

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Diseño y Aplicación de un Modelo de Remuneración Variable para una Empresa del Sector de
las Telecomunicaciones

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Dirección.

Jorge Andrés Mosquera Sánchez

Bogotá, Colombia

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Diseño y Aplicación de un Modelo de Remuneración Variable para una Empresa del Sector de
las Telecomunicaciones

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Dirección.

Jorge Andrés Mosquera Sánchez

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Magister en Dirección

Bogotá, Colombia

2016

DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA

Declaro en lugar de un juramento que he escrito esta tesis por mí mismo, y que no hizo uso de otras fuentes o recursos que los indicados para su preparación. Declaro que he indicado claramente todas las citas directas e indirectas, y que esta tesis no ha sido sometida a otro lugar para su examen o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge Andrés Mosquera Sánchez', written in a cursive style.

Jorge Andrés Mosquera Sánchez

21 de agosto de 2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCION	12
1. MARCO TEORICO.....	13
1.1 Relación Principal - Agente	13
1.2 Teoría de la Compensación.....	14
1.2.1 Componentes de la Compensación.....	14
1.2.2 Modelos de Compensación	15
1.3 Gestión del Desempeño	18
1.3.1 Teorías de Gestión de Desempeño.....	19
1.3.2 Teoría del Refuerzo.....	19
1.3.3 Teoría de las Expectativas	20
1.3.4 Teoría del Establecimiento de Metas y Objetivos	22
1.3.5 Competencias.....	28
1.3.6 Relación Compensación – Desempeño.....	31
1.4 Marco Contextual.....	31
1.4.1 Contexto del Sector Telecomunicaciones	32
1.4.2 Contexto Empresarial.....	35
1.4.3 Contexto Contractual	38
1.4.4 Contexto Jurídico	39
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION	41
2.1 Justificación	42
2.2 Objetivos	47
2.2.1 Objetivo General.....	47
2.2.2 Objetivos Específicos.....	47
3. MODELO DE REMUNERACION VARIABLE PROPUESTO.....	48
3.1 Estrategia de Retribución Total	50
3.2 Plan. Definición de Objetivos y sus Metas.	52
3.3 Medición. Medición de Indicadores	53
3.3.1 Productividad	55
3.3.2 Documentación	57
3.3.3 Calidad	57
3.3.4 Capacitación.....	58
3.3.5 Administración.....	58
3.4 Medición. Retroalimentación de Resultados.	60
3.5 Compensación.....	62
3.6 Desarrollo de Metas y Objetivos.....	63
4. APLICACIÓN DEL MODELO DE REMUNERACION VARIABLE.....	64

4.1 Estrategia.....	65
4.2 Plan. Definición de Objetivos y Metas.	66
4.3 Indicadores.....	68
4.4 Retroalimentación.....	77
4.5 Compensación.....	78
4.6 Verificación de Objetivos y Metas	81
4.7 Problemas durante la implementación.....	81
4.8 Resultados positivos.....	83
5. CONCLUSIONES	85
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Elementos de la Retribución Total.....	16
Ilustración 2. Enfoque integral de Retribución Total.....	17
Ilustración 3. Teoría de las Expectativas	22
Ilustración 4. Relación entre Dificultad de la Meta y Desempeño.	27
Ilustración 5. Número de Líneas de Voz Fija por cada 100 habitantes.	32
Ilustración 6. Número de líneas de Voz Móvil por cada 100 habitantes.	33
Ilustración 7. Número de accesos de internet fijo por cada 100 habitantes.	34
Ilustración 8. Evolución de los accesos a Internet.	35
Ilustración 9. Modelo de Remuneración Variable Planteado.	49
Ilustración 10. Modelo de Remuneración Variable Planteado	64
Ilustración 11. Evolución Mensual Indicador Productividad.	73
Ilustración 12. Evolución Mensual Indicador Documentación.....	74
Ilustración 13. Evolución Mensual Indicador Calidad.	74
Ilustración 14. Evolución Mensual Indicador Capacitación.	75
Ilustración 15. Evolución Mensual Indicador Administrativo.....	75
Ilustración 16. Resultados Mensuales Calificación Indicadores.....	76
Ilustración 17. Resultados Mensuales por Área.....	77
Ilustración 18. Compensación Mensual.	79
Ilustración 19. Evolución Compensación Mensual	79
Ilustración 20. Compensación por Área.....	80
Ilustración 21. Evolución Compensación Mensual por Área.	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mecanismos para el establecimiento de objetivos.....	24
Tabla 2. Características de los objetivos.....	25
Tabla 3. Beneficios del modelo de remuneración variable.....	43
Tabla 4. Impulsores más importantes para el cambio a programas de remuneración variable. ...	44
Tabla 5. Indicadores Modelo de Remuneración Variable	59
Tabla 6. Compensación.....	62
Tabla 7. Metas Productividad Tareas de Aprovisionamiento.....	67
Tabla 8. Metas Productividad Tareas de Aseguramiento	67
Tabla 9. Metas Documentación	68
Tabla 10. Metas Calidad.	68
Tabla 11. Indicadores Establecidos.....	71
Tabla 12. Peso Indicadores	71
Tabla 13. Resultado Indicadores.....	72
Tabla 14. Compensación.....	78

GLOSARIO

ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO: es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. El ANS es una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, etc.

APROVISIONAMIENTO: en el ámbito de las telecomunicaciones, aprovisionamiento es el proceso que comprende las tareas de instalación y puesta en marcha de servicios corporativos por medio de fibra óptica, cobre o radio.

ASEGURAMIENTO: en el ámbito de las telecomunicaciones, aseguramiento es el proceso que comprende las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.

COMPENSACION: todo lo que un trabajador recibe a cambio por su trabajo. Se encuentran incluidos dentro de la compensación el salario, las prestaciones que tienen derecho por ley y los incentivos que pueda otorgar la empresa.

DESEMPEÑO: Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

MANTENIMIENTO CORRECTIVO: es el mantenimiento dirigido a la reparación y corrección de los defectos presentados en los equipos o instalaciones. El objetivo del mantenimiento correctivo es solucionar los problemas que impidan el correcto funcionamiento del servicio.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO: Es el mantenimiento dirigido a la preservación de los equipos o instalaciones mediante la realización de revisión y reparación que garanticen su buen funcionamiento. El objetivo del mantenimiento preventivo es evitar o mitigar las consecuencias de las fallas del equipo, logrando prevenir las incidencias antes que estas ocurran.

MOTIVACION: puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO: todas las acciones que tienen como objetivo preservar un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida.

OURSOURCIING: es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

PRODUCTIVIDAD: es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

REMUNERACION: o salario es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario, y en este último caso recibe el nombre de jornal, del término jornada.

SERVICIOS GESTIONADOS: Servicios gestionados o administrados es un modelo de negocio en el cual un operador de telecomunicaciones subcontrata las tareas rutinarias de operación y mantenimiento a compañías proveedores de servicios profesionales.

RESUMEN

Actualmente encontramos una fuerte presión en las organizaciones por adaptarse a un mundo competitivo con un descenso en las utilidades y una incertidumbre constante en su flujo de caja. Estas circunstancias obligan a las organizaciones al mejoramiento continuo buscando nuevas formas de gestionar sus procesos y sus recursos.

Para las organizaciones de prestación de servicios en el sector de telecomunicaciones una de las ventajas competitivas más importantes de obtener es la productividad debido a que sus ganancias dependen directamente del número de actividades que puedan ejecutar cada uno de sus empleados. El reto es hacer más con menos y con mejor calidad. Para lograrlo, la necesidad de gestionar efectivamente los recursos humanos aparece, y aquí es donde los sistemas de compensación toman un rol importante.

El objetivo en este trabajo es diseñar y aplicar un modelo de remuneración variable para una empresa de prestación de servicios profesionales en el sector de las telecomunicaciones y con esto aportar al estudio de la gestión del desempeño y del talento humano en Colombia.

Su realización permitió la documentación del diseño y aplicación del modelo de remuneración variable en un proyecto del sector de telecomunicaciones en Colombia. Su diseño utilizó las tendencias de programas remunerativos y teorías de gestión de desempeño para lograr un modelo integral que permita el crecimiento sostenido en el largo plazo y la motivación al recurso más importante de la organización que es el talento humano. Su aplicación permitió también la documentación de problemas y aciertos en la implementación de estos modelos.

Palabras claves: Gestión de recursos humanos, productividad, compensación, salario variable, motivación.

ABSTRACT

Nowadays organizations have found a strong pressure to adapt to a competitive world with declining profits and constant uncertainty on their cash flow. These circumstances require organizations to continuously improve seeking new ways to manage their processes and resources.

For Managed Services organizations in the telecommunications sector, one of the most important competitive advantage is productivity, because their profits depend directly on the number of activities that can run each of their employees. The challenge is to do more with less and with better quality. To achieve this, the need to effectively manage human resources appears, and this is where compensation systems take an important role.

The goal of this study is to design and implement a variable compensation model for a Managed Services Organization in the telecommunications sector and thereby contribute to the study of Performance Management and Human Talent Management in Colombia.

Its implementation allowed the documentation of the design and implementation of a variable compensation model in a project of the telecommunications sector in Colombia. Its design embraces remunerative programs trends and performance management theories for a comprehensive model that allows sustained growth in the long term and the motivation of the most important organizational resource that is human talent. Its application also allowed the documentation of problems and successes in the implementation of these models.

Key words: Human resource management, productivity, compensation, variable salary, motivation.

INTRODUCCION

Las exigencias de la gestión empresarial en la llamada era de la información, donde términos como competitividad, productividad, sostenibilidad, globalización y calidad total definen que empresas continúan y que empresas no, obligan a las organizaciones al mejoramiento continuo, buscando nuevas formas de gestionar sus procesos y sus recursos.

El reto es hacer más con menos costos y con mejor calidad. Para lograrlo, la necesidad de gestionar efectivamente los recursos humanos aparece, y aquí es donde los sistemas de compensación toman un rol importante. Su importancia radica en la ubicación de la relación de empleo siendo críticamente importante tanto para el empleador como para el empleado (Gerhart & Minkoff, 1995).

Las empresas contratan trabajadores porque estos les ayudan a producir bienes y servicios que pueden ofrecer y vender en el mercado para obtener beneficios. Los empleados están dispuestos a ayudarles a obtener beneficios y en retorno esperan un salario que les permita comprar bienes y servicios. Por lo tanto, la relación entre las empresas y los trabajadores se basa en un interés mutuo y beneficia tanto a las empresas como a los empleados (Bebchuck & Fried, 2004).

La implementación de sistemas de remuneración variable es una importante estrategia para mejorar la productividad de las organizaciones de acuerdo a las experiencias internacionales (OECD, 2005). Este tipo de modalidad salarial permite motivar a las personas para así superar metas, objetivos y mejorar continuamente el desarrollo de las actividades (OECD, 2005).

Para las organizaciones que dependen totalmente de la producción de sus empleados, la alternativa de compensación más razonable es la que esta depende directamente de los logros alcanzados por él, encontrando de esta forma el gana-gana entre empresa-empleado que siempre se ha buscado (OECD, 2005).

1. MARCO TEORICO

Para lograr las metas corporativas se requiere de una gestión efectiva del talento humano. Generalmente los modelos de compensación interpretan un papel principal cuando se requiere una mejor gestión de los recursos humanos. La compensación de los empleados logra este papel porque se encuentra en el corazón de la relación de subordinación laboral, siendo de crítica importancia tanto para el empleador como para el empleado (Gerhart & Minkoff, 1995).

Los empleados dependen de sus salarios para satisfacer sus necesidades de ingresos y seguridad. Para el empleador las decisiones de compensación determinan sus costos y por ende su habilidad de vender a un precio competitivo en el mercado de productos y servicios. Adicionalmente, las decisiones de compensación influyen en la habilidad del empleador para atraer y mantener talento humano del mercado laboral como también las actitudes y comportamientos de sus empleados mientras están laborando en su organización (Gerhart & Minkoff, 1995).

Para entender qué tipos de modelos de compensación son más efectivos y como su efectividad difieren de acuerdo a la estrategia, cultura, competitividad y características de los empleados necesitamos de un marco conceptual. Primero se describirá la relación existente entre empleador y empleado y como los modelos de compensación pueden ayudar a gestionar esta relación. Segundo, se describirán los aspectos fundamentales de la compensación y sus características. Tercero se describirá como la compensación se puede vincular directamente al desempeño y cuarto, se describirán las teorías más importantes de gestión del desempeño organizacional.

1.1 Relación Principal - Agente

Al contratar empleados para producir productos o servicios, las empresas se convierten en principales. Los empleados, por el otro lado, son los agentes; trabajadores contratados para ayudar a alcanzar objetivos de otras personas (Bebchuck & Fried, 2004).

El interés mutuo en que se basa la relación entre empresa y empleado puede verse afectado por el problema del principal y el agente que se presenta cuando los agentes persiguen objetivos que no están alineados con los del principal. Las empresas buscan lograr el máximo de productividad posible de sus empleados, pero los empleados también buscan el máximo de su bienestar y pueden realizar actividades que entran en conflicto con los intereses de la empresa, por ejemplo, realizando pausas no permitidas o no esforzándose lo requerido para cumplir con los objetivos (Bebchuck & Fried, 2004).

Esta situación genera que las empresas, al tratar de maximizar sus beneficios, propongan alternativas para solucionar el problema principal-agente y una de ellas es vinculando la remuneración del empleado con los beneficios de la empresa (Bebchuck & Fried, 2004).

1.2 Teoría de la Compensación

Nos referimos a compensación para definir todo lo que un trabajador recibe a cambio por su trabajo. Se encuentran incluidos dentro de la compensación el salario, las prestaciones que tienen derecho por ley y los incentivos que pueda otorgar la empresa. (Varela, 2006)

La primera parte de la compensación suele llamarse la parte financiera que la compone todo lo que pueda ser equivalente de ingreso en dinero. La segunda parte de la compensación se le conoce como clima laboral el cual se refiere a las condiciones con que la empresa cuenta para maximizar el potencial y el desempeño de la organización (Varela, 2006).

1.2.1 Componentes de la Compensación.

La compensación de un empleado se puede dividir en las siguientes partes:

- a. Sueldo:** define la remuneración en efectivo que el empleado recibe para un tiempo preestablecido de trabajo. Normalmente es el elemento más significativo de la compensación (Varela, 2006).

- b. Incentivo:** define la remuneración en efectivo que el empleado recibe de forma condicionada, al cumplir con unas condiciones previamente establecidas. Por ejemplo, bonos por cumplimiento de ventas o bonos por cumplimiento de indicadores (Varela, 2006).
- c. Prestaciones:** define los pagos adicionales al sueldo que reciben los trabajadores por ejemplo vacaciones, seguros médicos entre otros (Varela, 2006).

De acuerdo a Varela (2006), utilizando los incentivos las empresas pueden motivar a los trabajadores para lograr mejores resultados en el futuro y definir las características de comportamiento que requieran para el cumplimiento de sus objetivos. Los sueldos en cambio, premian el desempeño pasado y ya demostrado.

1.2.2 Modelos de Compensación

Varela (2006) define la administración de la compensación en tres tipos de tareas:

1. Administración de salarios.
2. Administración de beneficios y reconocimientos.
3. Operación de la nómina.

Varela (2006) considera la nómina como el proceso más operativo, mientras que la administración de salarios e incentivos la considera una función estratégica de soporte a la gestión, ya que estimulan los comportamientos relacionados a la generación de valor y al cumplimiento de la estrategia.

Por otro lado, Hay Group (2010) define su modelo de Compensación Total el cual vincula aspectos intangibles a la relación entre un empleado y su empleador.

	EJEMPLOS	ELEMENTOS	DEFINICION
Intangible	Desarrollo de Carrera Balance vida-trabajo Seguridad en el empleo	Retribución no Económica	Retribución Total
	Seguridad Social	Beneficios legales	Retribución total plus
Tangible	Planes de retiro Seguros de vida, incapacidad y médicos Automóvil	Beneficios no obligatorios	Remuneración Total
	Bonos de largo plazo Planes accionarios	Incentivos de Largo Plazo	Compensación total directa
	Comisiones Bono ó incentivo anual	Variable Anual	Compensación Total
	Sueldo Base Prestaciones en efectivo fijas	En efectivo garantizada	

Ilustración 1. Elementos de la Retribución Total.

