover la inequidad salarial en comparación con los demás niveles. Otra crítica que ha recibido este sistema, es que las grandes sumas de dinero recibidas por los ejecutivos han puesto de manifiesto ciertos problemas de gobierno, generalmente asociados con oportunismo directivo (Gomez-Mejia & Wiseman, 1997; Murphy, 2013), pero existe otra posición que contrasta esta idea, como el enfoque frente a los problemas de agencia (Jensen & Meckling, 1976), donde se ha inducido a los

propietarios a utilizar la compensación como mecanismo para incentivar y supervisar los ejecutivos, para alinear sus intereses con los de la empresa, por lo que los beneficios potenciales de comportamiento oportunista por los ejecutivos son más bajos que la pérdida potencial de compensación previsto por el propietario (Jensen & Murphy, 1990; Tosi, Werner, Katz, & Gomez-Mejia, 2000).

Con base en lo anterior, la elaboración de un apropiado plan de remuneración enfocado hacia los directivos, requiere asumir estrategias para la estimación conveniente del pago, haciendo énfasis en algunos aspectos importantes, tales como los sistemas de evaluación de desempeño para dirigir a los profesionales a los resultados esperados, las distintas modalidades existentes de compensación, los posibles objetivos de los programas retributivos y las medidas de control y seguimiento del plan; teniendo en cuenta que las retribuciones tanto fijas como variables estén alineadas con la competitividad retributiva y las referencias de mercado, no obstante, a causa de la poca información y documentación del tema, el uso de consultores de remuneración para asesorar sobre el pago a los ejecutivos es omnipresente entre las compañías cotizadas más grandes como lo afirma (Bender, 2011), esto con el fin de determinar la efectividad del plan de asignación salarial en la generación de valor con base en una opinión experta.

Es por eso que el presente proyecto tiene una pertinencia formativa, ya que reúne y estudia los factores determinantes y las tendencias de los sistemas de compensación para cargos directivos hasta encontrar las metodologías usadas para su estimación, contribuyendo al conocimiento en el tópico, mediante la aglomeración de una serie de prácticas y elementos que han sido tratados de manera independiente por estudios realizados. A su vez, la investigación contribuye a la toma de decisiones para la estructuración de sistemas de remuneración de directivos donde se logre responder a la cultura empresarial, la realidad económica y a las decisiones políticas en materia salarial.

2. Metodología

La presente investigación se compuso de cinco etapas (Figura 1), las cuales permitieron cumplir el objetivo de identificar que factores y tendencias determinan los sistemas de compensación para cargos ejecutivos, además de realizar un análisis comparativo entre las metodologías que se usan para remunerar a los integrantes del nivel estratégico de la organización.



Figura 1. Etapas y herramientas y métodos que conforman la metodología de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

En la primera etapa se realiza una revisión narrativa de la literatura por medio de etapas adaptadas de la revisión sistemática propuestas por (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Iniciando con la planeación de la revisión se identifica la necesidad de la revisión la cual se enfoca en la búsqueda de apoyar uno de los ámbitos de acción para los ingenieros industriales como lo es el talento humano y la carencia de información relacionada con la forma en que se remunera a los ejecutivos de una organización, una vez identificada se procede a preparar la propuesta de revisión donde se establece la pregunta de investigación: ¿Cómo es y cómo será el sistema de compensación para cargos directivos?. Posterior a este se establece el protocolo general de revisión, el cual inició con la estructuración de la ecuación de búsqueda, y la definición de las bases de datos *ISI Web of Science* y *Scopus* para realizar las exploraciones. La elección de dichas bases de datos se fundamenta en el alto impacto de sus publicaciones, número superior de revistas y artículos recientes, además del importante reconocimiento internacional (Aghaei Chadegani et al., 2013). De la gran cantidad de documentos disponibles, se privilegió aquella publicada después del año 2004 hasta el 2017, documentos que fuesen artículos o revisiones y que estuviesen en las áreas temáticas de la administración y la economía.

Seguido a la obtención de cientos de documentos, se definen y aplican de los criterios de calidad con el fin de seleccionar los mas acordes a la temática, los cuales fueron: En primera instancia el aporte teórico a la identificación de factores, prácticas y/o metodologías que inciden en los sistemas de compensación para cargos directivos. Seguido a este si estudia casos empresariales de remuneración o compensación de cargos directivos. Y por último si describe conceptos teóricos sobre los sistemas de compensación o remuneración para cargos directivos. Estos criterios fueron analizados en el título, resumen y conclusiones de los documentos que sobrepasaron los criterios de inclusión y exclusión de la fase anterior.

Finalmente, se obtuvo un total de 113 documentos más 3 documentos de gran aporte bajo el efecto bola de nieve reconociendo que el rastreo de enlaces es un medio efectivo para recopilar información (Handcock & Gile, 2011).

Una vez con los documentos finales se procede a realizar un análisis descriptivo que incluye métricas para inferir visualmente una serie de conclusiones en torno a datos cuantitativos y un análisis temático que incluye el análisis del contenido cualitativo se realizó la documentación de la revisión narrativa. El cual da fin a la rigurosa metodología planteada para la primera etapa de la investigación.

La segunda etapa de la investigación tuvo como objetivo identificar los factores y prácticas de los sistemas de remuneración para cargos directivos teniendo en cuenta los hallazgos en la literatura, se realizó la identificación de los mismos mediante la revisión narrativa de la investigación y el diseño y aplicación de una entrevista semiestructurada a directores de gestión humana de empresas listadas en el ranking del año 2017 de las 100 empresas colombianas con mayor capacidad de atraer y retener talento según el monitor de atractivo laboral merco.

El ejercicio consistió en seleccionar del total de factores previamente identificados cuales presentan poca sustentación por parte de autores y cuales se detallan en contextos particulares que puede no impactar de manera uniforme a todas las organizaciones, con el fin de encontrar en empresas nacionales su relevancia en la remuneración de directivos. Seguido a esto, se diseña la entrevista con los factores seleccionados. En ella, los entrevistados valoraron los factores con el fin de conocer su uso y percepción, además, que relevancia presenta para el entrevistado y su empresa el factor en la estructuración de los sistemas de compensación para cargos directivos y por qué considera dicha influencia. Finalmente, se interroga acerca de factores que el entrevistado

considera relevantes y no fueron tratados en la entrevista con el fin de agregar nuevos que no se hayan identificado en la revisión.

En cuanto a las prácticas, se redactaron interrogantes que permitían concluir su percepción y detectar si la organización la emplea. Algunas de estas se encuentran conectadas con la identificación de relevancia de ciertos factores.

La tercera etapa de la investigación se basó en la caracterización de los factores y las prácticas previamente identificadas, la cual inició con la determinación de los aspectos explicativos de los factores por medio de la revisión de la literatura para posteriormente mediante un taller donde se debatió la contribución de cada factor y su relación con los demás se agruparon en categorías, grupos y subgrupos. Seguido a esto con base en los hallazgos de las entrevistas realizadas se redefinieron las agrupaciones ya que se dio relevancia a algunos factores y se identificaron igualmente nuevos que aportaron al estudio. Finalmente, se procedió a identificar tendencias en el tópico por medio de los resultados de esta etapa.

En relación con la caracterización de las prácticas se optó por hallar un par de categorías mutuamente excluyentes que permitiera diferenciar las prácticas asociadas a la estructuración de sistemas de remuneración para cargos directivos de prácticas para el control de los mismos sistemas.

La identificación de tendencias se realizó en la etapa cuatro de la investigación donde por medio de las caracterizaciones realizadas en la etapa anterior, se pudo capturar tendencias referentes al gobierno corporativo en general, a los mismos ejecutivos y al sistema de remuneración de los últimos. Estas inclinaciones se encuentran divididas por territorios debido a que la literatura predomina sobre algunos países y las entrevistas realizadas se basan en casos colombianos, también se logró identificar tendencias globales en torno a los sistemas de remuneración de cargos directivos.

Por último, en la etapa cinco se realizó el análisis comparativo de las metodologías por medio del Método Comparativo expuesto por Gómez y De León (2012). Para este se identificaron metodologías usadas para la estructuración de sistemas de remuneración para cargos directivos en la revisión de literatura realizada y por medio de los casos de empresas colombianas mencionadas en las entrevistas. Las variables que se consideraron determinantes y aplicables a todas las muestras fueron elegidas por medio de juicio de expertos, así como la forma en que fueron medidas. Por último, se realizó la comparación de las variables que determinaron las diferencias y

las semejanzas de las metodologías de remuneración a cargos directivos descritas y posteriormente se analizaron los resultados obtenidos.

3. Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la presente investigación.

3.1 Componentes de los sistemas de compensación para cargos directivos

Haciendo mención en que según Lerner, Azulay, & Tishler (2009) un adecuado sistema de compensación fomenta la innovación en las organizaciones a continuación, se comprenden cada uno de ellos, seguido se encuentra la descripción de cada uno de ellos con el conjunto de métodos que lo conforman.

Componente fijo: Radica en el pago al ejecutivo cuyo valor no varía en un tiempo definido por la organización y contiene las prestaciones legales. El concepto de componente fijo pasa a ser normativo de cada país, pero lo que si se puede generalizar gracias a la investigación realizada es la manera en la que se calcula ese salario básico sin prestaciones sociales. La proporción de éste en la compensación en general depende tanto de las políticas de la empresa como de sus características. Por ejemplo, en la revisión se encontró por medio del artículo *Towards a Set of Design Principles for Executive Compensation Contracts* que en Estados Unidos el salario base está entre el 14% y el 18% de la compensación total media y que, de hecho, con el paso del tiempo se evidencia que el salario base o discrecional cada vez es menor.

Componente variable: La remuneración variable no es para todo cargo ni se da en todos los sectores económicos, depende netamente de la empresa, de su tamaño y sus características. Usualmente se ofrece a los presidentes o gerentes, así como a los altos niveles ejecutivos pues es un sistema que busca crear conexión entre la visión de la compañía y la visión del colaborador a través de una relación en la que ambos ganan. El componente variable es la suma como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades (He, 2008), excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones (Argandoña, 2000).

Componente otros (Beneficios): Son aquellos beneficios que no constituyen factor salarial, son dados en especie como automóvil, vivienda, créditos blandos, seguro médico, plan de pensión especial, tiempo libre remunerado y otros (Houque, 2011). Los cuales se implementan para recompensar y reconocer a los colaboradores, es un estímulo a su permanencia y fidelidad en la compañía. “Estos beneficios son la manera más eficiente para proporcionar una compensación a los ejecutivos, su costo no se refleja en que los niveles de remuneración de los ejecutivos que se dan a conocer públicamente” (Weisbach, 2007, pg. 8).

Globalmente, este tipo de beneficios se da a personal directivo o ejecutivo. En un estudio de pueblos y aldeas empresas chinas, se encontró que el pago de incentivos está presente, pero es más fuerte en el nivel de administrador que a nivel de los trabajadores (M Firth, Fung, & Rui, 2006) y, de hecho, los beneficios varían dentro del nivel estratégico, es decir, el director comercial de una organización obtiene menos gratificaciones que el vicepresidente y así sucesivamente.



3.2 Factores determinantes de los sistemas de compensación para cargos directivos

Organizacionales. Conjunto de factores que hacen parte de características o situaciones inherentes a la organización. Según Michael Firth, Fung, & Rui (2007), los niveles de compensación de los ejecutivos están sistemáticamente relacionados con las características de la empresa. Aunque parecen insignificantes, el tamaño corporativo, las oportunidades de

crecimiento, el riesgo y otros tiene un efecto positivo y significativo en los niveles de compensación.

Estos factores a su vez se separan según su relación: inherentes a la remuneración, el cual esta comprendido por 3 grupos de factores que se relacionan meramente con la asignación del valor monetario del ejecutivo. Inherentes al control que se refiere a aquellos que inciden en la compensación de cargos directivos mediante monitoreo y vigilancia constante del sistema de remuneración de los ejecutivos. Y, finalmente los factores inherentes tanto a la remuneración como al control que son aquellos que contribuyen a la definición del sistema de compensación de ejecutivos y al monitoreo de este. A continuación, una breve descripción de cada uno de los factores determinantes organizacionales:

- *Tamaño:* La relación entre el tamaño y el salario de ejecutivo se ha mantenido en gran parte de la literatura (Mcknight & Tomkins, 2004). Una explicación lógica es que el tamaño de una organización se asocia con la complejidad del trabajo. Como organización se hace más grande y más compleja, el nivel de conocimiento y comprensión se vuelve mas exigente (Sun, Zhao, & Yang, 2010), por ende, requiere de gestores con mas talento, que debe ser altamente compensado. El pago debería aumentar para cualquier requisito de capital humano adicional exigido por la posición (Canarella & Gasparyan, 2008).
- *Ámbito de operación:* La diversificación geográfica ofrece algunos aspectos únicos de la complejidad empresa. Los ejecutivos de las empresas diversificadas geográficamente, es decir, las multinacionales, tienen diferentes habilidades (por ejemplo, conocimiento de idiomas y el conocimiento global más amplio) en comparación con los de las empresas nacionales. Dada la complejidad del entorno en el que operan las multinacionales, también ha aumentado la responsabilidad.
- *Proceso de fusión:* Se fundamenta en reconocer si la organización se encuentra en estado de fusión. Es decir, la modalidad de negocio en la que se juntan dos o más empresas separadas en una única y universal identidad económica. La influencia de esta condición es el impacto que se general debido a que una empresa es absorbida (adquiriente) por la dominante y por ende se cambian las características del recurso humano.
- *Estrategia empresarial:* Al determinar la remuneración de los ejecutivos, las empresas consideran su estrategia. Este factor destaca la importancia de alinear la política de

compensación con la estrategia de la empresa. Por lo tanto, un sistema de compensación cuidadosamente diseñado se convierte en otra herramienta para que los accionistas induzcan la implementación efectiva de la estrategia de la empresa (Balsam, Fernando, & Tripathy, 2011).