Fuente: Adaptado de Hay Group (2011), Compensación por desempeño. Recuperado Febrero 2014 de http://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/comp_por_desempeno. Pdf. Página 5.

Como se observa en la Ilustración 1, El Modelo de Compensación Total empieza con elementos tangibles y seguros como el sueldo base y bonos conformando la compensación y a partir de ahí añade en capas, diferentes elementos como beneficios no obligatorios conformando la remuneración hasta llegar a los elementos menos tangibles y más asociados a otro tipo de motivaciones tales como balance de vida-trabajo, desarrollo de carrera entre otros conformando la retribución total (Hay Group, 2011).

Para complementar tenemos la Ilustración 2, la cual muestra el enfoque integral de la retribución total. Como vemos los modelos de compensación deben estar anclados a la realidad de la organización para poder ser efectivos. Esto significa que el modelo escogido debe estar enlazado con la estrategia de la organización (Hay Group, 2011).

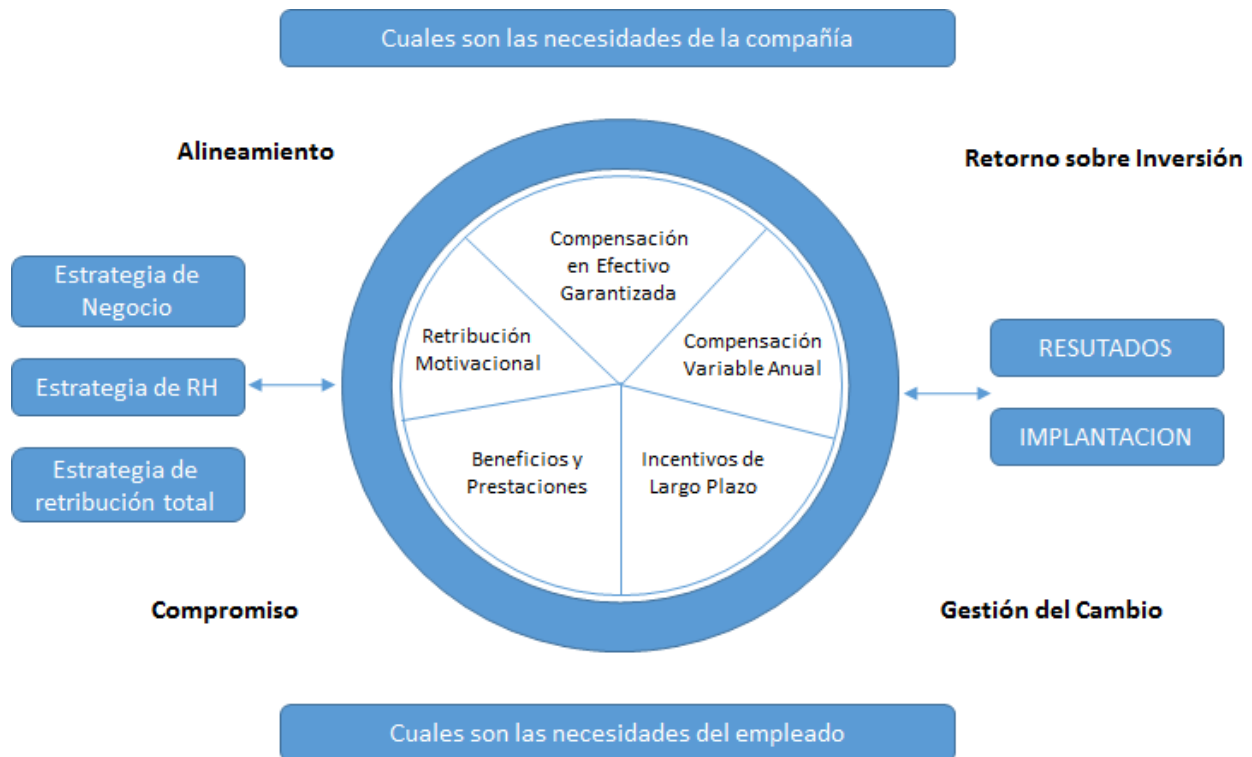


Ilustración 2. Enfoque integral de Retribución Total

Fuente: Adaptado de Hay Group (2011), Compensación por desempeño. Recuperado Febrero 2014 de http://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/comp_por_desempeno. Pdf. Página 3.

Al diseñar el paquete de retribución se debe buscar balance entre el mercado externo y la equidad interna. A nivel del mercado externo, desde una óptica laboral, la competencia está conformada por todas las organizaciones que pueda estar interesadas en el talento de otra. El análisis que permite la ubicación técnica frente a las acciones de retribución emprendidas por la competencia es denominado por diferentes autores como equilibrio externo, equidad externa o competitividad externa (Hay Group, 2011).

A nivel interno de la organización, se debe mantener un análisis de la variabilidad interna en la empresa, revisando si contribuciones similares están siendo compensadas equitativamente. Este concepto es denominado como equidad interna o equilibrio interno (Hay Group, 2011).

Otro modelo de compensación lo presenta Adecco (2014) llamado Compensación Total. Adecco (2014, p.5) menciona: “La definición de Compensación Total es diferente para cada

organización y puede cambiar dependiendo de la estructura, estrategia de negocio y cultura en general". Los siguientes son los componentes que constituyen el paquete total de remuneración de una organización de acuerdo a Adecco (2014).

- a. Compensación en Dinero:** la cual incluye salario básico y pago variable. Recomienda Adecco en su modelo que el salario básico debe estar de acuerdo al mercado y de forma consistente y equitativa en la organización. El pago variable incluye cualquier incentivo, comisión o bono que se da al empleado. Los modelos de pago variable deben ser diseñados de tal forma que se premie a los empleados basándose en su desempeño o expectativas de producción en sus roles dentro de la organización (Adecco, 2014).
- b. Beneficios y Protecciones:** los paquetes de beneficios incluyen a planes de medicina prepagada, odontología y protecciones como seguros de vida, de accidente, enfermedad entre otros. Estos paquetes de beneficios pueden ser customizados basados en las necesidades del empleado (Adecco, 2014).
- c. Pensión y planes de Ahorro:** este tipo de paquetes constituye ahorros para pensión voluntaria o ahorro programado donde el empleador iguala todo o una parte de los aportes realizado por el empleado (Adecco, 2014).
- d. Otros:** existen otras formas de beneficios intangibles tales como descuentos en almacenes, membresías de gimnasio o clubes, horarios flexibles entre otros (Adecco, 2014).

1.3 Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño es un concepto en el campo de la gestión de recursos humanos. De acuerdo a Aguinis (2009, p.3) "La gestión del desempeño es un proceso continuo de planeación, medición y desarrollo del desempeño de los individuos y alineación del desempeño con los objetivos estratégicos de la organización".

La idea de evaluar el desempeño ha existido durante muchos años y ha estado centrada fundamentalmente en una revisión anual de objetivos entre el gerente y el empleado. Dicha evaluación se ha limitado al nivel gerencial y no ha buscado adoptar un enfoque estratégico. El concepto de gestión del desempeño, sin embargo, es un desarrollo más reciente que adopta un enfoque estratégico orientado hacia el futuro y se aplica a todos los empleados de una fuerza de trabajo con el fin de maximizar su rendimiento actual y posibilidades futuras (Lucas & Mathieson, 2006).

El concepto de gestión de desempeño se ha desarrollado durante las últimas dos décadas como un proceso estratégico e integrado que incorpora la fijación de objetivos, el desarrollo y evaluación del desempeño en un marco unificado y coherente con el objetivo específico de la alineación de los objetivos de desempeño individual con los objetivos más amplios de la organización (Dessler, 2000). En consecuencia, tiene que ver con:

- Cómo trabajan las personas.
- Cómo son gestionados y desarrollados los trabajadores para mejorar su desempeño.
- Cómo maximizar su contribución a la organización.

1.3.1 Teorías de Gestión de Desempeño

No existe un modelo universalmente aceptado de la gestión del desempeño. Varios expertos han explicado el concepto en sus propios caminos los cuales enunciaremos a continuación:

1.3.2 Teoría del Refuerzo

La teoría del refuerzo establece que una respuesta seguida de una recompensa es más probable que se repita en el futuro (ley del efecto de Thorndike). Esto significa que un desempeño excelente de los empleados, seguido de una recompensa monetaria hará que en el futuro este desempeño excelente sea más probable. De la misma manera, un desempeño excelente sin una recompensa hará que el desempeño excelente sea menos probable en el futuro (Huitt & Hummel, 1997).

La teoría del refuerzo se ha utilizado en muchas áreas incluyendo adiestramiento de animales, crianza de hijos, y motivación organizacional. La teoría del refuerzo se centra en la conducta observable en lugar de estados personales. En pocas palabras, la teoría del refuerzo afirma que los estímulos se utilizan para formar comportamientos (Davis, 2008).

Los economistas y los psicólogos comúnmente asumen que el comportamiento está determinado por sus consecuencias. Para los psicólogos esto se conoce como la ley del efecto, en la que los humanos y otros animales tratamos diferentes comportamientos, evaluamos sus efectos y hacemos más de los que tienen mejores efectos y menos de los que tienen efectos que no nos gusten. Esto indica que las personas realizan comportamientos que ha resultados agradables y evitan conductas que tienen resultados desagradables (Thorndike, 1911).

1.3.3 Teoría de las Expectativas

La Teoría de las Expectativas propone que un individuo decidirá comportarse o actuar de cierta manera porque está motivado para seleccionar un comportamiento específico sobre otros comportamientos debido a lo que espera como resultado de ese comportamiento seleccionado (Oliver, 1973). "La teoría de las expectativas propone que la motivación laboral depende de la asociación percibida entre el rendimiento y los resultados y los individuos modifican su comportamiento en función de su cálculo de los resultados esperados" (Chen & Fang, 2008, p 265).

Esta teoría hace hincapié en la necesidad de las organizaciones de relacionar directamente la compensación con el desempeño y asegurar que la compensación ofrecida sea una compensación merecida y buscada por los destinatarios. La teoría propone que las personas pueden ser motivados si creen que (Montana & Charnov, 2008):

- a. Hay una relación positiva entre esfuerzo y desempeño.
- b. Un desempeño positivo resultará en la recompensa deseada.
- c. La recompensa saciará una necesidad importante.

“El deseo de satisfacer una necesidad es lo suficientemente fuerte para que el esfuerzo valga la pena” (Lawler, Porter & Vroom, 2009).

La Teoría de las Expectativas fue postulada por Victor Vroom en 1964 y se enfoca en la motivación y la gestión. La teoría sugiere que la visión percibida por un individuo de la recompensa determinará el nivel de motivación y asume que las elecciones realizadas son para maximizar el placer y minimizar el dolor (Lawler, Porter & Vroom, 2009).

Vroom (2009) dice que la fuente de la motivación viene del producto de tres factores: Valor, Instrumento y Expectativa. Sugiere que las personas conscientemente eligen unas determinadas acciones, basadas en percepciones, actitudes y creencias, como consecuencia de sus deseos por maximizar placer y evitar dolor.

A continuación, se explican los tres factores componentes de la teoría (Lawler, Porter & Vroom, 2009).:

- **Expectativa:** expectativa es la creencia que un esfuerzo mayor generará un mejor desempeño. Esto puede ser explicado por el pensamiento común que si trabajo más fuerte lograré algo mejor. Las condiciones básicas para cumplir con la expectativa es tener los recursos necesarios disponibles, tener las habilidades correctas para el trabajo a realizar y tener el apoyo necesario para finalizar el trabajo correctamente.
- **Instrumento:** instrumentación puede ser descrita con la idea que si un individuo tiene un buen desempeño, entonces este individuo obtendrá una recompensa valiosa. Para que la instrumentación funcione debe haber un claro entendimiento entre la relación entre desempeño y recompensa, teniendo confianza y respeto por las personas que toman las decisiones como a las personas que obtienen las recompensas y que el proceso tenga transparencia.
- **Valor:** Valor se refiere a lo deseable que es la recompensa para una persona. Existen diferencias entre las opiniones de los individuos sobre una recompensa específica. Por

ejemplo, un bono puede que no incremente la motivación de un empleado que espera un reconocimiento formal o una promoción. El valor puede ser descrito como la importancia que un individuo le da a una recompensa.

Entre los muchos factores que influyen en la expectativa, la percepción es tal vez el factor más importante. La percepción es el motor que empuja la creencia del esfuerzo, desempeño y resultado. Entonces, si la percepción de cualquier condición es baja, la motivación será baja (Lawler, Porter & Vroom, 2009).



Ilustración 3. Teoría de las Expectativas

Fuente: Lawler, E., Porter, L., & Vroom, V. (2009). Motivation and management Vroom's expectancy theory. Recuperado Febrero 2014 de http://www.valuebasedmanagement.net/methods_vroom_expectancy_theory.html

Como resultado tenemos que un empleado motivado (Ilustración 3) es el resultado del producto del nivel de satisfacción percibido, la confianza de poder llegar al resultado y la recompensa que el empleado espera recibir al cumplir el objetivo (Lawler, Porter & Vroom, 2009).

1.3.4 Teoría del Establecimiento de Metas y Objetivos

Realizada por el Dr. Edwin Locke en la década de los 60s, esta investigación reveló una relación entre el establecimiento de objetivos y el mejoramiento del desempeño de la productividad. Un objetivo es la meta de una tarea o acción que un individuo conscientemente desea obtener. El establecimiento de objetivos involucra el proceso consiente de determinar niveles de desempeño para obtener resultados deseados. Si los individuos o equipos encuentran que su

desempeño actual no está obteniendo los resultados esperados, ellos generalmente encuentran motivación para incrementar los esfuerzos o cambiar la estrategia (Latham & Locke, 2006).

De acuerdo a Latham y Locke (2006) “La teoría del establecimiento de objetivos está basada en la premisa que muchas de las acciones humanas tienen un propósito y que estas están dirigidas por objetivos consientes”.

La decisión de establecer un objetivo viene de la no satisfacción con los niveles actuales de desempeño. Establecer o fijar un objetivo involucra establecer una estructura que dirige acciones y comportamientos que mejora el desempeño no satisfactorio. Latham y Locke (2006) encontraron una relación directamente proporcional entre la dificultad del objetivo, el nivel de desempeño y el esfuerzo dedicado. Esta relación se mantendrá positiva mientras la persona esté comprometida con el objetivo, tenga las competencias necesarias para poder lograrlo y no tenga objetivos en conflicto.

La teoría de Latham y Locke (2006) dice que hay varias condiciones que son particularmente importantes en la fijación de objetivos exitosos. Incluye la aceptación y compromiso del objetivo, la especificación del objetivo, la dificultad del objetivo y la retroalimentación.

- **Mecanismos para el establecimiento de objetivos**

Los mecanismos para el establecimiento de objetivos afectan el desempeño al incrementar la motivación para obtener los resultados. Estos mecanismos son entradas que afectan el comportamiento de grupos o individuos, que sirven para incrementar la atención a un objetivo, aumentar el esfuerzo para alcanzar una meta, generar persistencia para obtener un objetivo y habilidad estratégica para alcanzarlo (Latham, 2004).

Cuando una persona o un grupo pueden enfocar su atención en comportamientos que ayudarán a cumplir una meta, también quitan su atención de comportamientos que no ayudan para el cumplimiento de esta meta. Las metas energizan a las personas para dedicar más esfuerzos al trabajo requerido para alcanzar cierta meta. Los objetivos además llevan a una persistente

búsqueda de alcanzar el objetivo dándole sentido a los esfuerzos realizados. Por último, cuando las personas están persiguiendo un objetivo ellos buscarán maneras efectivas para lograrlo, particularmente si el objetivo es difícil (Latham, 2004).

Tabla 1. Mecanismos para el establecimiento de objetivos.

Mecanismo	Descripción
Dirige la atención	Los objetivos dirigen la atención a comportamientos que ayudarán al cumplimiento de la meta.
Energiza	Inspira para dar mayor esfuerzo de acuerdo a la dificultad de la meta.
Persistencia	El tiempo y la dedicación requerida en el comportamiento para alcanzar la meta
Efectividad	Al querer alcanzar el objetivo, el individuo prueba diferentes formas para lograrlo.

Fuente: Latham, G. (2004). The motivational benefits of goal-setting. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 126-129.

- **Condiciones para el establecimiento de Objetivos**

Las siguientes son condiciones que deben ser cumplidas necesariamente para que los objetivos sean efectivos al buscar motivación:

a. Aceptación – Compromiso hacia el Objetivo

Antes que un objetivo pueda motivar a una persona, el individuo debe aceptarlo. Aceptar el objetivo es el primer paso en la creación de motivación. El compromiso es el grado de determinación que uno utiliza para lograr el objetivo aceptado. Hay dos factores principales que contribuyen a aumentar el compromiso de los objetivos: la importancia y la autoeficacia. La importancia del objetivo se refiere a los factores que hacen que el logro de un objetivo sea importante. La autoeficacia es la creencia de que uno puede alcanzar ese objetivo (Latham & Locke, 2002).

Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright y DeShon (2001), desarrollaron una escala de cinco ítems para evaluar el compromiso hacia un objetivo. Las respuestas están en escala de cinco puntos utilizando "muy en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo":

- **Escala del compromiso hacia un objetivo.**

- 1- Es difícil tomar en serio este objetivo.
- 2- Francamente, no me importa si puedo o no conseguir este objetivo
- 3- Estoy muy comprometido con la consecución de este objetivo.
- 4- No tardaría mucho para abandonar este objetivo.
- 5- Creo que esta es un buen objetivo.

b. Especificación del Objetivo

Un objetivo debe ser específico y medible. Debe responder a las preguntas quien, que, cuando, donde, porque y como del objetivo. La especificación de un objetivo y que este pueda ser medido quita toda ambigüedad que generalmente se utiliza con el “hazlo mejor” el cual puede tener un efecto devastador en la motivación (Latham & Locke, 2002).

La eliminación de la ambigüedad permite centrarse en acciones precisas y comportamientos relacionados con el logro de la meta. Las metas específicas conducen a una ejecución superior de las tareas a comparación de los empleados que trabajan sobre objetivos vagos (Latham & Locke, 2002).

Los objetivos sin un referente externo permiten una amplia gama de niveles aceptables de rendimiento (Latham & Locke, 2002). Con el fin de aumentar el rendimiento, las metas deben ser retadores, específicas y concretas.

Tabla 2. Características de los objetivos.

Los objetivos deben ser	
Concebibles	Se debe conceptualizar el objetivo de manera que se entienda claramente.
Creíbles	Se debe creer que el objetivo se puede alcanzar y que otras personas creen en el.
Realizables	Se debe hacer la pregunta, si dadas las fortalezas y debilidades puede cumplir el objetivo deseado.

Fuente: Latham, G., & Locke, E. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35, 332-340.

c. Dificultad del Objetivo

El establecimiento de metas y objetivos ha demostrado ser una táctica de motivación eficaz si se toma en consideración la dificultad. Las metas y objetivos deben ser lo suficientemente altos para alentar un rendimiento superior, pero lo suficientemente bajos como para ser alcanzables. Cuando se logra esta zona media o punto ideal, logran ser eficaces. Si los objetivos son demasiado altos o demasiado difíciles entonces la motivación y el compromiso sufren como resultado (PSU, 2012).

La integridad es otra parte que puede sufrir al establecer metas muy altas de rendimiento. Un estudio realizado por Ordóñez, Schweitzer, Galinsky y Bazerman (2009) revela que las personas tienen una tendencia a ser deshonestas al no cumplir con sus objetivos. Al establecer metas demasiado altas no sólo pone en peligro la motivación y el compromiso, sino también pueden crear una cultura de corrupción, deshonestidad y atajos (Bennett, 2009).

La Ilustración 4 muestra cómo la dificultad del objetivo afecta el desempeño. Como se puede ver al ser más desafiante el objetivo, mayor será el rendimiento. El rendimiento es constantemente proporcional a la dificultad de la meta. El nivel más alto de rendimiento se experimenta en "A", el pico de dificultad. El rendimiento disminuye drásticamente si la dificultad de la meta es demasiado alta. Los objetivos sencillos se pueden conseguir fácilmente, por lo tanto no hay ningún incentivo para aumentar el rendimiento. Las metas que son demasiado difíciles son percibidas como inalcanzables y frustran el compromiso (PSU, 2012) o llevan a comportamientos deshonestos con el fin de lograr el objetivo (Bennett, 2009).

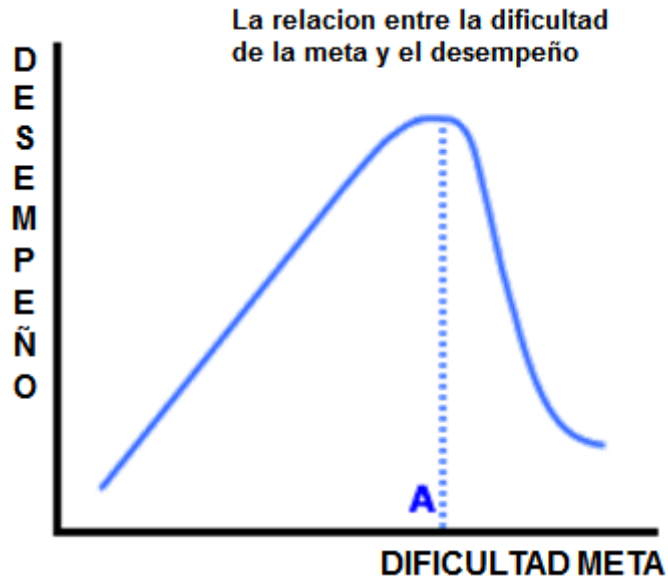


Ilustración 4. Relación entre Dificultad de la Meta y Desempeño.

Fuente: Bennet, D. (2009). Ready, aim... fail. Why setting goals can backfire. *The Boston Globe*. C1

- **Establecimiento de Objetivos Limitados**

Existen varias investigaciones sobre cómo los niveles o tipos de metas específicas afectan al rendimiento (Corker & Donnellan, 2012). En la actualidad hay nuevos enfoques, que se centran en el tipo de meta objetivo. Por ejemplo, los objetivos limitados. Los objetivos limitados indican el nivel de rendimiento mínimo que una persona debe alcanzar para experimentar subjetivamente éxito. Los objetivos limitados proporcionan al trabajador una referencia o guía de autorregulación para la búsqueda de su meta y, para las personas con tendencia de evasión de desempeño mantiene su atención en objetivos relevantes y lejos de objetivos irrelevantes (Corker & Donnellan, 2012).

En consecuencia, los objetivos limitados pueden ser motivacionales y regulatorios. Este equilibrio puede cambiar con el tiempo (aumento o disminución en dificultad) en respuesta al éxito o al fracaso. Las personas que tienen metas con límites superiores exhiben un rendimiento más alto que los que tienen metas con límites más bajos, sin embargo, el rendimiento es relativo al individuo que se evalúa y esos que tienen límites inferiores tendrán la posibilidad de experimentar

el éxito cuando cumplan con las metas esperadas. Este éxito motivará al aumento de sus metas límite, derivando en resultado una mejora del desempeño del trabajo (Corker & Donnellan, 2012).

Las metas que son demasiado fáciles o demasiado difíciles afectan negativamente a la motivación y el rendimiento. Se deben establecer metas que sean realistas, alcanzables y desafiantes. La mayor motivación y el rendimiento se logra con las metas moderadamente difíciles, en algún lugar entre demasiado fácil y demasiado difícil (Corker & Donnellan, 2012).

d. Retroalimentación

La retroalimentación es necesaria para que los objetivos sigan siendo efectivos y conservar el compromiso. Sin retroalimentación las personas no son conscientes de su progreso o regresión y se hace difícil medir el nivel de esfuerzo necesario para lograr el objetivo de manera efectiva (Sorrentino, 2006). Adicionalmente, la retroalimentación permite que los individuos y los equipos puedan detectar los puntos débiles de sus objetivos actuales, lo que permite realizar modificaciones a tiempo

La retroalimentación puede ser orientada a los procesos u orientada a los resultados. La retroalimentación orientada al proceso proporciona tareas específicas que deben llevarse a cabo para lograr el resultado deseado. La retroalimentación orientada al resultado se centra en el progreso de la obtención de la meta y no ofrece ninguna información tangible para utilizar en el logro de metas (PSU, 2012).

Al igual que los objetivos, la retroalimentación también debe ser específica para ofrecer información constructiva sobre la forma de cumplir los objetivos. Al recibir retroalimentación, las personas sabrán que su trabajo está siendo evaluado y que sus contribuciones están siendo reconocidas (PSU, 2012).

1.3.5 Competencias

Una competencia es una característica subyacente de una persona, que le permite desempeñarse en un puesto de trabajo, función o situación dada. Es por esto que el rendimiento de

una organización o un individuo dependerán de las competencias pertinentes que poseen y a más alto el nivel de competencias, superior el desempeño (Boulter, 2005).

Las competencias pueden ayudar a las organizaciones a alinear sus iniciativas a la estrategia general de la empresa. Mediante la alineación de competencias a la estrategia de la organización, las empresas pueden mejorar sus procesos de reclutamiento y selección. Las competencias se han convertido en una herramienta precisa para distinguir desempeños superiores de desempeños inferiores. La razón radica en que las competencias van más allá de las mediciones básicas de las características y habilidades usadas para gestionar el desempeño de los empleados (Boulter, 2005).

Utilizando las competencias no solo se mejorarán los procesos de selección y reclutamiento si no también los procesos de gestión de desempeño, plan de carrera y sostenibilidad.

a. Clasificación de competencias

Las competencias pueden ser clasificadas en tres categorías: competencias organizaciones, competencias relacionadas con el trabajo y competencias personas.

Las competencias organizacionales son factores únicos que hacen una organización competitiva. Entre ellas tenemos la misión, visión, valores, cultura y competencias centrales de la organización que establecen el tono y el contexto en el que el trabajo de la organización se lleva a cabo. De acuerdo a Hamel y Prahalad (1994) las competencias organizacionales a) dan acceso potencial a una organización a una amplia variedad de mercados, b) realizan una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente sobre el producto final y c) son difíciles de imitar por parte de un competidor.

Las competencias laborales son esas competencias que son necesarias para ejecutar un trabajo específico. Estas son las competencias que un individuo debe demostrar para ejecutar efectivamente una tarea asignada. Es por esto que estas competencias dependen del trabajo a ejecutar y varían dependiendo de ellos.

Las competencias personales son esas competencias de comportamiento, conocimiento y habilidad para el desarrollo de un trabajo o una tarea. Estas incluyen:

- a. Competencias personales como proactividad, orientación a resultados y adaptabilidad.
- b. Competencias interpersonales como, comunicación, desarrollo de relaciones, y trabajo en equipo.
- c. Competencias de gestión de personal tales como liderazgo, trabajo en equipo, motivación y coaching.

Un modelo de competencias puede ser utilizado para desarrollar competencias específicas necesarias para un trabajo específico y logra complementar los modelos de remuneración variable en otros aspectos diferentes a la productividad.

b. Modelo de Competencias

Muchas organizaciones están empleando modelos de competencias para fortalecer los procesos de gestión del talento. Desde el reclutamiento y selección, gestión de desempeño, formación y desarrollo, planificación de sucesión entre otros.

Un modelo de competencias es una descripción del trabajo integral, basada en comportamientos que tanto los empleados actuales y potenciales y sus gerentes pueden utilizar para medir y gestionar el rendimiento y establecer planes de desarrollo.

De acuerdo a Bankar, Kakade y Kashilkar (2014). Los pasos generales para la creación de un modelo de competencias incluyen:

- Recopilación de información acerca de los roles de trabajo.
- Validación de los roles de trabajo con expertos para descubrir competencias críticas y el plan de desarrollo para obtenerlas.
- Identificación de comportamientos que demuestran alto desempeño.
- Creación y revisión del modelo de competencias

Una vez el modelo de competencias ha sido creado, el paso final consiste en comunicar como la organización tiene previsto utilizar el modelo de competencias para apoyar iniciativas de la empresa.

1.3.6 Relación Compensación – Desempeño

Existen varias modalidades para realizar la vinculación de la remuneración con el desempeño. Entre ellos se encuentran los siguientes tipos descritos por Gerhart & Minkoff (1995):

a. Las tarifas por piezas: La remuneración es definida con una relación proporcional al número de unidades que haya producido el empleado.

b. Las comisiones y los royalties: La remuneración es definida con una relación proporcional a las ventas de la empresa.

c. Bonos: remuneración otorgada al cumplimiento de unas metas preestablecidas.

d. La participación en los beneficios: los empleados reciben parte de los beneficios obtenidos por la empresa en un tiempo o periodo preestablecido.

e. La remuneración basada en el sistema de torneos: la remuneración depende del rendimiento relativo. Es decir, dependiendo del lugar que termina ocupando el empleado de acuerdo a sus resultados en el escalafón, recibe una remuneración proporcional al lugar ocupado.

1.4 Marco Contextual

El propósito del presente proyecto tuvo desde un principio un margen contextualizado delimitado en función de su aplicabilidad. El desarrollo teórico estuvo enfocado en la gestión de recursos humanos para una empresa de servicios profesionales en el sector de las telecomunicaciones de Colombia.

1.4.1 Contexto del Sector Telecomunicaciones

Colombia es uno de los países de América Latina que más se ha empeñado en desarrollar un programa tecnológico competitivo en la región (Cintel, 2012). A continuación, el estado de los cuatro indicadores más representativos en el sector de las telecomunicaciones:

- **Telefonía Fija**

De acuerdo a Cintel (2012) el número de suscriptores de telefonía fija ha decrecido en la última década. En Colombia hay 13.6 teléfonos fijos por cada 100 habitantes. La tasa de retiros es más alta en Colombia comparándola con el promedio mundial o con Latinoamérica.

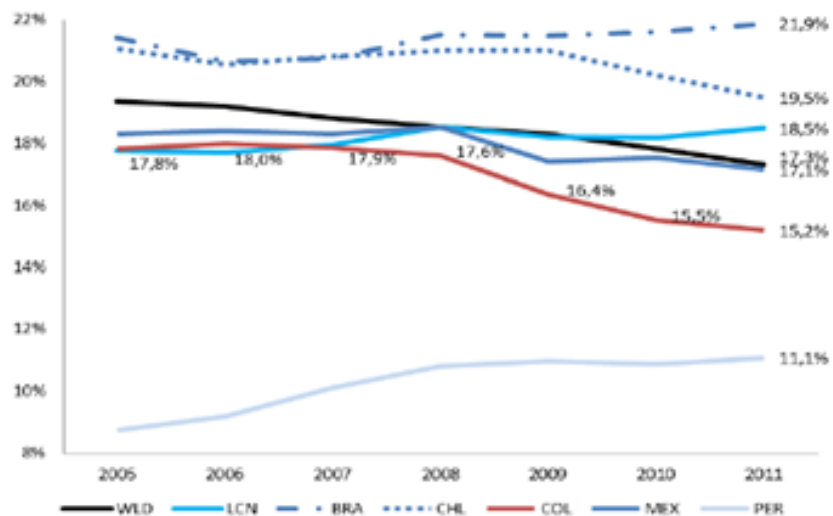


Ilustración 5. Número de Líneas de Voz Fija por cada 100 habitantes.

Fuente: CINTEL. (2012). Dinámica Sectorial de los Mercados TIC. Recuperado Febrero 2014 de http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/02.InformeSector_Octubre2012v3_PANORAMA-DE-LAS-TELECOMUNICACIONES-EN-COLOMBIA-2012.pdf

- **Telefonía Móvil**

En Colombia el número de subscriptores de telefonía móvil por cada 100 habitantes ha crecido en una tasa mayor que el promedio mundial. De todas maneras, este crecimiento ha sido menor al reportado en Brasil y Perú. En Colombia hay 103 subscriptores de telefonía móvil por cada 100 habitantes a junio de 2012 (Cintel, 2012).