- *Rendimiento*: Es consistencia mundial que la compensación de un ejecutivo depende, en parte, del desempeño de la empresa. En particular, cuando se da este tipo de retribución, la compensación es mayor si el rendimiento de los activos es alto, estudios empíricos lo han comprobado (Argandoña, 2000; Cho, 2007; Kang & Nanda, 2017; Lilling, 2006; Sun et al., 2010; Unite, Sullivan, Brookman, Majadillas, & Taningco, 2008).
- *Condiciones de riesgo*: El riesgo empresarial es un factor determinante potencialmente importante de compensación de los ejecutivos (Lee & Chen, 2011). El riesgo es una fuente de complejidad de la organización y, por tanto, aumenta la responsabilidad en el equipo de alta dirección y la supervisión ejecutiva por parte de las juntas. En este sentido, el diseño del sistema y los contratos de compensación de la dirección deben diseñarse de forma óptima para inducir a los ejecutivos a tomar decisiones de negocio óptimas (Ozdemir & Upneja, 2012). Usualmente, las empresas con un mayor riesgo financiero tienden a otorgar más la compensación basada en el componente variable debido a la relación directa del rendimiento y el aumento en el riesgo (Aggarwal y Samwick, 1999; Cyert et al., 2002).
- *Responsabilidad y riesgo*: Es claro que la responsabilidad de cada cargo es completamente diversa. Es diferente, cuando la toma de decisiones afecta un departamento o una unidad y no a toda la compañía. Por ello, este factor considera que la responsabilidad de cada cargo incide en su sistema de compensación. En este sentido, se encontró los directores ejecutivos que toman en decisiones de riesgo, reciben los niveles más altos de compensación basada en acciones (Pennathur, Gilley, & Shelor, 2005). En ocasiones es tanto el riesgo que asume el individuo, en cargos de CEO's por ejemplo, que lleva a los individuos a exigir una indemnización alta en caso de destitución (Lee & Chen, 2011).
- *Oportunidad de inversión*: La oportunidad de inversión es una combinación de activos en lugar y oportunidades de crecimiento (Pennathur et al., 2005). Estas oportunidades de inversión pueden ser proyectos de expansión, nuevas adquisiciones y similares que contempla la empresa para estudiar y que se vuelven oportunidades de crecimiento a largo plazo para la organización. El diseño de compensación de los ejecutivos se ve influido

positivamente con dichas oportunidades porque implica mayor gestión por los procesos a llevar a cabo, mayor compromiso y por ende una compensación mas dirigida a esas oportunidades de crecimiento de capital (Cordeiro & Donald Kent, 2006).

- *Naturaleza del capital:* Se refiere al tipo de organización en cuanto a la proveniencia de su capital. Básicamente existen organización de propiedad del estado (público) o particulares (privado) y de propiedad es compartida entre entidad(es) pública(s) y entidad(es) privada(s) se considera mixta. Y, dependiendo de la naturaleza del capital se desprenden una serie de condiciones y consideraciones que afecta el sistema de compensación para cargos directivos. Por ejemplo, según M Firth et al. (2006), aquellas empresas donde el Estado es el accionista dominante pondrán menos peso en la remuneración por rendimiento de los ejecutivos. Además, son más propensas a diseñar el sistema de compensación en función pública y así pagar una remuneración inferior.
- *Concentración de propiedad:* La concentración de la propiedad se refiere a la distribución del patrimonio, a la cantidad de acciones que poseen los inversores individuales y los accionistas de gran tamaño (inversores que poseen al menos el 5 por ciento de la propiedad de capital en la empresa) (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014). El grado de concentración de la propiedad, determina si se trata de una estructura de propiedad dispersa o concentrada sobre la que ejerce el control de una mayoría o minoría, respectivamente. Cuando la propiedad es concentrada hay más control sobre la alta dirección y, por lo tanto, la remuneración recibida se caracteriza por ser más baja y ligada al rendimiento de la empresa (Baixauli-Soler & Sanchez-Marin, 2014). Para Baixauli-Soler & Sanchez-Marin (2014) así como para muchos críticos, la alta concentración de la propiedad tiene un efecto negativo sobre la remuneración, dañando los intereses de los accionistas minoritarios.
- *Comité de remuneración:* Órgano cuya función primordial es apoyar al gobierno corporativo evaluando y recomendando la compensación de altos ejecutivos, incluyendo el CEO (Petra & Dorata, 2008). El comité de remuneración se establece con el fin de recomendar a la junta directiva un marco de compensación para los ejecutivos que sea capaz de atraer, retener y motivar a los directores que gestionan el negocio en el interés de los accionistas (Talha, Sallehuddin, & Masuod, 2009).
- *Junta directiva:* Este es tal vez, el factor más determinante en la compensación de ejecutivos. La junta directiva en la mayoría de las empresas aprueba o rechaza cada uno de

los componentes del sistema de compensación, desde el salario base, el variable hasta cada uno de los beneficios o incentivos. Las juntas están estructuradas de manera que coherente con la maximización de valor para los accionistas (Adams & Ferreira, 2009).

Capital humano. Características y criterios individuales de acuerdo con una perspectiva del capital humano que influyen en el sistema de compensación del mismo individuo. El capital humano como el stock de habilidades y conocimientos adquiridos a través de la educación y la experiencia es un factor determinante de la compensación ejecutiva (Sun et al., 2010). A continuación, una breve descripción de cada uno de los factores determinantes del capital humano:

- **Tenencia:** La tenencia de un cargo es una medida del capital humano específico, es el paso por la posición de cargo ejecutivo en años. Se asocia positivamente con la compensación total (fijo+variable+otros) (He, 2008, Sun et al., 2010). De forma similar, (Mcknight & Tomkins, 2004) encuentra que la relación entre las ventas y el salario del ejecutivo aumenta significativamente con la tenencia de éste.
- **Habilidades:** Son las cualidades individuales, que logra desarrollar el individuo mediante su experticia (Sun et al., 2010), son las más valoradas en las empresas porque demuestran que además de que el ejecutivo sabe y tiene el conocimiento, es capaz de ejecutarlo. A pesar de que, de cierta manera, son un factor subjetivo, estas son las que permiten la promoción dentro de la organización y, por ende, generan mayor experiencia.
- **Educación:** La educación ejecutiva indica el logro formativo más alto del ejecutivo (Banghoj et al., 2010). En las organizaciones, el ejecutivo con más altos niveles de educación esta directamente relacionado con mayor capacidad y en consecuencia con un mejor desempeño (Alves, Couto, & Francisco, 2016). Adicionalmente, siempre en el reclutamiento se fija un nivel educativo, con el fin de garantizar que tenga la formación suficiente para que la organización tenga éxito (Xiao, He, Lin, & Elkins, 2013).
- **Edad:** La edad es un factor altamente debatido por la literatura. Significa que la cantidad de años del ejecutivo influye en su compensación. La respuesta es clara, a mayor edad aumenta su nivel de conocimiento. Por medio del estudio *Executive Pay and Performance in Portuguese listed companies*, se evidenció que, a más edad del ejecutivo, mayor

compensación (Alves et al., 2016), Lo anterior se corrobora con el siguiente dato: la edad media de un CEO en Estados Unidos es de 55 años (Fralich & Fan, 2015).

- ***Empresa de procedencia:*** Se fundamenta en el reclutamiento, si es externo o interno. Es decir, si el ejecutivo es promovido dentro de la misma organización o contratado de forma externa. Las contrataciones de ejecutivos externos, en promedio en EEUU ganan 15% más que uno promovido dentro de la organización (Lilling, 2006).

Entorno. Conjunto de factores inherentes al ambiente externo (por ejemplo, la incertidumbre del entorno externo, el cambio rápido, la intensidad de la competencia) (Dossi, Patelli, & Zoni, 2010) donde se encuentra la organización y por ende condicionan su actividad. A continuación, una breve descripción de cada uno de los factores determinantes del entorno:

- ***Tipo de industria:*** Hace referencia a la clase de industria al cual pertenece la organización, el cual es influyente directamente en el comportamiento del mercado, es decir las ventas y por ende el nivel de compensación que puede la organización ofrecer a los ejecutivos. El tipo de industria usualmente es de carácter temporal, como las crisis y las alzas en el sector.
- ***Salarios del mercado:*** La estrategia de benchmarking es característica para identificar y tener referencia de los beneficios y componentes del sistema de compensación en cargos similares del mercado y especialmente de la competencia. Los expertos entrevistados, comentaban que los salarios del mercado se obtienen de entidades que se encargan de estudiar y promocionar dicha información.
- ***Localización:*** La región es un determinante de las diferencias transversales en las estructuras de compensación (Bryan, Nash, & Patel, 2015). Este factor está directamente asociado con el costo de vida en el lugar donde debe ubicarse el ejecutivo, por ejemplo, en el caso de una multinacional, el cambio desde un país en vía de desarrollo a un país desarrollado, la compensación va a ser considerablemente mayor puesto que el costo de vida del país desarrollado, así como las ganancias lo son en la misma medida.
- ***Normatividad:*** Existen implicaciones legislativas del gobierno por parte de cada país o región respecto a la remuneración de ejecutivos. Los factores institucionales por ejemplo, pueden ayudar a explicar la variación entre países en el uso de la compensación basada en acciones (Bryan, Nash, & Patel, 2010).

- ***Economía mundial:*** Los movimientos económicos que realiza el mundo, fenómenos que están ocurriendo actualmente como los problemas derivados del aumento demográfico, los avances tecnológicos, el estancamiento de algunas economías, el calentamiento global, entre otros, se integran directamente en los mercados financieros nacionales y dado a que estos cambios se dan de forma veloz, los mercados laborales se desequilibran y el capital humano no puede seguir al ritmo de la evolución de la demanda de la economía mundial. Por ello, el factor economía mundial tiene un efecto globalizado en la remuneración de los ejecutivos.
- ***Economía nacional:*** ¿Las empresas en países que son económicamente similares eligen contratos de compensación para ejecutivos diseñados de manera similar? Gracias al estudio *The effect of cultural distance on contracting decisions - the case of executive compensation* se comprobó que la economía de cada país, al ser cambiante y diferente es un factor determinante en el sistema de compensación de los ejecutivos (Bryan et al., 2015). Por ello, es que el nivel de producción en cada uno de los sectores, el desarrollo y el trabajo de un país conforman la base de ganancias, así como oportunidades de crecimiento dentro de éste. Y, precisamente por este factor es que, según el informe mundial sobre salarios de la OIT, se encuentra un menor crecimiento salarial en las economías emergentes y en desarrollo, y mayor crecimiento salarial en los países desarrollados.

3.3 Metodologías de los sistemas de compensación para cargos directivos

A continuación, se presentan los métodos por componente del sistema de remuneración para cargos directivos identificados.

La tabla 1 exhibe la comparación de los métodos de compensación del componente fijo.

Tabla 1

Comparación de los métodos de compensación del componente fijo.

Variables	Metodologías		
	Análisis envolvente de datos (DEA)	Modelo de los tres efectos fijos	Método Hay
Objetivo	En uno de sus usos permite valorar y asignar un salario fijo respecto a resultados de las ramas analizadas. También permite realizar traslados a sedes que necesitan una mejora sustancial	Permite calcular el salario fijo del ejecutivo	Permite estimar una puntuación relativa para cada cargo y compararla con la estructura salarial del mercado para configurar el sistema de remuneración del nivel estudiado
Metodología	Se evalúa la eficiencia relativa basado en múltiples entradas y salidas, de acuerdo con el desempeño de cada sede (DMU) y su rango relativo, teniendo en cuenta variables regionales, comunes, de habilidad y propias del ejecutivo. Se define unos topes mínimo y máximo para remunerar y a la puntuación otorgada por cada ejecutivo se le asigna la compensación	Es la suma de la valoración de características personales observables y no observables, las políticas específicas de compensación elegidas por su empleador, y efectos temporales que tienen que ver con la remuneración. Los cuales son variables fijas al momento de estimar el salario de un ejecutivo.	Se definen los factores inherentes al cargo, principalmente los conocimientos requeridos para hacer el trabajo (competencias), el tipo de pensamiento necesario para resolver los problemas comunes y las responsabilidades asignadas. Posteriormente se clasifican por su importancia y se identifican los cargos claves. Se jerarquizan los cargos y se compara con el mercado.

Variables	Metodologías		
Tipo de organización	<p>Organizaciones que se componen de varias ramas administrativas con presencia en distintas sedes (internacional, nacional, regional). Ejemplo: Multinacionales, bancos, hoteles.</p>	Cualquier tipo de organización	Cualquier tipo de organización
Ventajas	<p>-Método que permite evaluar a los ejecutivos principalmente comerciales de una organización. -Permite comparar el desempeño de varias sedes y varios ejecutivos. -Evalúa múltiples variables relacionadas al individuo, entorno y rendimiento de la sede. -No paramétrico, usada para clasificar a los CEO sobre la base de la indemnización concedida por los resultados de tamaño y rendimiento de su organización.</p>	<p>-Se basa en información variante en el tiempo e invariante en el tiempo sobre empleados y empleadores, con el fin de contemplar constantemente variables que afectan el salario. -Contemplación de variables observables y no observables.</p>	<p>-Contribuye a la equidad interna y la competitividad externa de la organización. -Establece una estructura jerárquica consistente y creíble para la organización.</p>
Desventajas	<p>-No abarca a todos los ejecutivos de una organización, solo los que tienen a cargo responsabilidades sobre una o varias sedes en especial. -Puede ser influida por la presencia de observaciones atípicas o errores de medición</p>	<p>-Dificultad de cuantificar y medir variables no observables como razonamiento no algorítmico, toma de decisiones analítica o</p>	<p>-Subjetividad en el proceso de valoración. -Estimado basado en el cargo más que en las habilidades del empleado.</p>

Variables	Metodologías
que sesguen las medidas de eficiencia. -Para un efectivo resultado se necesita una cantidad considerable de sedes a analizar.	abstracta, habilidades sociales, etc.

La tabla 2 exhibe la comparación de los métodos de compensación del componente variable

Tabla 2

Comparación de los métodos de compensación del componente variable

Variables	Metodologías	
	Retribución por Capital	Retribución en Efectivo
Objetivo	Busca incentivar a los ejecutivos, atraer talento de la competencia y principalmente retener al talento que se tiene.	Busca incentivar al talento interno y atraer al externo.
Metodología	Pago no en efectivo representado por la propiedad de la empresa o en forma de instrumentos de capital.	Pago en efectivo de incentivos relacionados al rendimiento principalmente.
Tipo de organización	-Organizaciones que estén listadas en bolsas de valores, en otras palabras, que tengan acciones. -Organizaciones que bajo el reglamento nacional o corporativo permitan estas prácticas. -Organizaciones que no tienen suficiente flujo de caja libre para incentivar y retener potencial talento (nuevas organizaciones).	Cualquier tipo de organización
Ventajas	-Permite destinar efectivo para otros proyectos de la organización debido al uso de las acciones como parte del sistema de remuneración. -Motivar a los ejecutivos a pensar en el futuro de la compañía con el fin de apuntar a proyectos de largo	-Motiva a los empleados a cumplir metas u objetivos planteados. -Fácil entendimiento y seguimiento para lograr la meta propuesta.