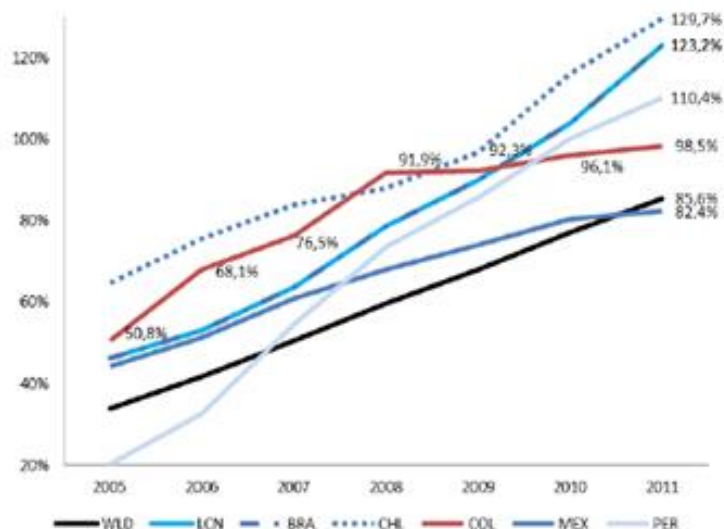


Ilustración 6. Número de líneas de Voz Móvil por cada 100 habitantes.

Fuente: CINTEL. (2012). Dinámica Sectorial de los Mercados TIC. Recuperado Febrero 2014 de http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/02.InformeSector_Octubre2012v3_PANORAMA-DE-LAS-TELECOMUNICACIONES-EN-COLOMBIA-2012.pdf

- **Internet Fijo**

En Colombia el número de subscriptores de internet fijo por cada 100 habitantes ha crecido en la misma proporción que el promedio mundial. De todas maneras, este número está por debajo del promedio latinoamericano. En Colombia hay 8 subscriptores de internet fijo por cada 100 habitantes lo que equivale a 28 subscriptores de internet fijo por cada 100 viviendas (Cintel, 2012).

El número de subscriptores de internet fijo de banda angosta ha disminuido, aumentando el número de subscriptores de banda ancha. A junio de 2012 había 0.21 millones de subscriptores de banda angosta y 2.26 millones de banda ancha (Cintel, 2012).

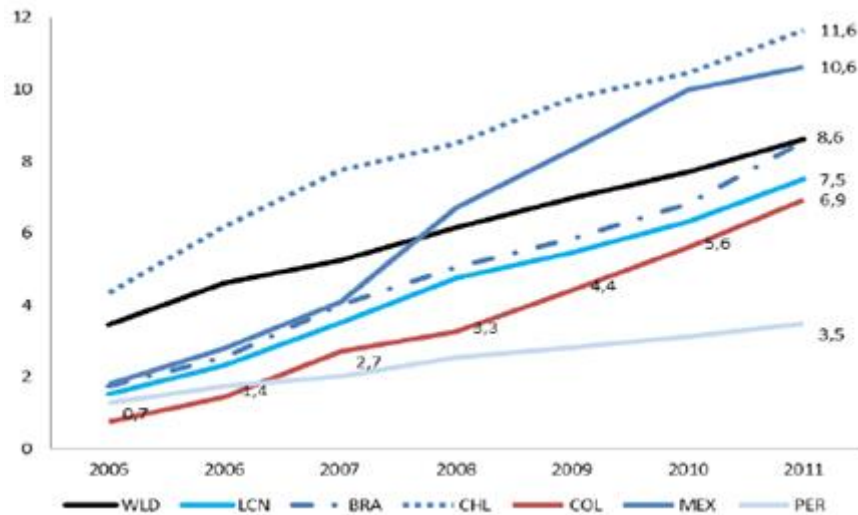


Ilustración 7. Número de accesos de internet fijo por cada 100 habitantes.

Fuente: CINTEL. (2012). Dinámica Sectorial de los Mercados TIC. Recuperado Febrero 2014 de http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/02.InformeSector_Octubre2012v3_PANORAMA-DE-LAS-TELECOMUNICACIONES-EN-COLOMBIA-2012.pdf

- **Internet móvil**

En Colombia el número de subscriptores de internet móvil a junio de 2012 era 2.07 millones. 0.98 millones son usuarios 2G, 2.07 millones son usuarios 3G y 0.02 millones son usuarios de 4G (Cintel, 2012).

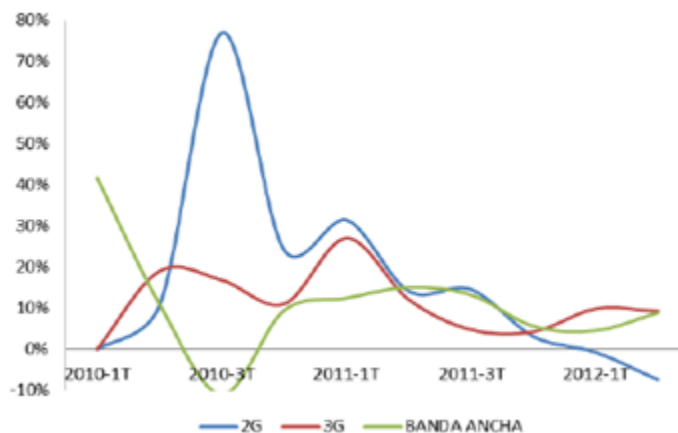


Ilustración 8. Evolución de los accesos a Internet.

Fuente: CINTEL. (2012). Dinámica Sectorial de los Mercados TIC. Recuperado Febrero 2014 de http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/02.InformeSector_Octubre2012v3_PANORAMA-DE-LAS-TELECOMUNICACIONES-EN-COLOMBIA-2012.pdf

1.4.2 Contexto Empresarial

La empresa objeto de estudio se establece en Colombia en el 2004 y actualmente cuenta con más de 700 empleados locales (de los cuales 500 están dedicados al soporte a nivel nacional) y más de 60 extranjeros expertos en las diferentes áreas técnicas y administrativas. Adicionalmente cuenta con 120 (valor variable) técnicos subcontratistas especializados en soporte de primer y segundo nivel.

Los servicios profesionales de operación y mantenimiento se ofrecen a los principales operadores de Colombia tales como Telefónica, Claro, Telmex, UNE y Emcali, en todo el territorio nacional.

Servicios gestionados o administrados es un modelo de negocio en el cual un operador de telecomunicaciones (ETB, Movistar, Claro, etc.) subcontrata las tareas rutinarias de operación y mantenimiento a compañías proveedores de servicios profesionales (ZTE, Nokia, Huawei entre otras).

Las tareas que se pueden subcontratar son muchas pero las que se analizarán para la construcción del modelo de este trabajo son:

- a. Implementación o construcción de proyectos:** ya sea para redes nuevas o expansiones de las redes existentes. Para la implementación de nuevas redes de telecomunicaciones o la expansión de las mismas, el operador delega a un proveedor de servicios profesionales el diseño, implementación y puesta en servicio de la red de telecomunicaciones. Este tipo de contratos puede o no incluir los equipos a ser instalados. Este tipo de proyectos son por un tiempo determinado, generalmente un tiempo corto y con cobertura nacional. Esto implica tener una gran cantidad de personal calificado por muy corto tiempo.

- b. Operación y mantenimiento de las redes existentes:** Se delega al proveedor de servicios profesionales la operación y mantenimiento de la red. El operador a través de indicadores controla y monitorea que los acuerdos de nivel de servicio establecidos en el contrato se cumplan. La operación y mantenimiento generalmente incluye las siguientes actividades:
 - **Mantenimiento Preventivo:** Es el mantenimiento dirigido a la preservación de los equipos o instalaciones mediante la realización de revisión y reparación que garanticen su buen funcionamiento. El objetivo del mantenimiento preventivo es evitar o mitigar las consecuencias de las fallas del equipo, logrando prevenir las incidencias antes que estas ocurran. Las tareas de mantenimiento preventivo incluyen acciones como cambios de piezas desgastadas, cambios de aceites y lubricantes, etc. El mantenimiento preventivo debe evitar los fallos antes de que ocurran, esto en consideración que los gastos de reparación, como cambio de partes y afectos con el cliente, son superiores al de mantenimiento.

 - **Mantenimiento Correctivo:** es el mantenimiento dirigido a la reparación y corrección de los defectos presentados en los equipos o instalaciones. El objetivo del mantenimiento correctivo es solucionar los problemas que impidan el correcto funcionamiento del servicio.

- **Instalación y mantenimiento de usuarios finales:** ya sean residenciales o corporativos en servicios tales como televisión, banda ancha y telefonía. El proveedor de servicios profesionales es el encargado de la instalación de servicios como televisión, telefonía fija y banda ancha a clientes residenciales y corporativos. Es también el encargado del mantenimiento de estos servicios. Este es uno de los servicios más sensibles ya que tiene interacción directa con el usuario final y donde el funcionamiento es verdaderamente evaluado por parte del cliente que los usa.

Es importante entender como las empresas prestadoras de estos servicios reciben el pago referente a las actividades que realizan ya que el modelo de remuneración variable pretende alinear los objetivos corporativos con los objetivos individuales.

El pago al proveedor de servicios profesionales en contratos de operación y mantenimiento en el sector de telecomunicaciones se puede generalizar de tres formas:

- **Pago fijo mensual:** En este tipo de contrato se realiza un solo pago mensual que incluye todas las actividades referentes al contrato, por ejemplo, mantenimientos preventivos, correctivos, ordenes de trabajo, acompañamiento, entre otros; todo dentro de una única tarifa mensual, independiente de la cantidad de actividades y de recursos que el proveedor de servicios tenga que incurrir para cumplir con el contrato. De antemano se establecen la frecuencia de actividades anuales y un acuerdo de nivel de servicios, con el propósito para garantizar el cumplimiento de tales actividades conforme a las necesidades del operador de telecomunicaciones.
- **Pago por actividad:** En este tipo de contrato el operador de telecomunicaciones prefiere pagar por actividad realizada. Previamente se establece un acuerdo de nivel de servicios para el cumplimiento de las actividades y generalmente se entrega un pronóstico de actividades mensuales para el dimensionamiento de los recursos necesarios. El cumplimiento de este pronóstico no es obligatorio por parte del operador de telecomunicaciones.

- **Pago mixto:** En este tipo de contrato se realiza un pago fijo mensual más un pago por actividades. Algunos operadores prefieren un contrato mixto para el pago de los servicios de operación y mantenimiento. En el pago mensual se incluyen generalmente las actividades de mantenimiento preventivo, atención de emergencias y en el pago por actividades se incluyen las actividades de mantenimiento correctivo.

Cualquiera de estas tres alternativas requiere por parte del proveedor un diseño de una propuesta técnica fundamentada en la productividad, es decir horas hombres requeridas para el desarrollo de la actividad y en función de esta, el número de empleados necesarios; adicionalmente se deben tener en cuenta los acuerdos de nivel de servicio contratados por el proveedor. Con estos acuerdos el proveedor de servicios establece dónde y cuantos recursos son necesarios para poder realizar el contrato.

1.4.3 Contexto Contractual

La empresa objeto del estudio ganó un contrato de prestación de servicios el cual corresponde al aprovisionamiento y aseguramiento de clientes corporativos en todo el territorio nacional. El alcance del contrato comprendió las siguientes tareas:

a. Aprovisionamiento:

- Instalación y puesta en marcha de servicios corporativos por medio de fibra óptica, cobre y radio. Esta puede ser realizada en infraestructura nueva o existente.
- Desinstalación de clientes.
- Estudios de sitio.
- Asistencias técnicas.

b. Aseguramiento:

- Mantenimientos preventivos en clientes y equipos troncales
- Aseguramiento de clientes en los diferentes medios: Fibra, Cobre, Radio.
- Asistencias técnicas.

El pago del contrato se realizó por actividad tanto en aprovisionamiento como aseguramiento teniendo como entregables la documentación de cada una de las tareas asignadas. También se establecieron los acuerdos de niveles de servicio para cada una de las tareas y las penalidades pertinentes si estos acuerdos no se cumplen.

1.4.4 Contexto Jurídico

El trabajo es el empleo de talentos, habilidades y conocimientos de una persona en servicio de otra o una organización sea o no lucrativa. Cuando esa actividad es productiva, genera riqueza y la utilización de tales habilidades genera una remuneración económica la cual puede variar dependiendo del contexto geográfico cronológico y laboral (Eafit, 2010)

La legislación económica colombiana y de cualquier país que se sustente sobre la premisa de que el trabajo es garantía de que exista desarrollo en contextos de apertura económica, centra sus protocolos de inversión extranjera sobre el paradigma que la inversión de capitales en tanto sean fácilmente administrables. Por esta razón los estatutos del trabajador configuraran una dimensión resiliente en la gestión laboral y contractual.

La legislación laboral, establecida en el Código Sustantivo del Trabajo, permite que el empleador y el empleado definan la forma de compensación que se ajuste a las necesidades de la organización y del empleado, siempre y cuando las condiciones mínimas cumplan que son el salario mínimo en la máxima jornada.

De conformidad con el artículo 132 del código sustantivo del trabajo (modificado por el artículo 18 de la ley 50 de 1990) "el empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales". Esta plataforma, que permite un desempeño conciliado entre el trabajador y el empleado, es la dimensión, aparentemente abierta, que permitirá no la remuneración que el estado espera o no que se dé, sino la que convenga mejor a los intereses de la empresa y de las personas que laboran para ella.

De acuerdo al Código Sustantivo del trabajo las modalidades de compensación salarial más comunes son:

- a. En función de la periodicidad el pago:
 - Salario mensual o sueldo
 - Salario quincenal,
 - Salario diario o Jornal

- b. De acuerdo con los factores que remunera:
 - Salario ordinario
 - Salario integral: en función de horas de trabajo extras, nocturno, dominical.

- c. De acuerdo a su forma de causación:
 - Salario fijo: pago total independiente de la eficiencia o productividad del trabajador.
 - Salario Variable: pago en función de las actividades desarrolladas y la eficiencia de las mismas, no obstante, el empleador debe pagar una compensación básica mínima.
 - Salario mixto: aquel que es en parte fija y otra variable.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION

Actualmente encontramos una fuerte presión en las organizaciones por adaptarse a un mundo competitivo, con un descenso en las utilidades y una incertidumbre constante en su flujo de caja. Particularmente las organizaciones en el sector de las telecomunicaciones en los últimos años continúan revaluando sus modelos de negocio de cara a un entorno económico difícil y han encontrado en la fórmula de centrarse en lo que consideran su negocio principal, subcontratando diversas partes operativas a proveedores de servicios profesionales, una salida para lograr cumplir las metas del año (Jaruzelski, Katz & Ribeiro, 2004).

La subcontratación o outsourcing por parte de los operadores de telecomunicaciones, ha permitido el surgimiento de varias empresas las cuales se dedican a diferentes partes de la cadena en los servicios de las telecomunicaciones entre las cuales tenemos: 1. la implementación de proyectos, ya sea para redes nuevas o expansiones de redes existentes, 2. la operación y mantenimiento de las redes existentes, lo cual implica trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, ejecución de órdenes de trabajo entre otros y 3. la instalación y mantenimiento de usuarios finales ya sean residenciales o corporativos en servicios tales como televisión, banda ancha y telefonía (Jaruzelski, Katz & Ribeiro, 2004).

Para las organizaciones de prestación de servicios en el sector de telecomunicaciones una de las ventajas competitivas más importantes es la productividad que puedan generar sus empleados. La única manera viable para el aumento de utilidades de forma sostenida es aumentar el valor agregado a través de una mejor productividad. Con la productividad vienen otras características asociadas del servicio igualmente importantes como son la calidad y el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio, pero en general todo se basa en la productividad que pueda generar la organización (Washimkar & Deogaonkar, 2013).

El mejoramiento de la productividad en las organizaciones ha desarrollado varias teorías como la de Gestión de Calidad total, Justo a Tiempo, Teoría de Restricciones, entre otros, enfocándose en la eficiencia de los procesos de la organización. El reto es hacer más con menos

empleados y con mejor calidad. Para lograrlo, la necesidad de gestionar efectivamente los recursos humanos aparece, y aquí es donde los sistemas de compensación toman un rol importante. En los sistemas de compensación se han desarrollado nuevas formas de motivación al recurso humano en búsqueda de lograr un nivel de compromiso deseable por los directivos de la empresa y realizable por los miembros de la organización. Este compromiso es fácilmente medible cuando el fin de la organización es la cantidad de actividades realizadas en un mes (Gerhart & Minkoff, 1995).