Variables	Metodologías
<p>plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Son especialmente interesantes en el caso de las empresas jóvenes, que a menudo no disponen de un flujo de efectivo suficiente para pagar sueldos competitivos, ya que estas opciones son la única forma de retribución que les permite atraer y mantener a trabajadores de alto nivel. -Reduce la rotación de ejecutivos debido a la retención que obligan los planes de retribución de capital si se quieren alcanzar. -Fomenta la lealtad de los empleados de la organización. -Riesgo de sufrir manipulación de estados financieros o noticias para elevar o bajar el valor de las acciones con el fin de que los ejecutivos obtengan beneficios por medio de sus acciones. -Posibilidad de que se otorgue una cantidad exagerada de propiedad de la organización. -Pierde interés la organización ante inversionistas o compradores por el hecho de contar con múltiples accionistas. -Necesidad de personal idóneo o consultora especializada en la estructuración de este tipo de remuneración. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede generar rivalidad, debido al esfuerzo de unos que no se ve reflejado en bonificaciones frente a la percepción de poco esfuerzo de otros que si logran la bonificación. -Dificultades para medir el rendimiento, existencia de subjetividad. -Concentración de esfuerzos en los indicadores que otorgan remuneración extra y descuido de las demás.

3.4 Caracterización de las prácticas identificadas asociadas a los sistemas de compensación para cargos directivos

Dadas las prácticas identificadas para los sistemas de compensación de cargos directivos, se procedió a caracterizarlas en categorías mutuamente excluyentes con el objeto de diferenciar las practicas asociadas al tópico. En resultado a este, se eligieron las siguientes dos categorías: Las

prácticas inherentes a la estructura del sistema de compensación y las prácticas inherentes al gobierno corporativo de las organizaciones.

Entendiéndose las prácticas inherentes a la estructura del sistema de compensación para cargos directivos como costumbres evidenciadas en la investigación que pueden ayudar a diseñar y construir bajo una mejor manera la retribución de los ejecutivos. Y, las prácticas asociadas al gobierno corporativo son aquellas que aportan al control, la protección de derechos y principios que regulan una organización.

La Tabla 3 muestra la caracterización realizada para las prácticas identificadas.

Tabla 3

Caracterización de las prácticas asociadas a los sistemas de compensación para cargos directivos

Caracterización	Práctica identificada	Definición
Inherentes a la estructura del sistema de compensación para cargos directivos	Composición del sistema de remuneración para cargos directivos	En qué proporción se dan los componentes de un sistema de compensación para cargos directivos.
	Incidencia de la retribución por capital	Estrategia de compensación como incentivo de ejecutivos por medio del otorgamiento de capital.
	Competitividad externa	Estrategia de benchmarking como punto de partida para diseñar un sistema de compensación externamente competitivo.
Inherentes al gobierno corporativo	Mecanismo de voz "Say On Pay"	Voto en la junta directiva que permite a los accionistas influir en el pago de los ejecutivos o en algunos casos sólo del director general.
	Mecanismo de ecuanimidad "directores independiente y externo"	Estrategia de equilibrio entre los intereses de los accionistas minoritarios y mayoritarios mediante las figuras de director independiente y director externo, respectivamente.
	Índice de mujeres en cargos directivos	Proporción de mujeres en la alta gerencia de las organizaciones.

3.5 Tendencias en sistemas de compensación para cargos directivos

El mundo, en su enfoque organizativo se encuentra enfrentando un cambio veloz, por lo que las implicadas a cargo, las empresas, se ven en la necesidad de adquirir personal con las habilidades apropiadas para llevar a cabo los intereses empresariales con éxito. Tomando como aporte todos y cada uno de los pasos que permitieron la presente investigación se han inferido las siguientes tendencias en los sistemas de remuneración para ejecutivos.

- **Aumento en la presencia de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones:** Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, así como afirmar los principios y valores por los que se rige la organización. Lo que se evidencia en la investigación que cada día existen mas organizaciones con compromiso e iniciativas sociales a través de sus programas de RSE, hasta hacer parte de la estrategia y cultura de muchas empresas. Precisamente, al hacer parte de la estrategia de la empresa, es que comienza la búsqueda de los mejores talentos para dirigir la organización con habilidades relacionadas con la responsabilidad social. Los directivos responsables, transparentes y que inspiran confianza entre los empleados, clientes, inversores y socios. Es decir, surgirá un factor subjetivo referente al capital humano que abarque el ser, la humanidad y la solidaridad que debe tener el ejecutivo a contratar.
- **Aumento de participación de mujeres en cargos directivos:** En las últimas décadas se ha producido un importante cambio en la relación de mujeres y hombres en el contexto laboral, siendo evidente el importante papel que actualmente desempeñan las mujeres en todos los ámbitos de la realidad. Mujeres y hombres ofrecen a los empleadores habilidades diferentes, pero igualmente importantes. Las empresas consideran que los directivos de ambos sexos tienen fortalezas algo diferentes, pero clasifican dichas fortalezas como igualmente importantes para el éxito.

Según el último informe Andino de la OIT la proporción de cargos directivos en general ocupados por mujeres en América Latina y el Caribe ha aumentado. En la mayoría de los países evaluados, más del 30% de los cargos directivos son ocupados por mujeres, y en 19

países esa proporción es del 40% o mayor, a la par de las naciones más desarrolladas de Europa y Norteamérica. Jamaica tiene la mayor proporción de mujeres en cargos directivos, no sólo en la región, sino en el mundo, con un 59%, seguido de Colombia, Belice e Islas Caimán, con un nivel del de 50% o más. De hecho, en las entrevistas realizadas nadie dudó en reconocer el crecimiento de las mujeres en cargos directivos. Con todo lo anterior, se puede decir que existe una línea de tendencia al alza que indica que las mujeres en cargos directivos irán aumentando su porcentaje de participación conforme pasa el tiempo, este fenómeno se esta dando debido a que las organizaciones están siendo conscientes en buscar talento diverso para acceder a esas habilidades.

- **Aumento en el uso de acciones restringidas como retribución por capital:** Como se ha mencionado, las acciones restringidas son aquellas que se entregan en un momento futuro y con condiciones, es decir, hay poco riesgo de que la relación laboral sea rescindida por cualquiera de las partes antes de la concesión (Murphy, 2013).

En Estados Unidos, aproximadamente antes de 2006, las opciones sobre acciones eran una forma preferida de compensación con retribución por capital tanto para los ejecutivos como para las organizaciones ya que era posible registrar el costo de la compensación como nulo siempre que el precio de ejercicio fuera igual al valor justo de mercado de la acción en el momento de la concesión. Bajo las mismas normas de contabilidad, las adjudicaciones de acciones restringidas darían como resultado el reconocimiento de un costo de compensación igual al valor justo de mercado de las acciones restringidas. Sin embargo, se dieron unos cambios contables en 2006 que llevaron a que las acciones restringidas se convirtieran en una forma más popular de compensación. Hubo empresas que cambiaron su forma de compensación por capital drásticamente de un año a otro. De hecho, según Murphy (2013), la media de opciones sobre acciones otorgadas por las empresas Fortune 1000 disminuyó en un 40% entre 2003 y 2005, y la cantidad media de adjudicaciones de acciones restringidas aumentó casi un 41% durante el mismo período.

Con el propósito de dar una vista global, gracias a las encuestas 2014 realizadas por Mercer se puede generalizar que mientras las acciones sobre opciones van en caída en todo el mundo, las acciones restringidas siguen aumentando en todo el mundo, pero en los países Latinoamericanos van con un aumento gigantesco.

Conclusiones

La estructura del sistema de compensación para cargos ejecutivos es un tema de creciente interés, tanto investigadores como organizaciones exploran constantemente cómo mejorar este fenómeno, pues el conjunto de los conocimientos y habilidades de los directivos es una herramienta fundamental para la creación de nuevas ideas o proyectos que luego son transformados en procesos y productos que contribuyen al alcance de los objetivos de la empresa.

Se observó que Estados Unidos lidera la lista de los países participantes y que las naciones de Latinoamérica se encuentran en un nivel subdesarrollado en la investigación de los sistemas de compensación para cargos directivos, pues en los documentos seleccionados para la revisión no se encontró ningún país de esta región el continente americano.

Los hallazgos permitieron identificar los componentes que hacen parte del sistema de remuneración de un ejecutivo. Una adecuada combinación de estos permite generar una estrategia que logra alinear los intereses de los propietarios de la organización con los encargados de la gestión y la toma de decisiones. En el diseño del sistema de compensación para ejecutivos se requiere tener en cuenta factores para su éxito.

En cuanto a la estructura de los sistemas de compensación se observa un menor grado de desarrollo del componente variable en Colombia frente a países como Estados Unidos, Reino Unido y China. El tipo de retribución por capital “opciones sobre acciones” fue el más usado hasta que emprendieron las malas prácticas y como consecuencia se notaron las desventajas de este tipo de retribución, pero se empezaron a utilizar las acciones restringidas como reemplazo y actualmente por ejemplo, en las empresas registradas en S&P 500 (el índice se basa en la capitalización bursátil de 500 grandes empresas que poseen acciones que cotizan en las bolsas NYSE o NASDAQ, se lo considera el índice más representativo de la situación real del mercado) constituyen el mayor componente de compensación variables (31%). Adicionalmente, se identificó un comportamiento al alza mundial respecto a la proporción de mujeres en cargos directivos, donde Colombia cuenta con uno de los índices más altos, 51,3% según la OIT. A todas estas diferentes situaciones se denominó prácticas asociadas a los sistemas de compensación para cargos directivos.

Finalmente, mediante la identificación de las características de cada una de las prácticas (seis en total) y toda las bases de la investigación en general, se construyeron tendencias de los sistemas de compensación para cargos directivos como el brote de un factor subjetivo referente al capital humano que abarque el ser, la humanidad y la solidaridad que debe tener el ejecutivo a contratar por la importancia que esta tomando cada día la responsabilidad social empresarial, un aumento de la participación de mujeres en cargos directivos y un aumento en el uso de acciones restringidas como medio de retribución por capital.

Referencias bibliográficas

- Abe, N., Gaston, N., & Kubo, K. (2005). Executive pay in Japan: the role of bank-appointed monitors and the Main Bank relationship. *JAPAN AND THE WORLD ECONOMY*, 17(3), 371–394. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2004.03.003>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Strong Managers, Weak Boards? *CESIFO ECONOMIC STUDIES*, 55(3–4), 482–514. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifp023>
- Aghaei Chadegani, A., Salehi, H., Md Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of science and scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18–26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Alves, P., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Executive pay and performance in Portuguese listed companies. *Research in International Business and Finance*, 37, 184–195. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.11.006>
- Argandoña, A. (2000). La remuneración de directivos mediante opciones sobre acciones: aspectos económicos y éticos. *IESE Business School*.
- Baixauli-Soler, J. S., & Sanchez-Marin, G. (2014). Executive compensation and corporate governance in Spanish listed firms: a principal–principal perspective. *Review of Managerial Science*, 9(1), 115–140. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0122-z>
- Balsam, S., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 64(2), 187–193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.006>
- Banghøj, J., Gabrielsen, G., Petersen, C., & Plenborg, T. (2010). Determinants of executive compensation in privately held firms. *Accounting and Finance*, 50(3), 481–510.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00335.x>

Barkema, H. G., & Gomez-Mejia, L. R. (1983). Managerial Compensation and Firm Performance:

a General Research Framework. *Shareholders (Fama & Jensen, 41(2), 135–145.*

<https://doi.org/10.2307/257098>

Bender, R. (2011). Paying For Advice: The Role of the Remuneration Consultant in U.K. Listed

Companies. *Vanderbilt Law Review, 64(2), 361–396.*

Bryan, S., Nash, R., & Patel, A. (2010). How the Legal System Affects the Equity Mix in Executive

Compensation. *FINANCIAL MANAGEMENT, 39(1), 393–418.*

<https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01077.x>

Bryan, S., Nash, R., & Patel, A. (2015). The effect of cultural distance on contracting decisions:

The case of executive compensation. *Journal of Corporate Finance, 33, 180–195.*

<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.06.001>

Canarella, G., & Gasparian, A. (2008). New insights into executive compensation and firm

performance. *Managerial Finance, 34(8), 537–554.*

<https://doi.org/10.1108/03074350810874064>

Cerón Hernández, M. (2011). *La retribución de directivos*. España: LID Editorial Empresarial.

Cho, T. S. (2007). Effects of deregulation on executive compensation revisited: The evidence from

three industries. *Corporate Ownership and Control, 4(4 C), 275–284.* Retrieved from

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

[84888635695&partnerID=40&md5=d54cdc2015129860620ccb0f7548bfbd](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84888635695&partnerID=40&md5=d54cdc2015129860620ccb0f7548bfbd)

Conyon, M. J. (2011). Compensation Consultants and Executive Pay. *Corporate Governance: A*

Synthesis of Theory, Research, and Practice, 285–302.

<https://doi.org/10.1002/9781118258439.ch15>

- Cordeiro, J. J., & Donald Kent, D. (2006). Non-parametric assessment of CEO compensation practices. *Management Research News*, 29(5), 242–251. <https://doi.org/10.1108/01409170610674383>
- Dossi, A., Patelli, L., & Zoni, L. (2010). The missing link between corporate performance measurement systems and chief executive officer incentive plans. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 25(4), 531–558. <https://doi.org/10.1177/0148558X1002500404>
- Firth, M., Fung, P. M. Y., & Rui, O. M. (2006). Corporate performance and CEO compensation in China. *JOURNAL OF CORPORATE FINANCE*, 12(4), 693–714. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.03.002>
- Firth, M., Fung, P. M. Y., & Rui, O. M. (2007). How ownership and corporate governance influence chief executive pay in China's listed firms. *Journal of Business Research*, 60(7), 776–785. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.014>
- Fralich, R., & Fan, H. (2015). CEO social capital and contingency pay: a test of two perspectives. *CORPORATE GOVERNANCE-THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS IN SOCIETY*, 15(4), 476–490. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0056>
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2005). Yes, managers should be paid like bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 96–111. <https://doi.org/10.1177/1056492604273757>
- Geiler, P., & Renneboog, L. (2011). Executive Compensation: Incentives and Externalities. In *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice* (pp. 263–283). <https://doi.org/10.1002/9781118258439.ch14>
- Gomez-Mejia, L., & Wiseman, R. M. (1997). Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook. *Journal of Management*, 23(3), 291–374. <https://doi.org/10.1177/014920639702300304>

- Gómez, C., & De León, E. (2012). Método comparativo. In *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (Vol. 5, pp. 223–251).
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). Comment: On the concept of snowball sampling. *Sociological Methodology*, 41(1), 367–371. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9531.2011.01243.x>
- He, L. (2008). Do founders matter? A study of executive compensation, governance structure and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 257–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.02.001>
- Houqe, M. N. (2011). Executive compensation and corporate performance: Evidence from an emerging market. *Corporate Ownership and Control*, 8(3 F), 505–510. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84897127071&partnerID=40&md5=87189ca6d3fd5a41c235f75c9f951d49>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR , AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. *JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS*, 3, 305–360.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264.
- Kang, L. S., & Nanda, P. (2017). How is managerial remuneration determined in India? *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 7(2), 154–172. <https://doi.org/10.1108/JAEE-03-2015-0017>
- Lee, S.-P., & Chen, H.-J. (2011). Corporate governance and firm value as determinants of CEO compensation in Taiwan: 2SLS for panel data model. *Management Research Review*, 34(3), 252–265. <https://doi.org/10.1108/01409171111116286>

- Lerner, M., Azulay, I., & Tishler, A. (2009). *The Role of Compensation Methods in Corporate Entrepreneurship. International Studies of Management and Organization* (Vol. 39).
<https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825390303>
- Lilling, M. S. (2006). The link between CEO compensation and firm performance: Does simultaneity matter? *Atlantic Economic Journal*, 34(1), 101–114.
<https://doi.org/10.1007/s11293-006-6132-8>
- Mcknight, P., & Tomkins, C. (2004). The implications of firm and individual characteristics on CEO pay. *European Management Journal*, 22(1), 27–40.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2003.11.013>
- Murphy, K. J. (2013). Chapter 4 – Executive Compensation: Where We Are, and How We Got There. *Handbook of the Economics of Finance*, 2, 211–356. <https://doi.org/10.1016/B978-0-44-453594-8.00004-5>
- Ozdemir, O., & Upneja, A. (2012). Does risk matter in CEO compensation contracting? Evidence from US restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 856–863. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.004>
- Pennathur, A. K., Gilley, O. W., & Shelor, R. M. (2005). An analysis of REIT CEO stock-based compensation. *REAL ESTATE ECONOMICS*, 33(1), 189–202.
<https://doi.org/10.1111/j.1080-8620.2005.00116.x>
- Petra, S. T., & Dorata, N. T. (2008). Corporate governance and chief executive officer compensation. *Corporate Governance*, 8(2), 141–152.
<https://doi.org/10.1108/14720700810863779>
- Raff, D., & Summers, L. (1987). Did Henry Ford Pay Efficiency Wages? *Journal of Labor Economics*, 5(4), 57–86. <https://doi.org/10.2307/2534911>

Smith, A. (1776). *Riqueza de las naciones* (37th ed.). Madrid: Alianza.

Sun, S. L., Zhao, X., & Yang, H. (2010). Executive compensation in Asia: A critical review and outlook. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 775–802.
<https://doi.org/10.1007/s10490-010-9207-7>

Talha, M., Sallehuddin, A., & Masuod, M. S. (2009). Corporate governance and directors' remuneration in selected ASEAN countries. *Journal of Applied Business Research*, 25(2), 31–40. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i2.1034>

Taussig, F. W.; Barker, W. S. (1925). American corporations and their executives: a tactical inquiry. *The Quarterly Journal of Economics*, 40(794998493), 1–51.
<https://doi.org/10.1080/17470216408416341>

Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26(2), 301–339.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600207>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

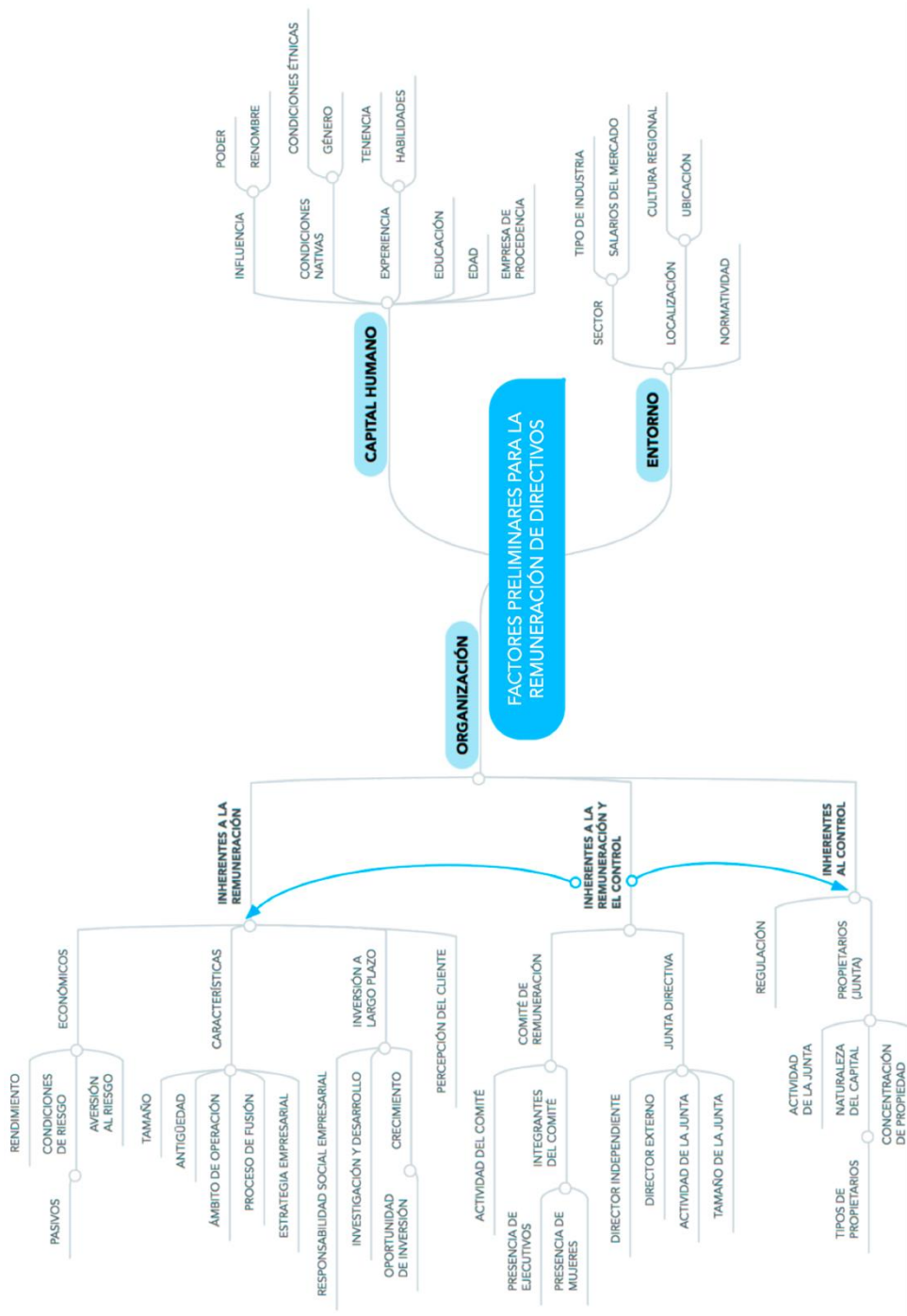
Unite, A. A., Sullivan, M. J., Brookman, J., Majadillas, M. A., & Taningco, A. (2008). Executive pay and firm performance in the Philippines. *Pacific Basin Finance Journal*, 16(5), 606–623.
<https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2006.12.002>

Weisbach, M. S. (2007). Optimal executive compensation versus managerial power: A review of Lucian Bebchuk and Jesse Fried's pay without performance: the unfulfilled promise of executive compensation. *JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE*, 45(2), 419–428.
<https://doi.org/10.1257/jel.45.2.419>

Xiao, Z., He, R., Lin, Z., & Elkins, H. (2013). CEO compensation in China. Accounting performance, corporate governance and the gender gap. *Nankai Business Review International*, 4(4), 309–328. <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2013-0032>

Apéndice E. Factores teóricos preliminares

A continuación, se presentan los factores teóricos preliminares encontrados mediante la revisión de literatura.



Apéndice F. Resultados de entrevistas

A continuación, se presenta de forma escrita cada una de las entrevistas realizadas.

EMPRESA A						
Sector: Cemento y productos para la construcción			Cantidad de empleados: 3000			
PREGUNTA	RESPUESTA					
1	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
	Tamaño organización				X	El alcance de la compañía es mundial y eso hace que nuestra capacidad habilidades y competencias sean mejor cualificadas en el sector comparándolo con otras empresas. Nuestra talla mundial permite que el alcance de la organización defina el salario de los miembros de la misma
	Antigüedad de la organización			X		La empresa tiene mas de 100 años. Claro la posición de la empresa permite brindar mejor remuneración al equipo.
	Comité de remuneración para cargos directivos				X	No le llamamos comité pero tenemos un área que se encarga de la compensación. Tanto de la parte directiva como ejecutiva. Ellos revisan todos los factores internos y externos para poder darle una puntuación a los miembros
	Pasivos de la organización		X			Dependemos de los pasivos para los ingresos, pero no impide que la remuneración sea menor que otras empresas. Con el fin de retener talento la empresa destina dinero para tener talento
	Percepción del cliente		X			La empresa no considera este tipo de factor dentro de la estructuración de la remuneración. Sin embargo, no tengo mucho conocimiento de este factor
	Junta Directiva	X				No tenemos una junta directiva que afecte estos tipos de incrementos por que ellos los avalan. Entonces no tendría un gran impacto. Para eso esta el departamento de compensación por lo tanto la junta no entra a mirar esto

						dependiendo de los ingresos del año anterior
2	Nuestra empresa busca es elevar las utilidades. Posiblemente mas que la cantidad de dinero que se da a los ejecutivos es el tipo de perfil del ejecutivo el que varia según la estrategia					
3	La empresa proviene de un grupo familiar sin embargo no influye en nada, cada empresa en cada país es totalmente independiente.					
4	Claramente los directivos se encargan de las decisiones mas delicadas de la organización y se ven afectadas en la remuneración variable que reciben					
5	Ninguno					
6	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
	Edad	X				La compañía no califica por edad. Tenemos personas muy jóvenes como mayores que pueden estar en el mismo cargo sin inconveniente.
	Educación			X		Hace parte de la experiencia y es muy relevante
	Tenencia			X		Agrega valor cuando la experiencia viene específicamente del mismo cargo y responsabilidades
	Renombre o prestigio		X			El proceso de selección es bastante estricto y si una persona es promovida a un cargo ejecutivo es por sus competencias mas que por sus contactos
	Reclutamiento externo o promovido			X		Depende de la propuesta económica que plantee el ejecutivo, y de lo que la empresa esta dispuesta a pagar. Pero dependemos de la experiencia que tenga este ejecutivo. Siendo el factor determinante la experiencia. Si internamente no encontramos la persona que tenga el perfil para ser ejecutivo buscamos afuera. La prioridad esta en promover.
7	En este momento tenemos igual cantidad de hombres y mujeres en cargos directivos en la empresa, sin embargo, considero una tendencia al aumento de mujeres ya que actualmente se están encontrando mayor desempeño en las mujeres, mejores aptitudes y habilidades que permiten reconocer que el desempeño de ellas es mejor.					
8	Ninguno					

9	No varia ya que los ejecutivos solo están en Bogotá.
10	El departamento de compensación analiza todos los factores. Experiencia, lo que paga el mercado. Todo es análisis por puntos y se tiene en cuenta las posiciones de ejecutivos en el mismo sector por que es una manera de saber nosotros como contenemos el personal.
11	Ninguno
12	Desarrollo propio. Manejamos la metodología hay. Adaptada de método genérico.
13	Aproximadamente un 70 - 80 porciento
14	No cumple en nuestra empresa. Porcentajes variable y fijo no sabe por que ellos tienen un salario integral. Las bonificaciones se hacen respecto a los objetivos de la compañía. Todo el personal excepto los operativos. Si cada persona tiene un puntaje por encima del promedio, merecemos la remuneración.
15	Vehículos, teléfono, tarjetas, membresía de clubes, escolta para presidente y algunos vicepresidentes. Se asigna un carro que con un periodo se autoriza cambiar a otro modelo. Se puede comprar el carro con un mínimo costo. Puede adquirirlo como personal, pero también tendrá el siguiente vehículo que dará la empresa
16	Todos somos medidos periódicamente, por lo tanto, ese control lo ejerce la gerencia por medio de indicadores de desempeño y cumplimiento de objetivos
17	Si, tienen derecho a acciones los altos ejecutivos. De esta forma se fidelizan y retienen. Ya que hay parte de las acciones que pueden perder si se retiran de la compañía.
18	Actualmente en Colombia estamos en una economía que no es agradable para ningún sector. Y definitivamente los millennials somos las personas que mas volátiles somos ya que buscamos es un objetivo personal, no el objetivo de pensionarnos en una compañía. Cuando no tenemos personal que perduren en la compañía puede que se vea afectada la continuidad de los objetivos debido al cambio de procesos con los nuevos integrantes. Retener millennials es difícil y estar en búsqueda de talento constantemente no nos permite conseguir algunos objetivos especiales. En cuanto a ejecutivos talentosos, el sector hace que los ingresos no sean muy altos. Por lo tanto, ejecutivos de aquí o de otra compañía estarán en la misma posición. Por lo tanto, ejecutivos de nuestra empresa no están buscando salir de la compañía por que el sector no esta muy bien y la competencia tampoco es que ofrezca algo mejor que los atraiga.