Es por eso que en una organización que depende totalmente de la producción de sus empleados, la alternativa de compensación más razonable es la que depende directamente de los logros alcanzados por él, encontrando de esta forma el gana-gana entre empresa-empleado que siempre se ha buscado (OECD, 2005).

Este trabajo pretende responder ¿Cómo lograr un modelo de remuneración variable basado en la productividad tomando como referencia las teorías de gestión de desempeño de una organización del sector de las telecomunicaciones?

2.1 Justificación

En la actualidad gran parte de las empresas exitosas se dirigen con rapidez hacia la implementación de programas de remuneración variable, que sean capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de los trabajadores, logrando así el control sobre los costos variables, el reconocimiento de las retribuciones y el reforzamiento de los objetivos estratégicos. Los bajos incrementos de salario en los últimos años y un continuo enfoque en lo práctico han influenciado a las compañías a incrementar la utilización de planes de pago variable.

De acuerdo al estudio realizado por la firma Human Capital, Total Rewards (2014) entre los principales objetivos por los cuales las empresas deciden implementar un programa de remuneración variable se destacan:

- Incrementar la productividad

- Propiciar la creación de valor, logrando un equipo más motivado e involucrado con la estrategia y objetivos globales de negocios a largo plazo.
- Premiar desempeños sobresalientes y reforzar el compromiso de los empleados.
- Motivar a los empleados a producir resultados específicos o comportarse de una forma determinada.
- Variabilizar costos operacionales.
- Alinear el desempeño de los empleados con los objetivos de la empresa.
- Recompensar por dichos resultados o comportamientos.
- Compartir los riesgos y éxitos del negocio empresarial.
- Optimizar los costes salariales
- Atraer y fidelizar.
- Identificar necesidades y requerimientos de mejoramiento.
- Detectar el desempeño sobresaliente y las zonas de confort.

Entre los principales objetivos por los cuales las empresas deciden implementar un programa de remuneración variable se destacan (escala de 1 a 5):

Tabla 3. Beneficios del modelo de remuneración variable

1.	Controlar y disminuir los gastos fijos e incentivar vía productividad.	4,05
2.	Otorgarla como un plus a actual programa de compensación por generar calor agregado.	3,86
3.	Reducir la rotación de personal y generar un efecto de retención.	3,78
4.	Ajustar los cargos a los niveles de compensación según las practicas del mercado.	3,80
5.	Estabilizar una serio de procesos y/o subprocesos para áreas y/o cargos dentro de la organización.	3,24

Fuente: Human Capital (2014), Talento y Gestión. Número 7. 2014. Recuperado Julio 2016 de https://issuu.com/humancolconsulting/docs/revista_talento_y_gestion_7.

Otro estudio realizado por el Grupo Hay en el 2011, 39% de las compañías han o planean incrementar la parte variable de la total compensación de sus empleados y 26% de las compañías pretenden incluir más de sus empleados en los planes de pago variable.

A continuación, se listan las razones principales que motivan un cambio a planes de remuneración variable de acuerdo a este estudio realizado por Hay Group en el 2011:

Tabla 4. Impulsores más importantes para el cambio a programas de remuneración variable.

1.	Para una mejor alineación con la estrategia de la organización	61%
2.	Para mejorar el rendimiento de la empresa o del equipo	40%
3.	Crear una mejor alineación o línea de visión entre el rendimiento corporativo e individual	36%
4.	Asegurar la competitividad en el mercado	29%
5.	Reforzar las prioridades específicas de negocio	25%
6.	Mejorar el desempeño individual	25%
7.	Mejorar el compromiso de los empleados	21%
8.	Asegurar la retención del talento humano	15%
9.	Mejor equilibrio de los costos fijos y variables	11%
10.	Facilidad con que el programa puede ser comunicado y entendido	7%
11.	Satisfacer las demandas externas de las partes interesadas (inversores, medios de comunicación, comunidad)	6%
12.	Cumplir con las normas y requisitos de gobierno	6%
13.	Reducir el riesgo	5%
14.	Otros	3%

Fuente: Hay Group (2011), Compensación por desempeño. Recuperado Febrero 2014 de http://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/comp_por_desempeno.pdf.

Se observa como esta tendencia mundial busca primero que todo, una alineación con la estrategia de la organización y como segunda instancia mejorar el rendimiento de la empresa o del equipo de trabajo.

La implementación de modelos de remuneración variables está ampliamente documentada para diferentes tipos de organizaciones (Privadas, gubernamentales, sin ánimo de lucro, etc.). Estos estudios ayudaron a soportar el modelo de remuneración variable planteado en este trabajo tanto en su diseño como en su implementación y estos estudios se mencionan a continuación.

En el estudio realizado por Luis Otavio Milagres de Assis y Mario Teixeira Reis Neto en el año 2012 se describen las principales características del sistema de remuneración variable implementado en la administración pública de Minas Gerais en el sector minero y su comparación con modelos existentes en el extranjero. En él se destaca como el modelo de remuneración se basa exclusivamente en los resultados, mientras que otras experiencias internacionales incluyen elementos relativos a las habilidades y competencias de los funcionarios. También se destaca la relación entre el sistema de remuneración variable y las otras medidas para la modernización de la gestión implementadas en el sector minero de Minas Gerais. La remuneración variable se convierte en una herramienta de la estrategia, al ser un instrumento que potencializa otras herramientas de gestión implantadas en el estado, como la gestión de proyectos. Y por último como la gestión con metas y recompensas tiene un gran potencial para incentivar la motivación de los funcionarios públicos.

Uno de los puntos clave en la implementación del modelo de remuneración variable es la transición de un modelo tradicional de remuneración a un modelo de remuneración variable. La resistencia que se puede encontrar podría perjudicar el objetivo del proyecto. Se encontró un estudio por Hyun-Jung Leea, Yuko Lijima y Carol Reade en el 2004 realizado en una fábrica de aparatos electrónicos japonesa que se prepara para modificar su sistema de pago hacia un sistema basado en el desempeño y dejar el sistema basado en longevidad. El sistema basado en longevidad está basado en determinar salarios y promociones por edad o años de servicio además de méritos o habilidades. En este sistema, los salarios tradicionalmente suben automáticamente

con la edad, aunque también los pagos de elementos como bonos son relacionados al desempeño (Kumazawa & Yamada, 1989). Las conclusiones principales de este estudio son:

- Se encontró preferencia de los empleados más jóvenes (menores a 35 años) por un sistema de remuneración por desempeño.
- Los resultados muestran una fuerte relación positiva entre la competitividad y la preferencia por el sistema de remuneración por desempeño.
- No hay relación entre la duración de los empleados y su preferencia por el sistema de remuneración por desempeño

También se buscan estudios que indicaran los factores de éxito para el diseño y la implementación de un modelo de remuneración variable. Se encontró un estudio por Anntti Kauhahen, y Hannu Piekkola del 2006 realizado en Finlandia cuyo propósito era verificar los efectos de los modelos remuneración por desempeño y su eficacia como motivador del personal. De este estudio se toman las siguientes conclusiones:

- Los resultados muestran que la medición del desempeño en la organización es muy importante para el éxito del sistema de remuneración variable. Lo más cercano que esté al empleado, mejor los resultados. Resultados individuales y de equipo son mejores que de compañía excepto para la gerencia.
- También la cantidad y la frecuencia del pago variable importa. Es común pagar un 5% del total del salario que está de acuerdo al estudio realizado. El pago mensual es visto como el más motivador.
- Involucrar a los empleados en la planeación del sistema es también importante.

Por último se busca un estudio el cual hablara sobre los efectos de utilizar un modelo de remuneración variable en la productividad encontrando uno realizado por Anne C. Gielen, Marcel J.M.Kerkhofs y Jan C. Van Ours en el 2008 en un panel de empresas holandesas. Este trabajo investiga el efecto del modelo de retribución variable en la productividad y el empleo de las empresas holandesas. El trabajo concluye que la introducción del modelo aumenta la productividad de empresas en aproximadamente un 9%. Esto puede deberse en parte a un efecto de incentivo y

en parte debido a la clasificación de los trabajadores. El aumento de la productividad no viene a costo de desempleo. Por el contrario, el estudio encuentra que hay un crecimiento de empleo de un 5%.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Diseñar y aplicar un modelo de remuneración variable basado en la productividad en una empresa del sector de las telecomunicaciones en Colombia.

2.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del trabajo son:

1. Identificar las funciones de los modelos de compensación.
2. Determinar los principales modelos de gestión de desempeño.
3. Describir la relación entre la gestión de desempeño y la compensación.
4. Definir un modelo de remuneración variable para la empresa a intervenir.
5. Aplicar el modelo de remuneración variable en una empresa de telecomunicaciones.

3. MODELO DE REMUNERACION VARIABLE PROPUESTO

Este modelo de remuneración variable combina los que se consideran los aspectos relevantes de las teorías previamente vistas para lograr un modelo que se ajuste a la realidad de la organización a intervenir.

El modelo de remuneración variable desarrollado lo cobija la Estrategia de Retribución Total planteada por el Hay Group (2011) ya que esta contiene a términos de corto, mediano y largo plazo la estrategia de remuneración esperada por la organización. La Estrategia de Retribución Total es un modelo aditivo que se va construyendo sobre capas de elementos que van desde lo más tangible y seguro como el salario base hacia lo menos tangible y más asociado a otro tipo de motivaciones humanas tales como balance de vida-trabajo, desarrollo de carrera entre otros.

A partir de la Estrategia de Retribución Total se planteó el modelo de remuneración variable, teniendo como base la serie de pasos expuestos en la Teoría del Establecimiento de Metas y Objetivos tales como el establecimiento de objetivos, especificación del objetivo y retroalimentación. Adicionalmente, el modelo de remuneración variable planteado combina otros aspectos destacados de las teorías de la gestión de desempeño para generar un modelo integral para este tipo de organización.

La principal idea del modelo es motivar un desempeño superior en sus empleados. De Acuerdo a la Teoría del Refuerzo un desempeño excelente de los empleados, seguido de una recompensa monetaria hará que en el futuro este desempeño excelente sea más probable. De la misma manera, un desempeño excelente sin una recompensa hará que el desempeño excelente sea menos probable en el futuro (Huit & Hummel, 1997) y complementando con la Teoría de las expectativas la cual dice que un empleado motivado es el resultado del producto del nivel de satisfacción percibido, la confianza de poder llegar al resultado y la recompensa que el empleado espera recibir al cumplir el objetivo (Lawler, Porter & Vroom, 2009). Por lo tanto, es muy importante para el modelo poder reconocer este desempeño superior con una recompensa monetaria.

Este modelo consiste en un paso inicial en el cual se verifica la estrategia de la organización y cinco pasos para la gestión de desempeño. La ilustración 9 muestra el marco del modelo de remuneración variable diseñado.

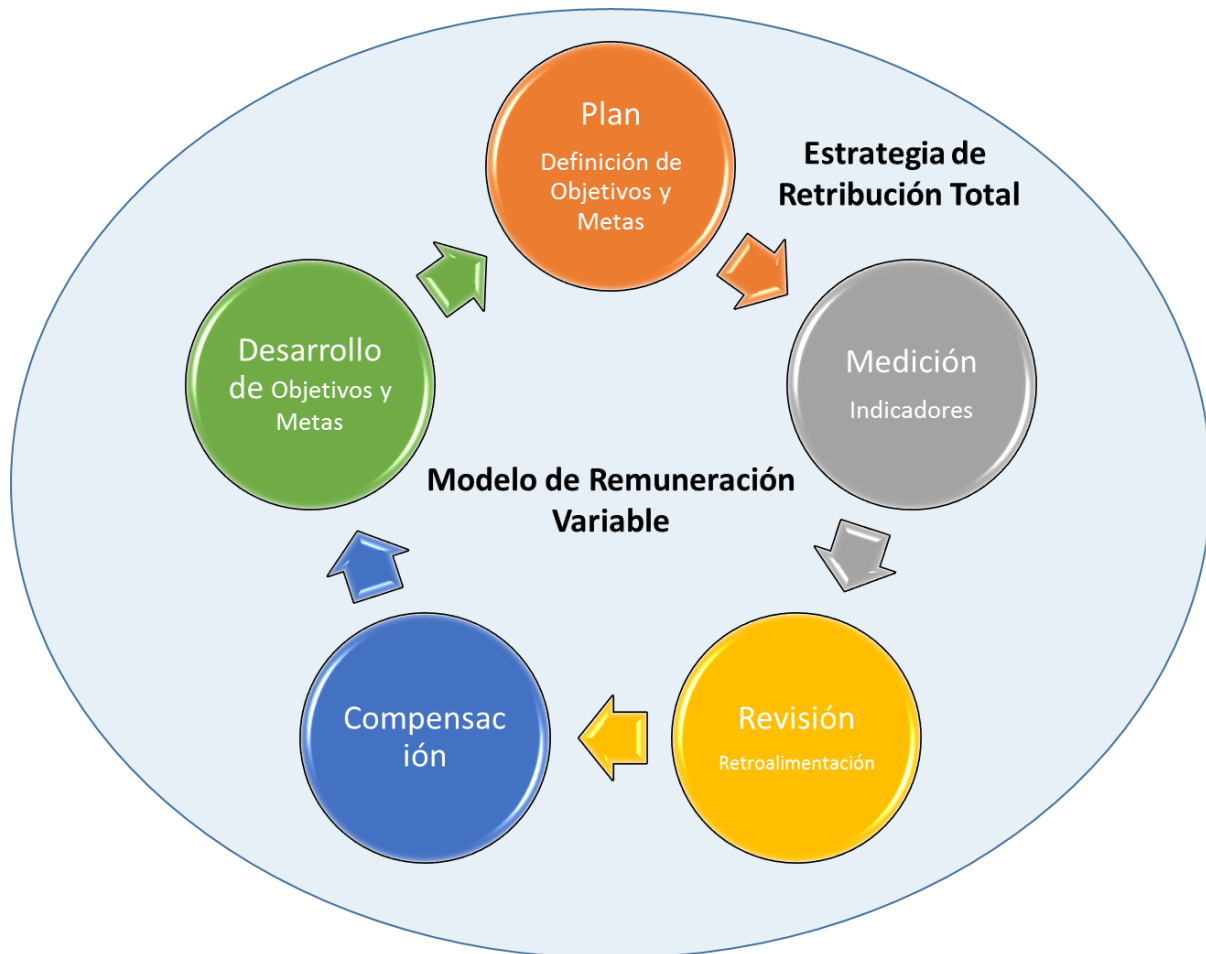


Ilustración 9. Modelo de Remuneración Variable Planteado.

Los pasos del modelo de remuneración variable son:

0. Estrategia de retribución total
1. Plan. Definición de Objetivos y Metas.
2. Medición. Medición de los indicadores.
3. Revisión. Retroalimentación de los resultados.
4. Compensación.

5. Desarrollo. Desarrollo y Verificación de Objetivos y Metas

A continuación, se describe cada una de las etapas.

3.1 Estrategia de Retribución Total

Las organizaciones invierten una gran cantidad de tiempo y dinero creando planes estratégicos y luego implementan actividades que no siempre están alineados con esos esfuerzos. El objetivo de esta primera parte es revisar el plan estratégico de la organización para determinar dónde está en estos momentos, hacia donde se dirige y cómo piensa llegar hasta ese lugar. Ubicarse dentro su mapa de navegación (Baum, 2012).

Este mapa de navegación debe indicarnos el impacto que la organización espera obtener; las entradas, actividades, salidas y resultados (corto, mediano y largo plazo) que se procuran al obtener el impacto deseado. Idealmente es el impacto el que debe medirse, pero generalmente no es fácil y por esa razón los resultados son el foco de medida de desempeño, porque si eso son obtenidos el impacto vendrá después (Baum, 2012).