EMPRESA B						
Sector: Industria farmacéutica			Cantidad de empleados: 461			
PREGUNTA	RESPUESTA					
	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
1	Tamaño organización				X	Lo asocio a la cultura de la misma por medio del tamaño, si es una multinacional tiene un plan de remuneración mucho mas atractivo y sabe como entrar a las personas que tienen talento
	Antigüedad de la organización		X			No necesariamente una empresa antigua es grande o tiene mejores salarios
	Comité de remuneración para cargos directivos				X	Son los que toman las decisiones. Claramente es un gran trabajo el que hacen detrás de telones por que deben evaluar el desempeño y el potencial de cada colega de todas las áreas. En el caso de los ejecutivos, se tiene en cuenta los objetivos cumplidos y el aporte de estos a la empresa
	Pasivos de la organización		X			No tenemos problemas en la empresa, sin embargo si sería muy importante para empresas endeudadas por lo que no tendrían como remunerar a los mejores colegas
	Percepción del cliente		X			Por ejemplo en la parte comercial es muy importante, sin embargo en los demás cargos pierde sentido
	Junta Directiva		X			Allá no se tocan este tipo de temas, sin embargo ellos son quienes inicialmente una única vez aprueban el sistema de remuneración de la organización
2	Definitivamente las ventas en nuestra compañía. Somos muy dados a la investigación, desarrollo pero también a la parte comercial. Por lo que se nos remunera de excelente forma para fidelizarnos y no dejarnos ir de la compañía					
3	No					
4	Bastante, resulta que nosotros somos en cierta parte autónomos, cada ejecutivo toma las decisiones de su área y por consiguiente debe responder por ellas, entonces es delicado, hay que tener mucho cuidado					

5	La cultura de la organización, si una empresa muestra a sus empleados que hay un amor por la empresa que se refleja a sus empleados estos la toman y se enamoran también. Es muy importante en una empresa que los empleados sientan que también son dueños para que valoren y trabajen con empeño																								
6	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="386 407 688 449">Factores</th> <th data-bbox="688 407 721 449">1</th> <th data-bbox="721 407 753 449">2</th> <th data-bbox="753 407 786 449">3</th> <th data-bbox="786 407 818 449">4</th> <th data-bbox="818 407 1360 449">¿Por qué?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="386 449 688 1073">Edad</td> <td data-bbox="688 449 721 1073"></td> <td data-bbox="721 449 753 1073"></td> <td data-bbox="753 449 786 1073"></td> <td data-bbox="786 449 818 1073">X</td> <td data-bbox="818 449 1360 1073">La edad si es importante en que sentido, dicen que no por que esta es una empresa que habla de equidad, pero uno se mira algo, en gestión humana se mira la curva laboral, si llega una persona de 50 años en comparación de una de 20 que es ascendente, en cambio el de 50 tiene una curva laboral plana, que duro 20 años en un cargo pues ya es una persona que no va a atener potencial para mas cargos, entonces preferimos gente joven que tenga potencial por lo que la empresa hace planes de carreras y además la mueve por todo el mundo, que pueda moverse que hable idiomas y que se pueda mover.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="386 1073 688 1478">Educación</td> <td data-bbox="688 1073 721 1478"></td> <td data-bbox="721 1073 753 1478"></td> <td data-bbox="753 1073 786 1478"></td> <td data-bbox="786 1073 818 1478">X</td> <td data-bbox="818 1073 1360 1478">Después de estar en el cargo las competencias son mas importantes. Ahí todos los cargos son por competencias entonces hay gente que pude que no tenga tantas especializaciones, pero tiene varias competencias entonces gana cargos y asciende. Para entrar es importante por que debe ser profesional pero después de que están ahí son las competencias y habilidades lo valioso</td> </tr> <tr> <td data-bbox="386 1478 688 1839">Tenencia</td> <td data-bbox="688 1478 721 1839"></td> <td data-bbox="721 1478 753 1839"></td> <td data-bbox="753 1478 786 1839"></td> <td data-bbox="786 1478 818 1839">X</td> <td data-bbox="818 1478 1360 1839">Ahí se ve que ojalá la gente se este moviendo 2-3-4 años. Por que se vuelve sobre todo como un obstáculo para que los demás crezcan, entonces eso lo están mirando mucho ahora. Pero nosotros siempre queremos que la gente se mueva, por que si no es un cargo que se queda ahí como estancado y entonces eso evita que se desarrolle y crezca la empresa.</td> </tr> </tbody> </table>	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?	Edad				X	La edad si es importante en que sentido, dicen que no por que esta es una empresa que habla de equidad, pero uno se mira algo, en gestión humana se mira la curva laboral, si llega una persona de 50 años en comparación de una de 20 que es ascendente, en cambio el de 50 tiene una curva laboral plana, que duro 20 años en un cargo pues ya es una persona que no va a atener potencial para mas cargos, entonces preferimos gente joven que tenga potencial por lo que la empresa hace planes de carreras y además la mueve por todo el mundo, que pueda moverse que hable idiomas y que se pueda mover.	Educación				X	Después de estar en el cargo las competencias son mas importantes. Ahí todos los cargos son por competencias entonces hay gente que pude que no tenga tantas especializaciones, pero tiene varias competencias entonces gana cargos y asciende. Para entrar es importante por que debe ser profesional pero después de que están ahí son las competencias y habilidades lo valioso	Tenencia				X	Ahí se ve que ojalá la gente se este moviendo 2-3-4 años. Por que se vuelve sobre todo como un obstáculo para que los demás crezcan, entonces eso lo están mirando mucho ahora. Pero nosotros siempre queremos que la gente se mueva, por que si no es un cargo que se queda ahí como estancado y entonces eso evita que se desarrolle y crezca la empresa.
	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?																			
	Edad				X	La edad si es importante en que sentido, dicen que no por que esta es una empresa que habla de equidad, pero uno se mira algo, en gestión humana se mira la curva laboral, si llega una persona de 50 años en comparación de una de 20 que es ascendente, en cambio el de 50 tiene una curva laboral plana, que duro 20 años en un cargo pues ya es una persona que no va a atener potencial para mas cargos, entonces preferimos gente joven que tenga potencial por lo que la empresa hace planes de carreras y además la mueve por todo el mundo, que pueda moverse que hable idiomas y que se pueda mover.																			
Educación				X	Después de estar en el cargo las competencias son mas importantes. Ahí todos los cargos son por competencias entonces hay gente que pude que no tenga tantas especializaciones, pero tiene varias competencias entonces gana cargos y asciende. Para entrar es importante por que debe ser profesional pero después de que están ahí son las competencias y habilidades lo valioso																				
Tenencia				X	Ahí se ve que ojalá la gente se este moviendo 2-3-4 años. Por que se vuelve sobre todo como un obstáculo para que los demás crezcan, entonces eso lo están mirando mucho ahora. Pero nosotros siempre queremos que la gente se mueva, por que si no es un cargo que se queda ahí como estancado y entonces eso evita que se desarrolle y crezca la empresa.																				

	Renombre o prestigio		X		Eso sirve algunas veces para crear relaciones, abrir puertas y ese tipo de cosas pero no es algo por lo que diríamos debemos contratarlo. Lo importante son sus habilidades
	Reclutamiento externo o promovido			X	Nuestra compañía es muy incluyente, siempre queremos motivar a nuestros colegas, por lo que siempre procuramos ascender a los colegas que tienen alto potencial y alto desempeño que ir y buscar por fuera a alguien que no conozca de nuestra compañía. A la empresa le gusta mover mucho a sus empleados y es por esto que mis colegas ejecutivos han estado en la organización ocupando varios puestos por largo tiempo
7	Tenemos unos programas de equidad de genero. el año pasado fuimos la empresa numero 1 en Colombia por equidad de genero por que el 60% del comité ejecutivo somos mujeres. entonces trabajamos mucho en que las mujeres de que de hecho somos mas mujeres que hombres en la organización. De las comunidades LGBT, tenemos día de la LGBT se le hacen actividades, apoyamos la diversidad, apoyamos mucho por que esa es una política americana por ser empresa americana de que haya equidad e igualdad. Entonces a eso se le trabaja y hay algunos comités de organización que se encargan específicamente de esos temas.				
8	Pues lo mas importante es las habilidades, las competencias eso es lo que mas afecta la capacidad de crecer en una compañía a una persona y pues por lo tanto su remuneración.				
9	No el lugar no importa, las condiciones son las mismas. Lo relevante son las responsabilidades.				
10	Claro nuestro sistema de remuneración con el fin de brindar el mejor paquete posible mira como se paga en la competencia, en las empresas del sector principalmente				
11	No.				
12	Totalmente propio. Nuestra compañía tiene presencia en decenas de países y desde la cabeza de la organización dan parámetros para construir el sistema de remuneración en cada país				
13	80% aproximadamente				
14	No, en Colombia eso no se puede dar. Se que a los ejecutivos de Estados Unidos les pagan mas por parte variable, pero en Colombia esa aversión al riesgo es muy medida y se prefiere hasta nosotros mismos preferimos saber cuanto fijo tenemos y no esperar a algo que varíe mucho de mes a mes				

15	Se tiene el plan de carro por ejemplo a nosotros nos dan carro dependiendo el cargo, hay de 40 de 80 y mi carro es de 124 millones, y el carro si yo me voy antes de 2 años lo pierdo, entonces si yo ya tengo mas de 3 años lo puedo comprar, entonces ese es un tema de fidelización que le dan a uno, por ejemplo mi carro es esa BMW que esta ahí es el carro que me dieron ellos entonces digo si yo me voy antes me toca devolver el carro, ellos me pagan seguro, llantas, gasolina, todo impuestos. Y la opción de compra es aún mas interesante, ya que a los 3 años van y preguntan en la concesionaria cuanto sería la retoma del vehículo por ejemplo a mi carro de 124 lo reciben en 50 millones, entonces la empresa me dice tome este carro por la mitad de la retoma es decir 25 millones. Un regalo.
16	Eso es entre todos, cada área en cabeza de su jefe evalúa a sus colegas y se miran los desempeños. A nosotros nos mide la presidencia por medio de estos mismos objetivos
17	Si, tiene planes , tiene un plan de acciones se llama stock options que son acciones de compra de la compañía entonces cada año se hace evaluaciones de desempeño y con la evaluación de desempeño al final del año se le dan acciones a los colegas que se pueden cambiar cada 3 años , entonces las que me dan a mi del 2017 me las dan en febrero del 2018 y las puedo cambiar a los 3 años , 2019 , 2020 y 2021 , entonces eso les da a ellos les da la seguridad de que yo voy a querer estar y que si yo me voy a ir de la empresa pueda perder las acciones, las opciones, hay acciones, unas son acciones de la compañía que le dan por decir algo 50 opciones que hoy esta a 30 dólares y los otros son opciones de compra que son, a usted se las dan a 30 dólares , entonces la diferencia los 3 años dicen la opción subió de 30 a 40 entonces por cada acción le van a dar 10 dólares , entonces si le dieron mil acciones pues tiene la diferencia , las otras si son opciones completas eso es para los altos directivos y para fidelizarnos que no nos vayamos , por ejemplo el año pasado un laboratorio me dijo me la quiero llevar yo le dije yo tengo acciones de 17 años y tengo estas que todavía le falta tiempo, entonces la señora de la empresa xxxx que es otra multinacional inglesa me daba 180 millones , un bono de 180 millones solo por firmar para compensar, porque ella sabia que yo estaba perdiendo las acciones y la antigüedad de donde estoy ahora. A la gente que le vemos potencial de crecer a cargos mayores entonces queremos fidelizarlos para que no los toquen y tenemos una cosa que se llama talent planning que es el plan de carrera en la gente entonces en ese talent planning reunimos los de todas las áreas. Lo hacemos con gestión humana. ponemos el desempeño del colega y el potencial del mismo en un cuadro. Esto se divide generando 6 bloques. De tal manera que quienes estén en el mas bajo potencial y mas bajo desempeño son malos que toca echarlos, bajo potencial y bajo desempeño. Pero hay unos colegas que tienen alto potencial y alto desempeño que en una compañía nunca son mas del 5% de la compañía. A ellos es que les damos este plan de fidelización por medio de acciones.

18	El problema lo tengo claro y es que los buenos saben que son buenos y quieren tener mas y mas. Entonces o se promueven y dan buenos salarios o sencillamente se van de la compañía en caso de ser miembros. Y si no lo son peor aún por que toca pagarles lo que piden prácticamente para sacarlos de donde están y que generen valor en la compañía
-----------	--

EMPRESA C						
Sector: Petróleo y gas			Cantidad de empleados: 9315			
PREGUNTA	RESPUESTA					
	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
1	Tamaño organización		X			Considero que la relevancia la da mas que el tamaño el sector en el que se encuentre.
	Antigüedad de la organización			X		Hay una relación entre el tiempo que tiene la empresa en el sector y su crecimiento. Sin embargo, éste no siempre se cumple
	Comité de remuneración para cargos directivos				X	Aquí se llama comité de compensación, esta conformado por el gerente de talento humano, el gerente de compensación, el presidente y un vicepresidente operativo. Incide totalmente ya que es el que toma las decisiones.
	Pasivos de la organización		X			Inciden mas los activos, más las utilidades que se tengan. Incide para la compensación variable por que la compensación fija no tiene influencia en los pasivos de la organización
	Percepción del cliente		X			Al ser una empresa de economía mixta, hay muchos cargos políticos, por lo que en este tipo de factores hay alguna influencia, pero al tener poder el ejecutivo no genera relevancia
	Junta Directiva				X	Muchas decisiones se toman en el interior del comité de compensación, pero hay cosas que la empresa está al tanto en zonas del país, entonces se analizarían ese beneficio de como impactaría a toda la empresa, y esas decisiones son de junta directiva
2	Si, por que la empresa busca posicionarse en ventas, se asocian a las utilidades que se obtengan en la compensación variable, si hay una compensación fija que se obtenga por el negocio, hay que ser competitivos en el sector esa sería la compensación fija, la compensación variable si está asociada con la utilidad que tiene la empresa.					

3	No																																				
4	Hay una compensación fija, pero hay otra compensación variable que está asociada al nivel de riesgo y eso se da por el desempeño del trabajador. Por ejemplo, yo hago parte de consejo directivo, yo tengo una compensación variable que es menor a la que puede ganar un gerente por que las decisiones del gerente son mucho más riesgosas que la mía entonces es directamente proporcional al nivel de riesgo que toma el trabajador																																				
5	La organización como tal de todos los procesos y áreas. Aquí no se ve un descontrol, no se ve fallas en procesos de forma recurrente debido a la buena definición de las tareas y procedimientos. Sin embargo, hay mucho trabajo, siempre se necesita mas gente, pero con buena organización se puede combatir. Nosotros somos extremadamente organizados, estructurados todo tiene un orden fin formato metodología y demás. Por lo que ayuda significativamente al control de muchos procesos y por consiguiente a una determinación de la remuneración																																				
6	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Factores</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>¿Por qué?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Edad</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>No es relevante, en la empresa nos enfocamos mas en las habilidades y competencias</td> </tr> <tr> <td>Educación</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td>Es un factor bastante importante para el proceso de reclutamiento, y una vez dentro la empresa incentiva la formación de todos sus empleados</td> </tr> <tr> <td>Tenencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>Si, es interesante que la persona haya trabajado en este cargo y tenga conocimiento y habilidades que aporten al crecimiento del mismo.</td> </tr> <tr> <td>Renombre o prestigio</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td>En nuestra organización son competitivos los cargos que se asignan, y deben pasar por un proceso de selección así que este factor no influye mucho.</td> </tr> <tr> <td>Reclutamiento externo o promovido</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>Influye en la medida que, si yo quiero promover a un empleado a un cargo ejecutivo, lo que debo hacer es diseñar su estructura salarial simplemente, mientras que para traer un ejecutivo de otra organización debo tener una política de atracción, un bono para</td> </tr> </tbody> </table>	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?	Edad		X			No es relevante, en la empresa nos enfocamos mas en las habilidades y competencias	Educación			X		Es un factor bastante importante para el proceso de reclutamiento, y una vez dentro la empresa incentiva la formación de todos sus empleados	Tenencia				X	Si, es interesante que la persona haya trabajado en este cargo y tenga conocimiento y habilidades que aporten al crecimiento del mismo.	Renombre o prestigio		X			En nuestra organización son competitivos los cargos que se asignan, y deben pasar por un proceso de selección así que este factor no influye mucho.	Reclutamiento externo o promovido				X	Influye en la medida que, si yo quiero promover a un empleado a un cargo ejecutivo, lo que debo hacer es diseñar su estructura salarial simplemente, mientras que para traer un ejecutivo de otra organización debo tener una política de atracción, un bono para
	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?																															
	Edad		X			No es relevante, en la empresa nos enfocamos mas en las habilidades y competencias																															
	Educación			X		Es un factor bastante importante para el proceso de reclutamiento, y una vez dentro la empresa incentiva la formación de todos sus empleados																															
	Tenencia				X	Si, es interesante que la persona haya trabajado en este cargo y tenga conocimiento y habilidades que aporten al crecimiento del mismo.																															
	Renombre o prestigio		X			En nuestra organización son competitivos los cargos que se asignan, y deben pasar por un proceso de selección así que este factor no influye mucho.																															
Reclutamiento externo o promovido				X	Influye en la medida que, si yo quiero promover a un empleado a un cargo ejecutivo, lo que debo hacer es diseñar su estructura salarial simplemente, mientras que para traer un ejecutivo de otra organización debo tener una política de atracción, un bono para																																

						atraerlos, y por consiguiente eso lo haría mas costoso
7	En este momento la proporción de mujeres en la empresa en cargos directivos es relativamente bajo, sin embargo, si lo analizamos de forma general, considero que va en aumento ya que hace 3 años en la junta directiva no había ninguna mujer, en este momento ya hay algunas. Motivo por el cual se considera una tendencia de aumento.					
8	Reitero la importancia de la experiencia y la formación de la persona.					
9	Esto es según las responsabilidades que genera ese lugar donde es ubicado					
10	Si, se hace un estudio de referenciación para saber como esta pagando la industria. Influye mucho, puede ser que los salarios sean más competitivos. Antes de la posesión de uno de los presidentes, se tenían buenos beneficios, pero no tenía salarios competitivos en el 2007 se trató de llevar los salarios a la media del mercado, aun así, tiene menos salarios competitivos sin embargo los salario y la capacidad laboral se vio afectado. Ustedes deben analizar que mucha gente se mueve no solo por lo que ganen sino por un salario emocional, entonces yo creo que eso es competitivo que tratan de ofrecer muchos beneficios en términos de condiciones laborales, muchos beneficios para las familias por ejemplo					
11	La economía del sector, o como tal del país. Si un sector en especial se ve afectado por los bajos precios del producto los cuales son regulados por indicadores externos a la empresa, pues la empresa se va a afectar terrible y al igual que ella todas las del sector					
12	Se desarrolla con colaboración de consultoras. Hay unos pagos salariales que están establecidos, por niveles de cargo porque tiene en cuenta la experiencia la formación, la carrera, los gerentes de la carrera propia del negocio de la empresa tienen mejores salarios gerentes por ejemplo de talento humano, ya que no es el objeto del negocio. Esto es tanto para cargos operativos como directivos.					
13	Como 80% 20%, siendo más el salario fijo					
14	No, por el contrario ha aumentado. Además, por las regulaciones que el país tiene					
15	Automóvil con opción de compra después de un tiempo, sino esta interesado en comprarlo lo puede cambiar por un modelo mas reciente. Camioneta con escolta. Bono de compensación variable. Es anual asociado a resultados. El bono supera el salario mensual. Algunos tienen casas, además del plan educacional que es para todos los empleados. Hay algunos beneficios que se dan en empresas privadas que no se dan aquí por ser consideradas detrimento patrimonial.					
16	La organización controla de forma interna por medio del modelo de gestión de desempeño. Todas las áreas deben regirse bajo este método.					

17	No
18	Relacionado a nuestra empresa, creería que las condiciones laborales, una empresa como la nuestra tiene demasiado trabajo. Una competencia como nosotros que tiene mucho riesgo con el capital propio, eso hace que la gente se aburra, por que a nosotros nos controla la procuraduría, la contraloría, todos. Y eso hace que la gente sienta que tiene mucho trabajo. Así se tenga buen sueldo los colaboradores piensan que realmente no lo necesitan y hay muchas entidades encima de todos y eso puede hacer aburrir a los integrantes de la organización. Además, que no responde la empresa por el error que se comete sino directamente el empleado

EMPRESA D						
Sector: Construcción			Cantidad de empleados: 1400			
PREGUNTA	RESPUESTA					
	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
1	Tamaño organización				X	Si indiscutiblemente el tamaño de las organizaciones va a entender la distribución de los salarios, en la medida que es una pequeña empresa pues obviamente el nivel de gasto y el nivel de ganancias pues obviamente será menor en comparación a una gran empresa. Entonces el tamaño si influye indiscutiblemente.
	Antigüedad de la organización		X			No lo podría relacionar por que uno pudiera pensar que sabes que no es como tal la antigüedad, por que yo pudiera pensar que una empresa mas antigua es mas grande y no necesariamente es así. Yo podría encontrar una empresa de 50 años que sigue siendo pequeña

	Comité de remuneración para cargos directivos		X	<p>Nosotros el tema de compensación lo empezamos a abordar cuando hubo el cambio a planeación estratégica. cuando se dio se contrato una empresa externa. Ellos la razón de ser de ellos es definir las estructuras salariales de las empresas. Ellos son expertos en temas de compensación variable. Entonces no es que exista un comité, sino que se implemento la metodología planteada que ellos tienen donde se miran varias variables y analizan todo el tema de la escala salarial y todas las variables como tal, entonces comité como tal no hay por que efectivamente cuando se hace un proceso de selección se miran todos los requerimientos del perfil. Hay un máximo hacia donde uno se puede mover y un tope mínimo. Entonces uno va mirando el perfil según los requerimientos del cargo y las de su cumplimiento de la persona. Y pues estos obviamente se mueven siempre se van a mover a nivel de gerencia si es un cargo alto</p>
	Pasivos de la organización		X	<p>Si claro, en la medida que haya un nivel de endeudamiento alto, no se pueden dar altos salarios. Por que el problema de los salarios es que te va a generar una carta prestacional muy alta mensual fija</p>
	Percepción del cliente		X	<p>Si lo he escuchado, pero nosotros no lo hemos manejado... Yo creo que va mas a empresas donde la percepción del cliente ha evolucionado bastante a la satisfacción del cliente. Y estas donde el core del servicio es el cliente.</p>
	Junta Directiva		X	<p>Ellos son los que te van a dar los parámetros iniciales y finales de todos los sistemas de compensación. Es decir, cuando hay una nueva forma de compensación salarial, estos deben ser aprobados y avalados por ellos, por que afectan directamente sus intereses.</p>

						Entonces si debe estar avalados por ellos
2	Yo creo que la una lleva a la otra. Por que si tu logras posicionarte en el mercado como líder, pues ahí te estas destacando. Y si a la empresa le va bien la remuneración iría de la mano. Es decir, finalmente hay una ecuación que si a la empresa le va bien la gente gana bien. Es decir, todos ganamos bien. Entonces yo no lo vería como estrategias excluyentes sino al contrario incluyentes donde una va de la mano del otro. A la medida en que haya buen reconocimiento por consiguiente hay buenos resultados y por lo tanto se remunera de forma positiva estos ejecutivos. Cuando las empresas están bastante organizadas en la remuneración, hacen que la misma sea bastante interesante para motivar y atraer talento					
3	No ha cambiado la composición accionaria. Los propietarios son personas naturales y hacen parte de la organización como ejecutivos. El gerente general es dueño y forma parte, los demás también son familiares.					
4	Si claro, La decisión de elegir una persona con una compensación alta siempre va a ser un riesgo, esto sería medido por los objetivos alcanzados, pero siempre existirá un riesgo como tal. Por que puede ser que convierta en resultados como pueda que no. Pero si creo que estas decisiones siempre van ligadas con riesgo.					
5	El momento por el que pasa la empresa, o si tienen planeación estratégica. Si la tienen empiezan a considerar dentro de sus variables el tema de la compensación. Una empresa de corte tradicional para ellos es el salario y ya. La planeación estratégica lleva a tener muy clara la visión y los objetivos que terminan reflejados en indicadores. Y normalmente la compensación va ligada a los cumplimientos de los indicadores. Entonces de ahí es donde sale el concepto de compensación variable.					
	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
6	Edad			X		Depende de las condiciones de la compañía. Puede haber compañías que digan hasta 40 o otros que valoren el tema de la edad. Por que indiscutiblemente la edad tiene relación con la experiencia y el recorrido del ejecutivo. Doy esta incidencia no por un rango de edad sino por dentro de las políticas de la empresa si le dan o lo colocan en la mesa el tema de la edad. Creo que lo valioso es el conocimiento. No creas nada esta escrito y nada es regla. Por que tu puedes encontrar a una persona joven. Un millennial que

				<p>sea súper piloso que llegue a un área de tecnología y desarrollo y al que perfectamente por ser una persona joven con nuevas tendencias y actualidad. Pero de pronto quieres un área un poco mas estable, operaciones, financiera, o administrativa. Entonces de pronto ahí puedes necesitar una persona con un poco mas de bagaje y experiencia. Te digo no hay ninguna regla, forma parte del momento de la compañía de a donde quiere llegar, de que áreas quiere innovar. Pero te digo que los millennials son muy apetecidos ya que son chicos muy jóvenes, inquietos, muy de actualidad, muy de renovar en las compañías y claramente eso también es valido.</p>
Educación			X	<p>Si, si importa. Evidentemente la formación será un soporte para todo lo que va a necesitar implementar o desarrollar. Entonces si indiscutiblemente formación y experiencia van de la mano para un cargo directivo.</p>
Tenencia			X	<p>Es importante en relación a los conocimientos y habilidades que tiene de este tipo de responsabilidades</p>
Renombre o prestigio			X	<p>Yo lo vería dependiendo del área, si es una persona para manejar la parte comercial de la compañía, en donde el tema de relaciones, contactos y poder llegar le doy la importancia. Me parece muy importante le doy un 4. Pero si es para un área contable, administrativa-financiera, o incluso un área de gestión humana pues pensaría que esto no tiene tanto peso.</p>

	Reclutamiento externo o promovido				<p>Depende de la empresa y las políticas. Si es un tema de promoción interna el mensaje para la organización es muy favorable por que se convierten en cargos aspiracionales y el objetivo de la compañía es efectivamente la gente pueda tener acceso a esos niveles de crecimiento. Entonces internamente debe tener una política de promoción de formación, de capacitación de desarrollo de habilidades y competencias. Entonces si esa es la política de la compañía definitivamente el mensaje interno es muy favorable. Pero también hay compañías donde dice que la promoción interna llega hasta cierto tope, mas no un presidente o vicepresidente son promovidos internamente. Eso también forma parte de las políticas. Pues yo soy de las que pienso que el tema de la promoción interna tiene un valor bien importante, ya que se convierte en compañías aspiracionales. Ya que promueve el crecimiento.</p>
7	<p>Subjetiva la respuesta, pero creo que si. Pero pensando solamente en el concepto de que en el mundo hay mas mujeres que hombres. No en el tema de que haya un crecimiento inclinado. Ya que las competencias no tienen genero ni se miden por el género, yo los miro mas por una numérica digamos poblacional. De que efectivamente en el mundo hay mas mujeres, por lo que hay posibilidades de que las mujeres lleguen a tener esa representación. Para mi la verdad, creo que no es un tema de género, es un tema de formación de estudio, de inquietud, de indiscutiblemente hay muchas diferencias, pero si creo que en los equipos compensan las mujeres y los hombres. Que haya un equilibrio.</p>				
8	<p>El tema de competencias, y habilidades. Se habla de visión integral, de pensamiento estratégico, de un buen manejo numérico. De indicadores básicamente. La capacidad de ver el negocio de manera completa, de tener esa capacidad de ver de manera integral el negocio. Análisis financiero lo llamaría técnicamente. Es tener el negocio en la cabeza, un directivo siempre debe tener una visión integral. Con pensamiento estratégico presente proyectado a futuro. Tener la capacidad de proyectarse muchos años hacia adelante. Con capacidad de analizar riesgos todo el tiempo. Además de tener una sensibilidad desde el ser muy fuerte, ya que eso es lo que hace realmente a una persona directiva humana y sensible a todo. Que no sea solamente lo numérico sino igualmente el ser.</p>				