Hay Group (2011) también habla sobre la importancia de la revisión de la estrategia de la organización como factor crítico para el éxito de los modelos de remuneración variable. Expone los tres siguientes puntos:

- a. Para dar claridad sobre lo que cada equipo e individuo debe lograr y por qué.
- b. Para minimizar factores externos o incontrolables que puedan afectar el desarrollo del plan.
- c. Compromiso para revisar y reevaluar el plan de acuerdo a criterios tácticos y estratégicos.

De acuerdo a Hay Group (2011) establecer una filosofía de pago debe ser anterior al diseño de cualquier plan de remuneración por desempeño partiendo del Modelo de Retribución Total. Esta filosofía debe incluir elementos estratégicos y tácticos tales como:

- Objetivo del plan.
- Como se liga al éxito de la compañía.

- Competitividad con el mercado.
- Mezcla y composición del pago.

También es importante definir como es percibida la compensación para los directivos de la organización: como costo o como inversión. En este sentido, el diseño de cualquier política de retribución empieza en la concepción que tiene la Dirección General sobre su presupuesto de nómina. Si es un costo, la meta evidente es minimizarlo. Si es una inversión, la meta es optimizarlo.

Si la compensación es vista como costo, estas compañías se centran en:

- Hacer lo que hacen los demás.
- Responder a la inflación y a los temas urgentes de retención y reclutamiento.
- Definir un costo máximo.

Si la compensación es vista como inversión, estas empresas se centran en:

- Una estrategia de retribución que apoye la visión y misión del negocio.
- Programas de retribución balanceados entre el interés de los colaboradores y los de la organización.
- Programas de retribución que alineados refuerzan otros procesos gerenciales.
- Comunicar a los colaboradores la relación entre su compensación y su desempeño.

La expectativa del Gana-Gana sobre la que se diseña la estrategia con la cual se pretende operar, es coherente con las últimas y más creativas tendencias de gestión empresarial. Considerar al empleado como un miembro de la empresa y no solamente como alguien que presta sus servicios, está en la base del presente modelo. La fórmula sobre la cual se construye este diseño consiste en que el aumento de la productividad de la empresa, está directamente relacionada con la de sus empleados. El empleo del pago por actividad como se explicará más adelante, es una herramienta que no solamente sirve para motivar al trabajador a realizarla de la mejor forma, consciente de que su salario está vinculado con su desempeño, sino que permite establecer criterios de monitoreo que facultan una retroalimentación de la gestión del técnico y en extensión de toda la empresa.

3.2 Plan. Definición de Objetivos y sus Metas.

La primera etapa en la gestión del desempeño en el modelo de remuneración variable es la planeación. Para esto el modelo se apoya fuertemente en la Teoría del Establecimiento de Metas y Objetivos del Dr. Edwin Locke explicada anteriormente en el marco teórico.

De acuerdo a la Teoría del Establecimiento de Metas y Objetivos, las siguientes son condiciones que deben ser cumplidas necesariamente para que los objetivos sean efectivos al buscar motivación:

1. **Aceptación – Compromiso hacia el Objetivo:** Antes que un objetivo pueda motivar a una persona, el individuo debe aceptar la meta. El compromiso es el grado de determinación que uno utiliza para lograr la meta aceptada (Latham & Locke, 2002).
2. **Especificación del Objetivo:** Un objetivo debe ser específico y medible. Debe responder a las preguntas quien, que, cuando, donde, porque y como del objetivo (Latham & Locke, 2002).
3. **Dificultad del Objetivo.** Los objetivos han demostrado ser una táctica de motivación eficaz si se toma en consideración la dificultad. Deben ser lo suficientemente altos para alentar un rendimiento superior, pero lo suficiente bajos como para ser alcanzables (PSU, 2012).

Y también el modelo se apoya para el establecimiento de metas y objetivos en la Teoría de Objetivos Limitados. Los objetivos limitados indican el nivel de rendimiento mínimo que una persona debe alcanzar para experimentar subjetivamente éxito. Los objetivos limitados proporcionan al trabajador una referencia o guía de autorregulación para la búsqueda de su meta y, para las personas con una tendencia de evasión de desempeño mantiene su atención en objetivos relevantes y lejos de objetivos irrelevantes (Corker & Donnellan, 2012).

De acuerdo a estas dos teorías en esta primera fase de planeación se definen los objetivos que se quieren alcanzar y se definen la metas en tres escenarios como los límites de los objetivos los cuales se llamarán ideal, óptimo y mínimo que guiarán al trabajador al cumplimiento de las metas.

Por ejemplo, teniendo como objetivos del proyecto la producción y la documentación se establecen los siguientes tres escenarios como metas limitadas:

a. Escenario Ideal:

- Producción: Ej. Todas las actividades que puede realizar un técnico en un día, todas ellas en óptimas condiciones, sin problemas de calidad y ejecutadas a tiempo.
- Documentación: Ej. Toda la documentación que el técnico debe entregar se realiza de forma puntual, concisa y legible al departamento que la escanea, archiva y organiza.

b. Escenario Óptimo:

- Producción: La mayoría de las actividades, mínimo 85% de ellas, se han realizado con éxito y sin problemas de control de calidad.
- Documentación: La documentación se entrega a tiempo y precisando los problemas que se hayan presentado para hacer seguimiento a los casos en los que se ha presentado algún problema.

c. Escenario Mínimo:

- Producción: se cumple con el mínimo de actividades esperadas por el trabajador. Estas actividades realizadas no tienen problemas de calidad y son realizadas a tiempo.
- Documentación: Se entrega la mínima cantidad de documentos esperados.

3.3 Medición. Medición de Indicadores

Definir los objetivos no es suficiente. Debe haber un acuerdo y entendimiento de cómo se va a medir el desempeño. Esto se realizará través de indicadores. Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las

tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas (Beltran, 1999).

Los indicadores son “información”, es decir, tienen un valor agregado sobre los datos. Comunican o brindan adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se posee sobre una materia determinada, por lo tanto, deben poseer las cualidades de ésta, en forma individual o agrupada. Sus atributos principales deben ser (Beltran, 1999):

- **Confiability:** la información debe brindar confianza y generar certeza sobre el tema evaluado.
- **Accesibilidad:** la información debe ser susceptible a ser consultada por varios usuarios.
- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

Los indicadores pueden ser una espada de doble filo. Por un lado, sirven como una herramienta para medir el desempeño o el progreso. Por el otro lo que se mide es lo que se hace. Si se escoge un indicador erróneo para la medición de un objetivo muy probablemente el objetivo no se cumplirá. (Baum, 2012).

Se pueden tener los siguientes indicadores en el modelo para el sector de telecomunicaciones que se está trabajando:

3.3.1 Productividad

La productividad está en función de la relación que existe entre un sistema de producción, los recursos empleados en el mismo y los resultados obtenidos por este. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida (Casanova, 2002).

Una organización eficiente para el tipo de contratos de este trabajo es con empleados autocontrolados. Es decir, una organización donde la cantidad de personas para supervisión sea mínima y más bien una donde los supervisores estén más enfocados en la mejora continua de los procesos, capacitación de los técnicos y solución de problemas de segundo nivel. Para lograr esto necesitamos el compromiso de los empleados para cumplir las actividades asignadas en el tiempo asignado.

De aquí se define el primer indicador para el modelo de remuneración variable:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de Actividades Ejecutadas a tiempo}}{\text{Número de actividades Programadas}}$$

Las actividades susceptibles de ser indexadas bajo el criterio de producción dentro del marco de este proyecto son:

- a. **Construcción:** Se establece un cronograma de entrega de los sitios. La productividad se mide en función de la cantidad de sitios entregados a tiempo sobre la cantidad de sitios programados.
- b. **Operación y Mantenimiento:** se determina de acuerdo a las actividades realizadas de acuerdo a las actividades de un contrato de operación y mantenimiento las cuales son:

- **Mantenimientos preventivos:** Se establece un cronograma de mantenimientos preventivos. La productividad se mide de acuerdo a la cantidad de mantenimientos realizados dentro del cronograma sobre la cantidad de mantenimientos preventivos programados.
 - **Mantenimientos correctivos:** como es una actividad prácticamente bajo demanda, se tienen unos tiempos establecidos de acuerdo al tipo de trabajo presentado. La productividad se mide de acuerdo a la cantidad de correctivos realizados a tiempo sobre la cantidad de mantenimientos asignados.
 - **Trabajos programados y otros:** estos se pueden establecer por medio de un cronograma o también por tiempo de ejecución.
- c. **Instalación y mantenimiento en clientes:** este también se determina de acuerdo a las actividades realizadas. Las actividades pueden ser:
- **Instalación de servicios:** dependiendo del producto a instalar la actividad puede durar más o menos tiempo. El producto puede incluir televisión, banda ancha y/o telefonía. De acuerdo al tiempo promedio de la actividad se determina si la actividad se terminó en el tiempo establecido.
 - **Mantenimiento de servicios:** de igual forma, se establecen unos tiempos para la ejecución de las actividades de acuerdo al producto y se miden para determinar si la actividad se ejecutó a tiempo.

Debido a que la productividad de un sector debe apoyarse en la de otro y viceversa, la administración ejecutiva, requiere por parte del trabajador que todos estos trabajos gestionados, deban ser sustentados a través de la elaboración de informes escritos que documenten la labor realizada. Esto es fundamental en el proceso de facturación ya que solo se pagan las actividades que hayan sido indexadas por medio de un informe.

Este paso, de matices más burocráticos que ejecutivos u operacionales, se ve empañado por la falta de importancia y dedicación que los técnicos le brindan, pues aun cuando tienen un alto cumplimiento de actividades realizadas la falta de documentación exige más trabajo por parte de otros departamentos. De esta necesidad se parte para el próximo indicador.

3.3.2 Documentación

Para dar un especial seguimiento con miras a una solución, es necesario optimizar el proceso de facturación y motivación del empleado para realizar los soportes documentados de las actividades ejecutadas. Para esto se diseña el siguiente indicador cuya razón de ser es hacerle seguimiento a la cantidad de documentos entregados a tiempo por parte del trabajador.

$$\text{Documentación} = \frac{\text{Número de Reportes Entregados a tiempo}}{\text{Número de actividades Realizadas}}$$

Documentación (D) como se conoce a este indicador, cumple una función estratégica al permitir:

- Seguimiento de los procesos de instalación, mantenimiento y reparación, al tener un inventario de las actividades realizadas por cualquier técnico, permitiendo así que sea tratado por todo el equipo del que se dispone.
- Evaluar el desempeño de los técnicos y de la labor realizada.

Sin embargo, estos indicadores son inútiles, cuando no se cuenta con una base que brinde garantías sobre la calidad del trabajo realizado, pues de nada sirve hacer cien veces la misma cosa, si todas ellas están mal.

3.3.3 Calidad

Este es un indicador bastante sensible ya que tiene influencia sobre la productividad. Una remuneración sustentada sobre el número de actividades realizadas y no sobre la calidad de ellas, desembocará por naturaleza en una gran cantidad de operaciones realizadas, pero con pocos útiles,

incidiendo en gastos para programar acciones de reparación y corrección. Generalmente en los contratos no se pagan las actividades con problemas técnicos, pero de todas maneras se deben entregar en perfecto estado.

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Número de reprocesos}}{\text{Número de actividades Realizadas}}$$

Adicionalmente para una empresa de servicios debe ser objetivo estratégico la búsqueda constante de la calidad. 0 defectos o hecho bien desde el primer momento.

3.3.4 Capacitación

La calidad va muy de la mano con la capacitación, lo que lleva a plantear la pertinencia de un cuarto indicador para un modelo estratégico de productividad. Cada cierto periodo de medición se define un tema de capacitación. Este tema puede ser preparado por el personal de forma presencial o remota. Lo importante es que se garantice que el personal tenga el material necesario para poder preparar el tema. La evaluación se puede realizar de acuerdo a las necesidades de la empresa ya sea con varios o un solo examen, ya sean prácticos o teóricos. El tema de capacitación puede ser de temas técnicos, de procesos, regulaciones o lo que la empresa tenga a bien definir.

Capacitación: Evaluación del tema de capacitación.

3.3.5 Administración

Aspectos administrativos de seguridad ocupacional en la ejecución de las actividades de servicios gestionados, son también aspectos importantes a tener en cuenta en una estrategia remunerativa sustentable y funcional. Por esto es importante emplear un indicador que comprometa al trabajador con estas tareas, las cuales dependen del contrato con el que se encuentre vinculado el trabajador.

Los aspectos a tener en cuenta en este indicador son:

- **Legalización de gastos de caja menor:** a los empleados para la ejecución de las actividades se les asigna una caja menor, la cual debe ser legalizada a tiempo. Este dinero se emplea para el pago de peajes, gasolina, transporte, compra de materiales entre otros. La legalización es muy importante ya que no se puede dar más dinero a un empleado si este no ha legalizado el dinero anteriormente consignado. Y los empleados no pueden trabajar sin este dinero. Si no se legaliza a tiempo se llega a un círculo vicioso que baja la productividad del empleado y de la organización.
- **Informes de Seguridad:** para garantizar la seguridad de los empleados y cumplir con los diferentes requisitos del contrato, el departamento de recursos humanos y de salud ocupacional establecen diferentes informes con el propósito de inspeccionar los elementos de protección personal, permisos para trabajo en alturas e inventarios de material y de equipos.
- **Otros.**

Este tipo de informes permiten el cumplimiento de normatividades y la continuidad del negocio por eso lo llamaremos indicador Administrativo:

Administrativos: Entrega de informes (legalizaciones, permisos)

A continuación, el resumen de los indicadores definidos:

Tabla 5. Indicadores Modelo de Remuneración Variable

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA – EXPRESIÓN	UN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
Productividad	Indica el porcentaje de cumplimiento de actividades a tiempo	$\frac{\text{Número de Actividades Ejecutadas a tiempo}}{\text{Número de actividades Programadas}}$	%	Mensual
Documentación	Indica el porcentaje de entrega de documentación a tiempo	$\frac{\text{Número de Reportes Entregados a tiempo}}{\text{Número de actividades Realizadas}}$	%	Mensual
Calidad	Indica el porcentaje de Reprocesos sobre las actividades ejecutadas	$\frac{\text{Número de reprocesos}}{\text{Número de actividades Realizadas}}$	%	Mensual
Capacitación	Calificación evaluaciones	Evaluaciones realizadas	%	Mensual
Administrativo	Entrega de Reportes administrativos	Entrega de informes de acuerdo a la definición.	%	Mensual

3.4 Medición. Retroalimentación de Resultados.

La retroalimentación y comunicación sobre el desempeño es un factor crítico para el éxito de cualquier empleado y de la organización. Como fundamento, la retroalimentación del desempeño es en continuo dialogo entre los empleados y sus supervisores o gerentes que ofrecen los siguientes beneficios (PSU, 2012):

- Genera un entendimiento compartido de los objetivos y metas, comportamientos deseados y otras expectativas que son críticas para el éxito.
- Fomenta un ambiente de mejoramiento continuo y desarrollo profesional.
- Le ofrece la oportunidad al empleado de evaluar su propio desempeño.
- Ayuda a los empleados mejorar lo que hacen y como lo hacen.

Es indudable que los modelos de medición y documentación aquí presentados, tienen la intención de asegurar por parte de la empresa una remuneración justa hacia sus empleados, y por parte del trabajador, una garantía laboral de un trabajo bien desarrollado. El conjunto de estas es la condición de una comunicación completa y sistemática del funcionamiento interno de una empresa y por el de la retroalimentación comercial, operacional y productiva de su gestión administrativa (PSU, 2012).

Las reuniones de retroalimentación deben llevarse a cabo durante todo el proyecto. Dependiendo del tiempo estipulado de evaluación que para este trabajo es de un mes se aconseja llevarlas a cabo semanalmente. Estas reuniones brindaran la oportunidad de (PSU, 2012):

- Proporciona entrenamiento y retroalimentación. Deja saber al empleado si está o no en el camino correcto.
- Proporciona refuerzo positivo y reconocimiento.
- Corrige comportamientos antes que los problemas se salgan de control.
- Ajusta expectativas de metas y objetivos de acuerdo al cambio en las condiciones y prioridades.