9	Si depende del nivel de responsabilidad. Por ejemplo, uno puede encontrar en el tema comercial, uno de la zona sur que maneja 3 ciudades pequeñas con un nivel de responsabilidad de un presupuesto por ejemplo de 1 millones de pesos. Entonces su ingreso será acorde al máximo que el pueda lograr en el presupuesto o a la población. Pero si yo lo ubico en una zona como región central. Entonces se encarga de Bogotá y Boyacá, por ejemplo, ahí su nivel poblacional será 5 millones de personas por ejemplo, entonces su presupuesto será de 5 millones, es 5 veces mas que el otro. Entonces el criterio no es la zona sino el criterio es el nivel de presupuesto que se le asigna y el tamaño d la zona como tal asociado a la responsabilidad. Muy acorde al nivel de responsabilidad, impacto, cumplimiento de objetivos.
10	Si por los elementos de equidad externa. En recursos humanos uno busca con contactos y demás siempre como por un benchmarking y mirar como están las otras. Entre tanto manejen las mismas características mías. En el caso de nosotros, por ejemplo, miramos empresas de bienes raíces, constructoras, que la trayectoria y antigüedad de la empresa sea similar. Ya que efectivamente para mirar si estamos siendo competitivos o no
11	Ninguno
12	Contamos con la participación de una consultora
13	La variable no puede superar el 40% del salario fijo. Por lo tanto desde ahí se montan las estrategias como tal. Entonces digamos que lo que se monte como variable no puede superarle el 40%.
14	No siempre ha sido mas alta el fijo, y una pequeña el variable. Así que no hay tendencia de aumentar la parte variable. No ha sido la experiencia de nosotros
15	Ahí es donde las empresas empiezan a mirar digamos que salarios emocionales, entonces por ejemplo al nivel de nosotros hay un tema de rodamiento o hay un tema de vehículos. En otros obviamente los comerciales la compensación variable, un porcentaje de acuerdo a los resultados y a fin de año había una posibilidad de ganar unos valores de acuerdo a las metas que la empresa se había puesto durante el año y esas metas para los directivos, eran aproximadamente 2 salarios o 1 salario de mas dependiente si era vicepresidente, director o jefe. En diciembre esa era la bonificación no salarial. No constitutiva de salario.
16	Nosotros contamos con un planeamiento estratégico, entonces aquí hay una revisión mensual o periódica de como iba el cumplimiento de todo. Entonces todas las áreas mensualmente entregan indicadores. Se consolidan y finalmente van mostrando como va el cumplimiento de estos objetivos. Esto va en es cala. En cada área se entrega a su director. Ellos a financiera. Financiera consolida y hace la presentación de los informes generales. En otra empresa era igual, por medio de un semáforo. Este mes estamos en verde por que vamos dentro del rango positivo, amarillo, o rojo. Entonces

	así es como se iba monitoreando mensualmente. Pero esta información llega directamente a gerencia general.
17	No
18	<p>El primer desafío es lograr que las personas de la organización se alineen con los objetivos y con la razón de ser de la compañía. Eso genera que la gente se siente motivada y que el nivel de esfuerzo de las personas vaya acorde con la compañía. Como que todos caminen hacia el mismo lado. Para poder alinear eso es definitivamente hablar de alinear las competencias sin embargo va mas allá, pienso que con valores. Que efectivamente el tema de la cultura organizacional, se ala que promueva el cambio y sea ese motorcito que promueva el cambio en las organizaciones, y el cambio en las organizaciones se dan en medida que los valores estén alineados. Entonces realmente creo que el área de gestión humana tiene que trabajar mas desde el ser, ya que si se hace de esta manera el hacer se logra. Se va dando por si mismo. Y es un tema de transformar las compañías y promover cultura sana, saludable, culturas de desarrollo, es decir trabajar fuertemente en el tema de cultura. Creo ese sería el desafío principal.</p> <p>Es como lo que llamamos el ADN, de que cuando uno hable con tal persona, de que efectivamente su corazón sea de la compañía, es decir que logre la compañía dar compasión a todos los equipos de trabajo. Yo creo que es el nivel mas alto que debe lograr un área. Claro que eso no es solo responsabilidad de talento humano si no de todas las áreas. Eso, por un lado.</p> <p>Por otro lado, trabajar el reto que significa los millennials, para la compañía, para el mundo, la forma de trabajar de identificarse con las empresas es otro reto grande.</p> <p>Y el área de talento humano también debe pensar de manera detallada en como mostrar sus resultados numéricos a las juntas directivas. Como cuantificar todo lo cualitativo.</p>

EMPRESA E						
Sector: Industria de bebidas y tabaco			Cantidad de empleados: 9000			
PREGUNTA	RESPUESTA					
	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
1	Tamaño organización				X	Yo pienso que se tiene en cuenta al momento de establecer el sistema. Es bastante importante por que ahí esta el reto que tendría el profesional que quiere aplicar en cuanto al tamaño de la compañía
	Antigüedad de la organización		X			Hace unos años era importante que la empresa fuera solida, fuera digamos como de bastante renombre. Pero actualmente en los últimos 20 años digamos han salido empresas nuevas en distintos niveles y ya con unas filosofías totalmente distintas entonces yo pensaría que en este momento no es tan relevante el tema de que si la empresa es antigua o no
	Comité de remuneración para cargos directivos				X	Para los cargos ejecutivos contamos con el comité de prácticas societarias, ellos son los que aprueban el esquema de compensación para los directores ejecutivos y ejecutivos clave de la empresa.
	Pasivos de la organización	X				No casi nadie piensa en eso, pensaría que no
	Percepción del cliente				X	Depende, del sector en que se habla. Si es consumo masivo, intangibles, si es de servicios. Yo pienso que en cada una de los distintos rangos pues digamos empresariales, si es por consumo masivo, como gaseosas famosas la percepción es mas grande diferente a quien trabaje en una empresa de menos renombre. El nivel de importancia del cliente si impacta bastante en estos casos
	Junta Directiva				X	Si importa, total
2	La de ventas es la que el 90% de las empresas en Colombia practica. Y si tiene una relevancia muy asociada a mi visió y el tipo de ejecutivos, por lo mismo cuanto les pago					

3	<p>Claro totalmente, nuestra empresa desde que yo la conozco ha tenido varios cambios. Antes era EMPRESA E1, y ahora es EMPRESA E2. Cuando estaba en EMPRESA E1 los beneficios y los salarios de los ejecutivos eran demasiado distintos a los que se tienen actualmente. ¿Que es lo que pasa? EMPRESA E2 es una filial de EMPRESA E México y claro que cuando ellos llegaron a Colombia hicieron una estructuración total. Y sacaron a bastante gente a nivel país y la gente que entro a reemplazarlos ganaban un salario del 20% menos que las personas que estaban anteriormente. El nivel de comparación fue totalmente distinto. Un ejemplo hace 15 años un supervisor un jefe de ventas se ganaba fácilmente 6 millones de pesos, y en ese tiempo claro era más dinero. Y en este momento el mismo cargo gana aproximadamente 4,5 millones. Y peor aún en ese entonces se manejaba gaseosa y agua, ahora se maneja té, saborizadas, energéticos. Lo que hace que la carga laboral aumente, por el hecho de hacer un seguimiento mayor por una remuneración bastante menor.</p>						
4	<p>Claro, por ejemplo. Un regional de ventas se puede ganar 5-6 millones en una compañía, pero es una persona que básicamente ejecuta una estrategia. Mientras un alto directivo, director de canal, o gerente de mercadeo tiene un salario de 15 millones hacia arriba ya que debe responder por toda una estrategia e implementación, que se venda el productor y también que los costos no vayan a subir. Entonces el desgaste mental y de retos que tiene un alto directivo es bastante justificado respecto al salario que devenga.</p>						
5	<p>Digamos que la cultura, por ejemplo, hace muchos años aquí la gente tenía que ir, los jefes de corbata todo el tiempo. Actualmente no, eso es un tema cultural que tiene cada compañía. El tema de uniforme, de ir siempre con la camisa y pantalón dril entre semana, usar tenis. Eso se estructura, pero actualmente que esta pasando, hay compañías demasiado informales, puedes usar jean, tenis, lo cual maneja unos incentivos emocionales. El tema de horarios de trabajo. Todo lo que viene siendo asociado también a los millennials, los cuales han exigido también este tipo de características. Pueden trabajar en la casa también.</p> <p>En cargos directivos hay mucha gente que esta prefiriendo ganar menos dinero, pero tener ciertos beneficios como tiempo libre, tiempo con su familia, trabajar de lunes a viernes para poder disfrutar el sábado, no recibir correos después de tal hora. El cargo directivo actualmente ya piensa distinto.</p>						
6	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="380 1579 683 1619">Factores</td> <td data-bbox="683 1579 727 1619">1</td> <td data-bbox="727 1579 771 1619">2</td> <td data-bbox="771 1579 815 1619">3</td> <td data-bbox="815 1579 859 1619">4</td> <td data-bbox="859 1579 1362 1619">¿Por qué?</td> </tr> </table>	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
Factores	1	2	3	4	¿Por qué?		

Edad				<p>X</p> <p>Si influye bastante actualmente, ahora mas de 40 años ya les parece que no aplican. Debido a que tenemos experiencia, hemos recorrido bastante camino y sabemos y conocemos por donde puede ir la compañía o no, y si se esta haciendo bien o no. Pero las empresas no buscan esto. Buscan es gente bien preparada, tipo ejecutivo de 30 años el cual ya ha terminado carrera, maestría, habla 3 idiomas. Y pues como ahora esta tan competitivo, se esta ofreciendo a los jóvenes estos cargos por un salario mucho menor al que debería y eso lo sabemos y valoramos las personas con experiencia. Digamos que como ya tu tienes cierto nivel de experiencia y recorrido, pues ya no te ven con buenos ojos mientras que a una persona joven con una proyección distinta llama la atención además por el tiempo que puede estar en la compañía.</p>
Educación				<p>X</p> <p>Ahorita digamos una especialización es algo básico. Ahora se quiere un MBA, que hable 2 o 3 idiomas. Que al menos hable ingles. Que el nivel de educación actualmente impacta bastante.</p>
Tenencia				<p>X</p> <p>Hay empresas que se pueden dar el lujo de traer a uno bueno que no conoce y se puede formar dentro de la compañía. Algunas empresas lo manejan con el fin de que la persona llegara y se adaptara. Ahora les interesa que tengan un poco de experiencia para facilitar la tarea.</p>
Renombre o prestigio				<p>X</p> <p>Si claro, en ciertos niveles gerenciales implica. Nivel 3. Ya que igualmente no es tan fuerte, pero si implica en algo. Quien tenga un renombre y se quiera atraer se le debe pagar un poco mas.</p>

	Reclutamiento externo o promovido					X	Si el vicepresidente se gana por ejemplo 30 millones de pesos, por lo tanto, digamos que el que esta debajo sabe cuanto gana el de arriba aspira a ese puesto y quisiera ganar lo mismo. pero si vamos a buscar por fuera de la empresa es por que es muy buena esa persona. El otro personaje debe estar por ese mismo rango salarial o le tiene que ofrecer mucho mas para que esa persona se mueva de la compañía. Por lo que el impacto es alto. Básicamente se le debería pagar mas a algún que provenga de una empresa como la competencia que si yo promuevo a un empleado de la organización.
7	Va en aumento y me parece excelente. Me parece que la mujer esta ganando con méritos esos lugares. Antes había mucho machismo y realmente hay mujeres demasiado buenas en sus trabajos. En nuestra empresa ahorita esta recuperándose, hace unos años era tipo 80% hombres 20% mujeres. Y ahora estamos como en un 60% hombres y 40% mujeres. Ha venido ganando mucho terreno.						
8	Ninguno						
9	Algunas compañías tienen un rango salarial para todos, si es un ejecutivo regional por ejemplo y gana 6 millones de pesos, entonces con ese dinero que pasa si es en Bogotá no me alcanza de igual forma que si estoy en Bucaramanga o Ibagué, ya que el costo de vida es mas alto en Bogotá. Entonces digamos que hay alguna por no decir que la mayoría de las compañías que tienen ese diferencial salarial según la ciudad en donde esta. Por ejemplo, si yo estoy en Bucaramanga y quisiera tener un ascenso laboral para Bogotá no me voy a ganar lo mismo, debe haber un cambio debido a que es una ciudad mas grande y el costo de vida es superior.						
10	Claro total, la compañía esta evaluando todo el tiempo, analizando una media salarial. Siempre hay un estudio de mercados, se mira la competencia, los beneficios miran que están dando las otras compañías si están dando medicina prepagada, pago del teléfono, si están dando que están dando. Siempre hay un estudio para eso.						
11	Ninguno						
12	En el caso de donde yo he estado, generalmente es propio. Muy pocas veces tienen a alguien que les monitoree y ayude la forma en que se debe pagar. Sin embargo, si son cargos muy altos, por lo general siempre hacen un contrato con una empresa temporal para que haga todo el proceso de contratación. Aquí todo es interno, desarrollo propio.						

13	Por lo menos un 60% fijo y un 40% variable aproximadamente. Un ejecutivo esta prefiriendo de esta forma. Debido a que antes se ponía un peso mucho mayor en l aparte variable, pero cumplir ese salario variable era muy difícil, metas casi inalcanzables. El ejecutivo debía responder por la gerencia, vendedores, indicadores, logística, despachos, ventas, y se resultaba ganando muy poco por el hecho de que las cuotas no se alcanzaban y empezó a impactar en el mercado esta estructura hace 6 o 7 años y cambio. Ahora la tendencia es que por toda la labor que se hace se pague lo mínimo fijo que sea proporcional y el variable un incentivo alcanzable.
14	El salario fijo en proporción ha aumentado.
15	Varios, medicina prepagada, pago de celular, auxilios para estudios, auxilio para estudio de hijos, prima legal y extra legal. Es bastante generosa, en cargos ejecutivos altos se les da vehículos, su salario llega a los 30 millones de pesos en adelante, tienen bonos trimestrales, porcentaje de ventas en el año (1%-2%) y acciones.
16	Recursos humanos se encarga de esto y la misma gerencia. A ese nivel de responsabilidad, premios y beneficios debe estar ligado a los resultados, si no cumple no solamente no se le dan beneficios, sino que se saca de la empresa.
17	Sí. La empresa cuenta con un plan de incentivos en acciones con una duración de vesting de 3 años para altos ejecutivos. Pues hay ejecutivos que les interesa el pago a corto plazo, un pago en efectivo puede ser mas interesante. Sin embargo, hay otros que prefieren, el incentivo a largo plazo como acciones.
18	Pienso que actualmente el reto esta asociada a los millennials. Por que son personas que se ve que es gente muy inestable, que son muy buenos pero que no son comprometidos, no les importa pasar de una empresa a otra. Puede que haya invertido en una persona de estas y en el año o año y medio se vaya y todo lo que haya invertido en ella con el fin de que esta persona se quede y se forme se pierde. Ese es el reto que ahora todas las empresas tienen. Muy diferente a personas de 35 años en adelante por ejemplo que se ponen la camiseta como se dice, pero que como ya hablamos no aporta significativamente a la compañía.