- Proporciona la oportunidad para escuchar las respuestas o comentarios de los empleados a la retroalimentación sobre su progreso

Es muy importante anotar que, de acuerdo a la Teoría del Refuerzo, la retroalimentación puede ser positiva o constructiva. La retroalimentación positiva se utiliza cuando se quiere reforzar y alentar un comportamiento o resultado en particular. Para se debe (PSU, 2012):

- Identificar el comportamiento específico que queremos alentar.
- Describir el impacto positivo que tiene esta conducta.
- Buscar maneras de construir sobre ese comportamiento.
- Hacer hincapié en el futuro y como el gerente o supervisor puede ayudar a que el empleado pueda continuar mejorando los resultados positivos ya obtenidos.
- Fomentar al empleado para compartir sus puntos de vista.

La retroalimentación constructiva se utiliza cuando se debe hacer entender a un empleado que sus resultados o comportamientos están teniendo un impacto negativo en su desempeño. Hablar de problemas de desempeño generalmente a veces puede ser un aspecto difícil para la supervisión. Sin embargo, la entrega de retroalimentación constructiva no debe ser evitada. Si los empleados están acostumbrados a recibir información periódica tanto positiva como constructiva, será mucho más fácil hablar de cualquier problema que se presente. El proceso de entrega de retroalimentación constructiva es (PSU, 2012):

- Identificar el resultado o la conducta específica que tiene que cambiar.
- Evitar atribuir motivo para el comportamiento. Concéntrate en el tema, no en la persona.
- Describir el impacto negativo del resultado o comportamiento.
- Pregunte a los empleados lo que piensan que está causando el problema.
- Practicar la escucha activa mediante el uso de la paráfrasis para transmitir su comprensión de lo que el empleado está diciendo.
- Pregunte a los empleados lo que piensan que puede trabajar para mejorar la situación. Evaluar soluciones y llegar a un acuerdo sobre el mejor enfoque.
- Luchar por la comprensión y no necesariamente por el acuerdo.

- Acordar los pasos siguientes, incluyendo una línea de tiempo para la acción y el seguimiento.

3.5 Compensación

De acuerdo a los resultados obtenidos se procederá con la compensación pactada con el empleado. Lawler (1990) sugiere que debe existir una relación muy clara entre los logros obtenidos y la compensación. Esto se explicaba en la Teoría de Expectativas, donde la motivación solo ocurría cuando las personas esperan obtener compensaciones por sus esfuerzos y contribución. La teoría resaltaba que las personas pueden ser motivadas si creen que:

- Hay una relación positiva entre esfuerzo y desempeño.
- Un desempeño positivo resultará en la recompensa deseada.
- La recompensa saciará una necesidad importante.

Para que el modelo funcione debe haber un claro entendimiento entre la relación entre desempeño y recompensa, teniendo confianza y respeto por las personas que toman las decisiones como a las personas que obtienen las recompensas y que el proceso tenga transparencia (Lawler, 1990).

Cada indicador, y los criterios empleados para juzgarlos, tiene un valor porcentual sobre el total que nos indicara la constante de cumplimiento del empleado en función de la estrategia y por tanto, definir la retribución variable que este mereció en el mes o tiempo definido. Este se puede definir de la siguiente manera:

Tabla 6. Compensación

Resultados	Salario Variable		
	0	50	100
70	X		
85		X	
100			X

3.6 Desarrollo de Metas y Objetivos

La última fase en el ciclo es el desarrollo de los objetivos y metas. Esto se realiza para poder efectuar los cambios que requiera el modelo. Podemos tener dos tipos de cambio. Uno, que los datos recogidos por los indicadores no cumplan con las necesidades requeridas y se deban implementar nuevas métricas. El otro cambio es que los datos indiquen que el proyecto no va según lo previsto y se deban realizar cambios para mejorar su rendimiento. Esto se llama Gestión de Cambios, realizar cambios al modelo de acuerdo a los resultados obtenidos para tener un desempeño mejor en el proyecto. Si se realizan cambios es necesario volver a la planificación de objetivos y metas y el diseño de los indicadores para verificar que los cambios que se están realizando son coherentes con la estrategia, tienen los indicadores adecuados y se pueda recolectar los datos correctamente.

4. APLICACIÓN DEL MODELO DE REMUNERACION VARIABLE

Ahora bien, la aplicación del modelo de remuneración variable diseñado en el Capítulo 3 está enmarcado en la gestión empresarial y administrativa de una empresa prestadora de servicios profesionales de telecomunicaciones, la cual fundamenta su operación comercial ofreciendo servicios de operación y mantenimientos descritos en el segundo capítulo. La empresa objeto del estudio ganó un contrato de prestación de servicios el cual corresponde al aprovisionamiento y aseguramiento de clientes corporativos en todo el territorio nacional.

A continuación, se documenta la aplicación del modelo de remuneración variable de acuerdo a los pasos descritos en el capítulo tres:

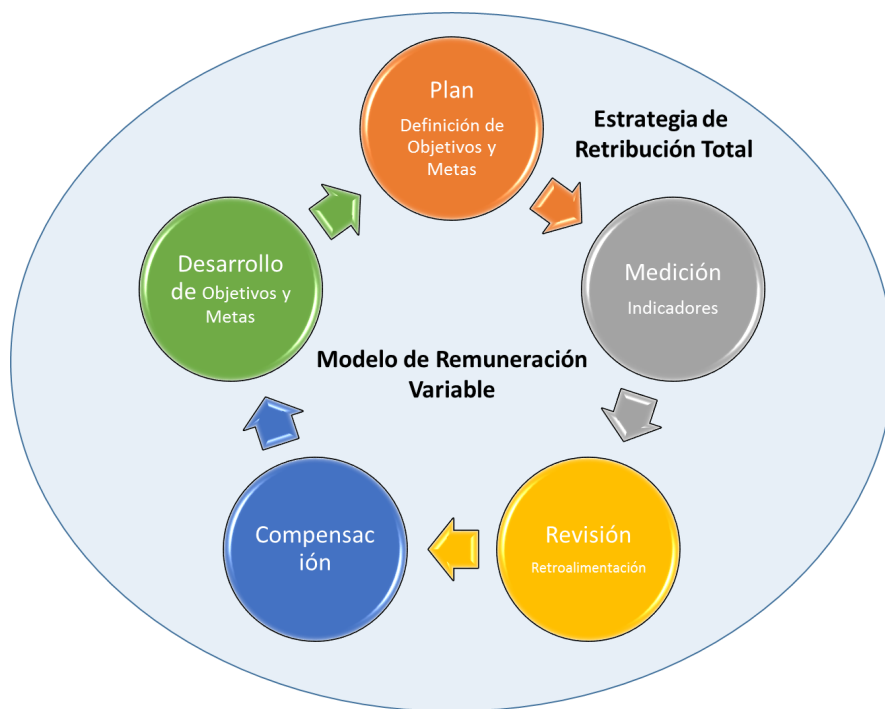


Ilustración 10. Modelo de Remuneración Variable Planteado

4.1 Estrategia.

Como primer paso, de acuerdo al modelo de remuneración variable planteado, se revisó la estrategia de la organización en contexto con el nuevo contrato que se pretendía empezar.

Las expectativas de la organización para este contrato específico fueron:

- Abrir mercado en un cliente nuevo con potencial de crecimiento.
- A pesar de ser un contrato a muy corto tiempo (9 meses) se espera poder continuar con una renovación de contrato.
- Continuar reutilizando la plataforma operacional establecida con los otros proyectos y obtener ganancia con baja inversión.

Dentro de los objetivos estratégicos definidos por la organización se tenía el de mejorar las ganancias de la organización. Para lograr este objetivo estratégico se habían definido los siguientes objetivos tácticos:

- Mejorar la productividad
 - Medir la productividad de cada ingeniero y técnico.
 - Analizar los casos de baja productividad e implementar solución.
 - Determinar los targets de productividad por equipo y por región.
- Mejorar la eficiencia - reducir costos operativos
 - Asignar regiones y sitios a un equipo específico.
 - Desarrollar técnicos integrales.
 - Optimizar viajes para actividades planeadas.
 - Reducir visitar repetidas a los sitios.
 - Garantizar los recursos para la ejecución de las actividades.
- Reducir las penalidades
 - Realizar seguimiento a los tiquetes envejecidos
 - Realizar seguimiento de indicadores por región y por proyecto.

Teniendo en cuenta que para las organizaciones de prestación de servicios en el sector de telecomunicaciones es muy importante la productividad que puedan generar sus empleados ya que las ganancias de la organización dependen directamente de número de actividades que ellos puedan realizar, la organización optó como medida de motivación y gestión del desempeño para este proyecto la aplicación del modelo de remuneración variable.

La organización había tenido un primer acercamiento con la remuneración variable utilizándolo en el nivel de coordinadores con resultados mezclados. Para este nuevo proyecto decidió utilizarlo para todos los integrantes. Desde técnicos hasta el Gerente del Proyecto.

4.2 Plan. Definición de Objetivos y Metas.

Como segundo paso, de acuerdo al modelo de remuneración variable, se realizó la planeación y definición de los objetivos y metas del proyecto.

El contrato contempló actividades de aprovisionamiento y aseguramiento. Las actividades de aprovisionamiento consistían en la instalación por medio de fibra óptica, radio o cobre de servicios de datos. Esto incluye actividades tales como estudios de sitio, investigaciones, obras civiles, tendidos, empalmes, instalación de equipos, puestas en marcha, entre otros. Las actividades de aseguramiento consistían en mantenimientos preventivos, aseguramiento de clientes con medio de acceso de radio, fibra y cobre y asistencias técnicas. Cada una de estas actividades tenía un tiempo de ejecución estimado y un número de recursos establecido para su ejecución.

Todas las tareas realizadas debían ser documentadas en la plataforma de información del cliente y además se debía presentar un informe escrito el cual debía cargarse en la plataforma de información 24 horas después de ejecutada la actividad.

Las actividades debían ser realizadas con las especificaciones de calidad definidas en el contrato. Los costos por el arreglo de trabajos realizados por problemas de calidad eran asumidos por el prestador de servicios, además de una multa por faltas estipuladas también en el contrato.

De acuerdo a estos parámetros contractuales, se establecieron las metas y objetivos por grupos de trabajo y actividades diarias. Se definieron tres objetivos específicos: Productividad, Documentación y Calidad cuyas metas se miran a continuación:

El primer objetivo definido fue cumplir con las metas de productividad definidas por grupo de trabajo. Se establecieron los tres escenarios, escenario ideal (100%), escenario óptimo (85%) y escenario mínimo (70%).

Tabla 7. Metas Productividad Tareas de Aprovisionamiento

Actividades	Metas Puntos	Productividad – Número de Tareas # Grupos	Productividad – Número de Tareas		
			100%	85%	70%
Estudios de Sitio	25	6	4	3	2
Instalación de Equipos	33,33	8	3	2	1
Adiciones - Desinstalaciones	33,33	6	3	2	1
Pruebas	33,33	2	3	2	1
Obras Civiles	50	4	2		1

Tabla 8. Metas Productividad Tareas de Aseguramiento

Actividades	Puntos	Grupos	Productividad – Número de Tareas		
			100%	85%	70%
Mant. Preventivos	25	5	4	3	2
Aseguramiento de fibra y cobre	33,33	8	3	2	1
Aseguramiento de radios	50	4	2		1
Asistencias Técnicas	33,33	4	4	3	2

El segundo objetivo definido fue entregar la documentación a tiempo. Esta documentación debía ser entregada 24 horas después de ejecutada la actividad. Para esto se establecieron los tres escenarios:

Tabla 9. Metas Documentación

	Entrega de la Documentación a Tiempo		
	Ideal	Optimo	Mínimo
Todas las Actividades	100%	95%	90%

Y el tercer objetivo definido fue realizar los trabajos bien desde el primer momento. Es decir 0 problemas de calidad.

Tabla 10. Metas Calidad.

	% de Trabajos con Calidad		
	Ideal	Optimo	Mínimo
Todas las Actividades	100%	97%	95%

4.3 Indicadores

Con las metas y objetivos del proyecto establecidos, se avanzó con el tercer paso del modelo de remuneración variable el cual era el diseño de los indicadores.

4.3.1 Productividad

De acuerdo a lo visto anteriormente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de Actividades Ejecutadas a tiempo}}{\text{Número de actividades Programadas}}$$

Se esperaba que a cada grupo se le programara diariamente las actividades del escenario ideal de acuerdo a su especialidad. La información de actividades ejecutadas se encontraba registrada en la plataforma de información del cliente.

En una base de datos se registraron las tareas asignadas a los técnicos y la ejecución fue monitoreada por el personal de torre de control. Una tarea podía tener los siguientes resultados:

- a. Exitosa: cuando la tarea era finalizada a satisfacción.

- b. Fallida: cuando por alguna razón la tarea no podía ser finalizada a satisfacción.
- c. Cancelada: cuando por alguna razón la actividad debía ser cancelada antes del desplazamiento del técnico al sitio de trabajo.

El seguimiento de este indicador se llevó diariamente. Al final del mes se tomaron todas las tareas y se evaluaba el indicador de productividad por técnico.

4.3.2 Documentación

Este contrato tenía una fuerte presión en la documentación ya que los documentos eran necesarios para el cierre de las tareas lo cual debía ser realizado 24 horas después de su ejecución o si no la tarea tenía 10% de penalización. También estos documentos físicos eran necesarios para la facturación. De acuerdo a esto se estableció el segundo indicador:

$$\text{Documentación} = \frac{\text{Número de Reportes Entregados a tiempo}}{\text{Número de actividades Realizadas}}$$

De igual manera que en productividad, los documentos quedaban registrados en la plataforma de información del cliente. Se consultaba quien era el técnico asignado a la actividad y se verificaba si la tarea había sido cerrada a tiempo.

Importante anotar que los técnicos no cerraban directamente la tarea en la plataforma de información del operador. Los técnicos solo eran responsables por la entrega de la documentación física a tiempo. Se designaron dos personas dedicadas al cierre de tareas en la plataforma del operador. Esto para que el personal técnico no perdiera tiempo documentando actividades en un sistema si no realizando tareas en terreno.

4.3.3 Calidad

Al ser un contrato con contacto con el usuario final era muy importante que los trabajos fueran realizados con alta calidad la primera vez. Para esto se estableció el tercer indicador:

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Número de reprocesos}}{\text{Número de actividades Realizadas}}$$

Los reprocesos eran notificados a través de correo electrónico por parte del cliente a los coordinadores de cada área (aprovisionamiento, aseguramiento) y al gerente del proyecto. Cada coordinador llevó el registro de los problemas de calidad además de darle solución.

4.3.4 Capacitación

Al ser un contrato que involucraba tecnología, la capacitación constante de los técnicos era fundamental para lograr trabajos con buena calidad. Adicionalmente, el operador podía incluir dentro del contrato nuevos productos que debían ser instalados y mantenidos por el personal. Para esto se estableció el cuarto indicador:

Capacitación: Evaluación del tema de capacitación.

Se realizó como mínimo una capacitación mensual sobre temas de producto, procesos, servicio al cliente, administrativos, entre otros.

4.3.5 Administrativos y Seguridad Industrial

Para el control de los ítems administrativos del contrato se definió un quinto indicador el cual evaluaba al empleado en los siguientes puntos:

- Entrega a tiempo de legalizaciones de caja menor.
- Entrega a tiempo de reportes de seguridad industrial.