EMPRESA F						
Sector: Telecomunicaciones			Cantidad de empleados: 3433			
PREGUNTA	RESPUESTA					
	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
1	Tamaño organización	X				No interesa, es independiente en el caso de nosotros. Nuestra política de compensación lo que hace es remunerar como tal empleados sin importar digamos el número de empleados que tengamos. Nosotros tenemos unas tablas salariales definidas y con esas trabajamos. No depende de si somos más grandes o no para definir el sistema de compensación. Estas tablas están bien soportadas e incluyen el gasto de personal.
	Antigüedad de la organización			X		En nuestro caso si importa, porque es una empresa de servicios.
	Comité de remuneración para cargos directivos				X	No se tiene un comité de remuneración para cargos directivos. No obstante, no quiere decir que no tengamos control sobre eso. Pues, nosotros tenemos una serie de parámetros ya establecidos así como decisiones que se pueden tomar. En Colombia no tenemos comité de compensación pero en la casa matriz si se tiene. En la empresa somos un equipo de compensación, en el que se diseñan los sistemas y el director de compensación es el que lo aprueba.
	Pasivos de la organización	X				No importan definitivamente.
	Percepción del cliente				X	Tenemos un indicador que permite medir el desempeño y según este se otorgan bonos puesto que nuestra empresa es de servicios y es en lo que más debe medirse. No es el único de factor, pero es de los más importantes.
	Junta Directiva		X			La junta tiene que ver solo en un caso, y es en cuanto a la aprobación de estudios de los salarios del mercado y de pronto cuando hay cambios muy relevantes.
2	Nosotros estamos más en ventas, somos una empresa de servicios que siempre va a querer vender más sobre todas las cosas.					
3	Nosotros somos Colombia, somos el resultado de una fusión y por ende somos propiedad que siguió con manejo administrativo Colombiana. Hace cuatro años fue la fusión. En el momento en el que ocurrió esta fusión hubo cambios en la remuneración de los ejecutivos a positivo porque lo que ocurrió fue prácticamente crecer.					
4	Es el todo, si el CEO de la casa matriz gana más que el de Colombia es precisamente por el nivel de complejidad y el riesgo de la toma de decisiones.					
5	No					

	Factores	1	2	3	4	¿Por qué?
6	Edad			X		Es importante porque sobre todo por la experiencia, es decir estan netamente relacionadas. Ademas, usualmente las personas con mayores capacidades tienen una mayor edad.
	Educación				X	También es importante.
	Tenencia			X		
	Renombre o prestigio			X		Aunque generalmente se buscan cargos a fuera, lo que se hace es promover a esas personas con cualidades o prestigio dentro de la compañía
	Reclutamiento externo o promovido			X		En la empresa siempre se prefiere la promoción. Aca tenemos definidos unos planes de carrera específicos y lo que se busca es que la gente que ha pertenecido a la empresa y sean de la empresa va a tener más reconocimiento.
7	Esto, si esta sucediendo en Tigo. Actualmente tenemos 45% de directivos mujeres. Nosotros tenemos un ente diferenciador el cual es que tratamos de mantener la composición de toda la organización en par. 50%-50%					
8	No, ninguno					
9	No tiene relevancia, nosotros tenemos políticas de traslado y como tal la compensación no varia. La persona como tal es la que decide si puede ir a trabajar a ese lugar o no.					
10	Total, cada cierto tiempo siempre requerimos ayuda de consultoras para este tema.					
11	No					
12	El factor más importante es como estan pagando las empresas del sector y el mercado en general. Pagamos una consultora que proporciona todos los datos necesarios. Y, posterior a obtener estos datos ya viene toda una metodología propia que consiste en pares salariales y otros.					
13	Probablemente es 75% el porcentaje de salario fijo y variable 25%. Como la parte variable depende es de los resultados y de alguna manera son objetivos altos, por ellos siempre debe haber un salario fijo mucho mas alto para que sea motivante					
14	No relativamente, pues siempre ha sido muy grande el salario fijo.					
15	Definitivamente uno de las mejores beneficios de la compañía son las acciones, los bonos y todo lo variable,					
16	Si, al ser una empresa mixta tenemos entidades publicas y privadas que nos hacen seguimiento y revisiones constantes. Tambien internamente hay un seguimiento a absolutamente todas las políticas.					
17	Si usan acciones, se usan acciones restringidas. Dichas acciones las entrega la casa matriz no directamente la sede en Colombia. Por eso no importa que sea de economía colombiana mixta					
18	Basicamente a estar siempre aprendiendo, estudiando el comportamiento de lo que necesita mi empresa y lo que quiere el ejecutivo.					

Apéndice G. Identificación de factores en el sistema de compensación para cargos directivos

Las tablas a continuación representan un resumen práctico de las opiniones de los expertos sobre los factores que determinan la remuneración de cargos directivos.

Tabla 1

Resultados de entrevistas sobre uso de factores organizacionales

Factores organizacionales (Incide SI o NO)	Empresas						SI	NO
	A	B	C	D	E	F		
Tamaño organización	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%	17%
Antigüedad organización	SI	NO	SI	NO	NO	SI	50%	50%
Comité de remuneración cargos directivos	SI	SI	SI	NO	SI	SI	83%	17%
Pasivos organización	NO	NO	NO	SI	NO	NO	17%	83%
Percepción del cliente	NO	SI	NO	NO	SI	SI	50%	50%
Junta directiva	NO	SI	SI	SI	SI	SI	83%	17%
Estrategia empresarial	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
Influencia de propietarios	NO	NO	SI	SI	SI	NO	50%	50%
Aversión al riesgo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
Rendimiento	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
Cultura organizacional	NA	SI	NA	NA	SI	NA		
Organización de procesos	NA	NA	SI	NA	NA	NA		

Tabla 2

Resultados de ponderación de incidencia en factores organizacionales

Factores organizacionales (Cuánto Incide)	Empresas						Mediana	Media	Relevancia (Puesto)
	A	B	C	D	E	F			
Tamaño organización	4	4	2	4	4	1	4	3,16667	2
Antigüedad organización	3	2	3	2	2	3	2,5	2,5	4
Comité de remuneración cargos directivos	4	4	4	3	4	4	4	3,83333	1
Pasivos organización	2	2	2	3	1	1	2	1,83333	5
Percepción del cliente	2	2	2	2	4	3	2	2,5	4
Junta directiva	1	2	3	4	4	2	2,5	2,66667	3

Tabla 3

Resultados de entrevistas sobre uso de factores del capital humano

Factores capital humano (incide si o no)	Empresas						SI	NO
	A	B	C	D	E	F		
Edad	NO	SI	NO	SI	SI	SI	67%	33%
Educación	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
Tenencia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
Renombre o prestigio	NO	NO	SI	NO	SI	SI	50%	50%
Empresa de procedencia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
Género	NO	NO	NO	NO	NO	NO	0%	100%
Habilidades	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
Sensibilidad	NA	NA	NA	SI	NA	NA		

Tabla 4

Resultados de ponderación de incidencia en factores del capital humano

Factores capital humano (cuánto incide)	Empresas						Mediana	Media	Relevancia (Puesto)
	A	B	C	D	E	F			
Edad	1	3	2	3	4	3	3	2,6666	4
Educación	3	2	3	4	4	4	3,5	3,3333	2
Tenencia	3	2	4	3	4	3	3	3,1666	3
Renombre o prestigio	2	2	2	2	2	3	2	2,1666	5
Empresa de procedencia	3	4	4	4	4	3	4	3,6666	1

Tabla 5

Resultados de entrevistas sobre uso de factores del entorno

Factores entorno (incide si o no)	Empresas						SI	NO
	A	B	C	D	E	F		
Ubicación	NO	NO	SI	SI	SI	NO	50%	50%
Salarios mercado	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
Tipo industria	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%	0%
Economía país	NA	NA	SI	NA	NA	NA		

Las tablas 1, 3 y 5, básicamente muestran en de las empresas cada factor organizacional, de capital humano o del entorno incide o no, es decir, si se toma en cuenta este factor a la hora de diseñar el sistema de compensación para cargos directivos dentro de la organización a la que pertenece. A su vez, las tablas 2 y 4 muestran dos cosas, primero la percepción de cada experto

que tanto incide, siendo 1 no incide y 4 demasiada incidencia, y por último un orden jerárquico de relevancia según la media.

De acuerdo con el análisis realizado a las opiniones de expertos, se decidió eliminar como factores determinantes: la antigüedad de la organización, los pasivos de la organización, la percepción del cliente, el renombre o prestigio y el género del ejecutivo.

El factor antigüedad de la organización se consideró no determinante porque a pesar de que para Lee & Chen (2011) en organizaciones establecidas desde hace tiempo, la escala salarial naturalmente es más grande. Debido a que las mismas requieren ejecutivos con abundante experiencia de trabajo y que, por lo tanto, la edad de la firma y compensación de los ejecutivos están relacionados. Pero, según los expertos de las empresas B, C y D (ver Apéndice G) puede que en algunos casos exista una pequeña correspondencia edad-tamaño, pero no es un aspecto que siempre se cumpla pues, no se puede relacionar directamente la antigüedad de la organización con su tamaño, el cual si es determinante. Además, es común encontrar empresas con gran cantidad de años en el mercado que siguen siendo pequeñas.

De igual forma, ocurrió con el factor pasivos de la organización, en el caso de las organizaciones A y B (multinacional) no tienen ese problema, igual en caso de que lo tuvieran, no interferiría porque se busca el dinero para retener a los buenos talentos. Por otro lado, el experto de la organización C, indica que los pasivos no son relevantes pero los activos sí ya que impactan directamente en el componente variable. Como otro punto de vista, el experto de la organización D si percibe que influye, pues según él, en la medida en que haya un nivel de endeudamiento alto, no se pueden dar altos salarios. Sin embargo, se consideró que influye en este caso precisamente porque es una organización pequeña.

La percepción del cliente como factor, se trastorna algo subjetiva. Aunque para Basuroy, Gleason, & Kannan (2014) la satisfacción del cliente y el grado de alineación de incentivos de compensación de los ejecutivos están directamente relacionados, y O'Connell & O'Sullivan (2013) en un caso de estudio encuentran que algunas organizaciones utilizan para medir la satisfacción del cliente las puntuaciones de satisfacción informadas en el Índice de satisfacción del cliente estadounidense, no se encontró una relación determinante con los cargos directivos en general. Por ejemplo, uno de los entrevistados argumenta que en la parte comercial es muy importante, pero en los demás cargos pierde sentido (Empresa B). Además, que en el caso de la Empresa C, al ser una empresa de economía mixta, hay muchos cargos políticos, por lo que en este

tipo de factores a pesar de que pueden tener alguna influencia, al tener poder el ejecutivo, hace que no genere relevancia. De forma similar funciona con el factor Renombre o prestigio correspondiente al grupo de capital humano, en cargos comerciales es importante ya que los contactos y relaciones que tiene el ejecutivo contribuyen al crecimiento de la empresa, pero para los demás cargos no tendría ninguna relevancia.

La conclusión frente al género del ejecutivo como factor determinante en la literatura es que existe una brecha salarial en cargos directivos entre mujeres y hombres (Alves, Couto, & Francisco, 2016; Mohan & Ruggiero, 2007; Smith, Smith, & Verner, 2011; Xiao, He, Lin, & Elkins, 2013), muchos de ellos basados en datos cuantitativos, argumentan que es un factor determinante mundial que incide en la bonificación salarial de los ejecutivos. No obstante, la posición de los expertos entrevistados es clara, todas las empresas coinciden en que las mujeres están tomando mayor participación en las empresas, o al menos igualando a la de los hombres. Lo que conlleva a políticas de equidad. No significa que las mujeres tengan mayores capacidades que los hombres, sino que se está rompiendo la barrera de que los hombres deben dirigir organizaciones. No hay preferencia sobre género al contratar ni tampoco es menor el salario solo por tratarse de un directivo mujer, y si existiera este factor sería discriminatorio.

Adicionalmente, al final de cada grupo de factores se indagó por si existían otros factores relevantes no considerados en la investigación, información que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5

Factores que los expertos consideran relevantes no considerados por los investigadores.

Factores organizacionales
Cultura organizacional
Organización de procesos
Factores del capital humano
Sensibilidad
Factores del entorno
Economía mundial - nacional

Al considerar cada uno de ellos mediante la búsqueda en la literatura y la descripción del factor como tal, en el caso de la cultura organizacional, se refiere a si una empresa muestra a sus empleados que hay un compromiso por la empresa que se refleja a sus empleados estos la toman y se comprometen también. Pues, según los expertos de las Empresas B y E, es muy importante

en una empresa implementar estrategias de salarios emocionales, que los empleados sientan que también son dueños para que valoren y trabajen con empeño. La organización de procesos hace mención del nivel de estructuración que existe en cada una de las áreas. El entrevistado de la Empresa C, afirma que en dicha compañía no se ve descontrol, no se ven fallas en procesos de forma recurrente debido a la buena definición de las tareas y procedimientos (esto no quiere decir que no haya mucho por hacer, siempre se necesita más personal para todas sus áreas), es decir, el hecho de que una empresa se encuentre más organizada en cuestión de sus funciones puede hacer que la remuneración sea menor. Por otro lado, se encuentra la sensibilidad del ejecutivo, es decir, cuando el ejecutivo tiene ese factor humano, dentro de sí que le permite tener una personalidad desde el ser, muy fuerte y no solamente numérico. Y, finalmente de los factores del entorno la economía; éste último hace mención de dos factores importantes: la economía mundial y del país afectan la remuneración del ejecutivo en cualquier organización (según todos los entrevistados), si un sector en especial se ve afectado por los bajos precios del producto los cuales son regulados por indicadores externos a la empresa, pues las organizaciones, el sector y los mismo ejecutivos se van a ver considerablemente afectados por este fenómeno.

Las descripciones anteriores permitieron concluir que los factores “cultura organizacional”, “organización de procesos” y “Sensibilidad del ejecutivo” son importantes para la compensación, pero no para cargos del nivel estratégico, dicho de otra manera, no son determinantes para la remuneración de cargos directivos, pues no ayudan a fijar el sistema de compensación de estos. Finalmente, el factor “Economía del país” se considera directamente influyente, precisamente de allí se deriva el flujo de dinero en el mercado laboral y por ende se incluirá dentro de los determinantes.