Administrativos: Entrega de informes (legalizaciones, permisos)

A continuación, se resumen los indicadores establecidos:

Tabla 11. Indicadores Establecidos

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA – EXPRESIÓN	UN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
Productividad	Indica el porcentaje de cumplimiento de actividades a tiempo	$\frac{\text{Número de Actividades Ejecutadas a tiempo}}{\text{Número de actividades Programadas}}$	%	Mensual
Documentación	Indica el porcentaje de entrega de documentación a tiempo	$\frac{\text{Número de Reportes Entregados a tiempo}}{\text{Número de actividades Realizadas}}$	%	Mensual
Calidad	Indica el porcentaje de Reprocesos sobre las actividades ejecutadas	$\frac{\text{Número de reprocesos}}{\text{Número de actividades Realizadas}}$	%	Mensual
Capacitación	Calificación evaluaciones	Evaluaciones realizadas	%	Mensual
Administrativo	Entrega de Reportes administrativos	Entrega de informes de acuerdo a la definición.	%	Mensual

Cada indicador tenía un peso de acuerdo a la importancia para la ejecución del contrato. Se establecieron los siguientes pesos:

Tabla 12. Peso Indicadores

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	PESO	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
Productividad	Indica el porcentaje de cumplimiento de actividades a tiempo	35%	Mensual
Documentación	Indica el porcentaje de entrega de documentación a tiempo	35%	Mensual
Calidad	Indica el porcentaje de Reprocesos sobre las actividades ejecutadas	10%	Mensual
Capacitación	Calificación evaluaciones	10%	Mensual
Administrativo	Entrega de Reportes administrativos	10%	Mensual

Se toma como ejemplo al empleado Pedro Perez, Técnico de mantenimiento, el cual en el mes realizó 75 mantenimientos preventivos a tiempo. De estas 75 actividades entregó todos sus documentos a tiempo y 2 documentos tuvieron problemas de calidad los cuales corrigió y volvió a entregar. En ese mes tuvo una capacitación sobre trabajo en alturas y otra de aspecto técnico en temas de mantenimiento obteniendo una calificación ponderada de 95%. En la parte administrativa, Pedro Perez entregó sus legalizaciones a tiempo.

Resumiendo, estos resultados tenemos:

Tabla 13. Resultado Indicadores

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	PESO	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	RESULTADO MENSUAL	PONDERADO
Productividad	Indica el porcentaje de cumplimiento de actividades a tiempo	35%	Mensual	94%	33%
Documentación	Indica el porcentaje de entrega de documentación a tiempo	35%	Mensual	100%	35%
Calidad	Indica el porcentaje de Reprocesos sobre las actividades ejecutadas	10%	Mensual	97%	10%
Capacitación	Calificación evaluaciones	10%	Mensual	95%	10%
Administrativo	Entrega de Reportes administrativos	10%	Mensual	100%	10%

97.100%

Con 97.1% de calificación mensual, y aplicando la regla de compensación, Pedro Perez logra una bonificación variable del 99.1%

4.3.6 Evolución de los Indicadores

A continuación, se ilustrará la evolución de los indicadores obtenidos en el proyecto. El proyecto desafortunadamente solo tuvo un mes de preparación lo cual no permitió llevar el proceso de implementación del modelo de remuneración variable a tiempo y tampoco de evaluar los riesgos y consideraciones necesarios para garantizar un desarrollo tranquilo y fluido. El proyecto oficialmente empezó en mayo, pero solo hasta el mes de Julio se logró empezar con todo rigor la medición de los indicadores.

- **Productividad**

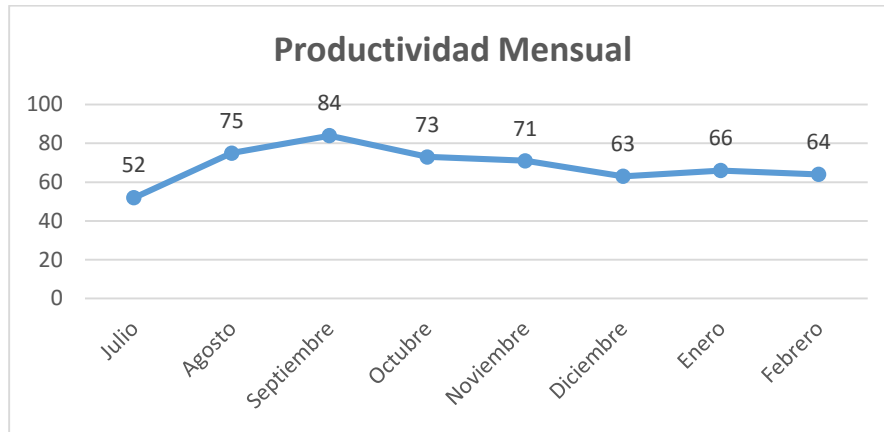


Ilustración 11. Evolución Mensual Indicador Productividad.

Se puede observar que el indicador de productividad tuvo un desempeño bastante deficiente durante el proyecto. Solamente en el mes de septiembre llegó a estar en el escenario óptimo establecido. Se encontraron varios factores externos que afectaron el desempeño de este indicador tales como:

1. Número de órdenes por parte del operador: La cantidad de órdenes esperadas a nivel regional no cumplió con las expectativas de los escenarios definidos en el establecimiento de metas y objetivos. No era posible cambiar las metas porque esa decisión tendría un impacto fuerte en la parte financiera del proyecto. Tampoco se logró una negociación con el cliente.
2. Simultaneidad de las ordenes: Las ordenes generadas por el operador no estaban distribuidas uniformemente en el tiempo lo que generaba incumplimiento de los niveles de servicio por falta de recursos.
3. Cooperación del Operador de Servicios: la cooperación del operador de servicio fue muy mala generando problemas de permisos en el cliente final, falta de información, errores de configuración, tiempos muertos y cancelación de actividades.

Al ser el indicador más importante del grupo, se tomaron varias medidas para lograr mejorarlo, pero los factores externos previamente vistos no permitieron su evolución.

- **Documentación**

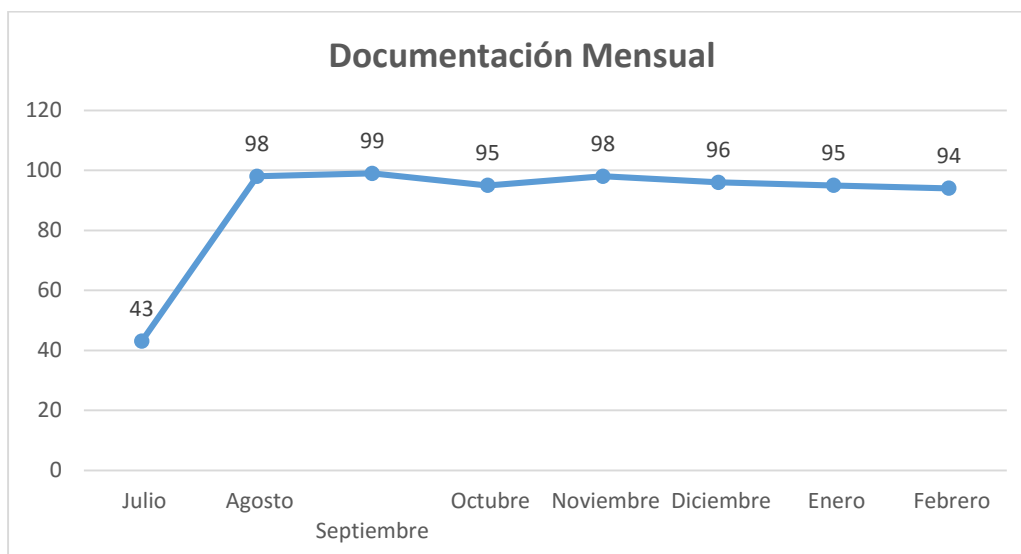


Ilustración 12. Evolución Mensual Indicador Documentación.

En la Ilustración 12 se puede ver la evolución del indicador de documentación. Se puede observar como en el mes de julio tuvo un comienzo deficiente, pero desde ahí continuó con resultados excelentes de forma constante. Se observa que se lograron tomar las medidas necesarias para llegar al resultado esperado y mantenerlo en ese estado.

- **Calidad**

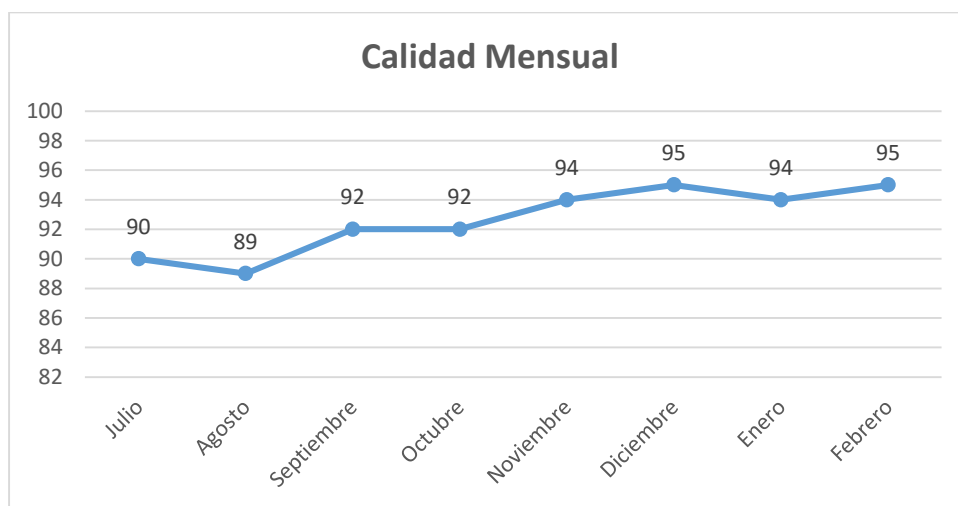


Ilustración 13. Evolución Mensual Indicador Calidad.

De igual forma el indicador de calidad tuvo un resultado muy bueno durante todo el proyecto. La supervisión y en terreno y el compromiso de los técnicos por realizar los trabajos con cero defectos fueron factores de éxito para lograr este objetivo.

- **Capacitación**

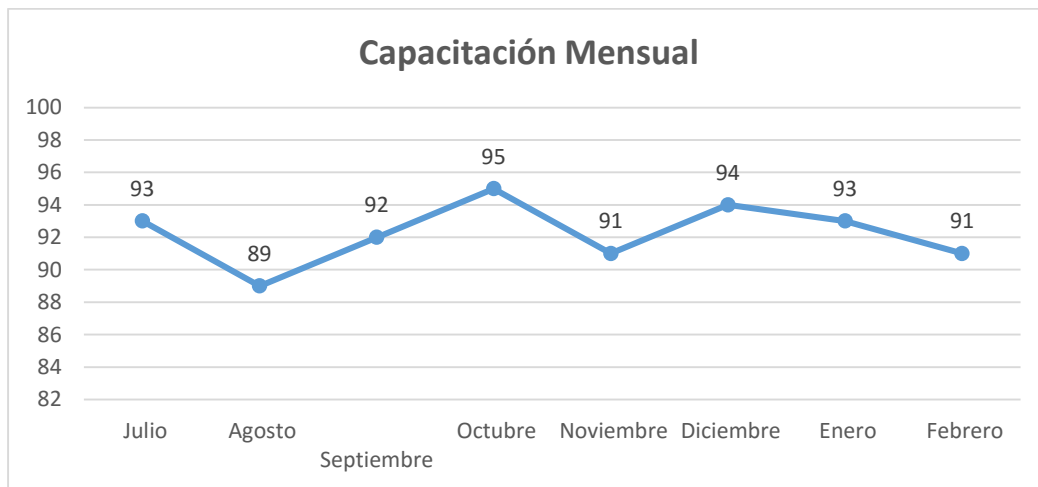


Ilustración 14. Evolución Mensual Indicador Capacitación.

- **Administrativo**

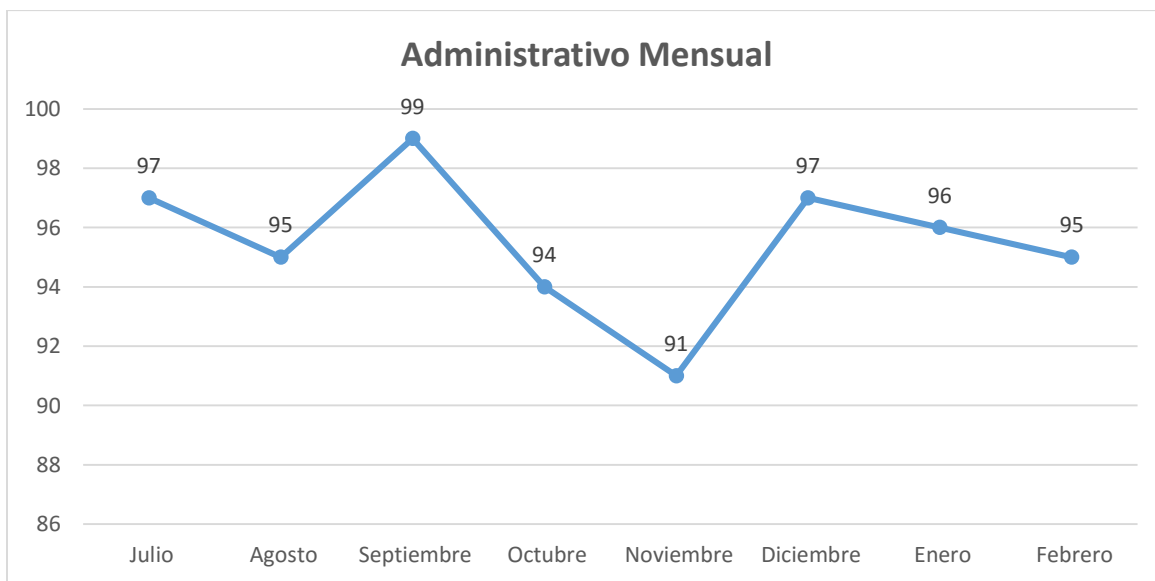


Ilustración 15. Evolución Mensual Indicador Administrativo.

- **Resultado General**

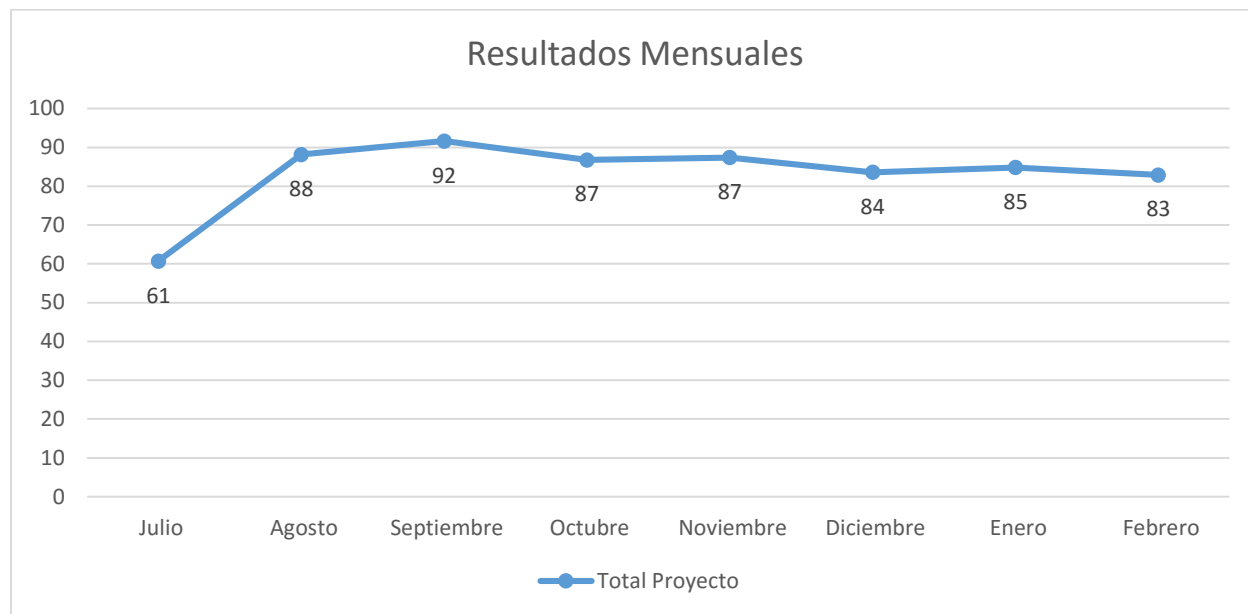


Ilustración 16. Resultados Mensuales Calificación Indicadores.

Como era de esperarse el primer mes (Julio) no se obtuvo una buena calificación. Los recursos no se encontraron listos a tiempo y existían muchos procesos que requerirían desarrollo. Esto generó ineficiencias y reprocesos en los dos indicadores más importantes que eran productividad y documentación. A partir de ahí se llegó a un resultado aceptable de lo que se consideró el escenario óptimo. La medición de los indicadores permitió tomar las medidas necesarias para llegar a un mejor resultado en el proyecto.

- **Resultado General por Área**

A continuación, en la Ilustración 17, la evolución mensual de las calificaciones por Área:

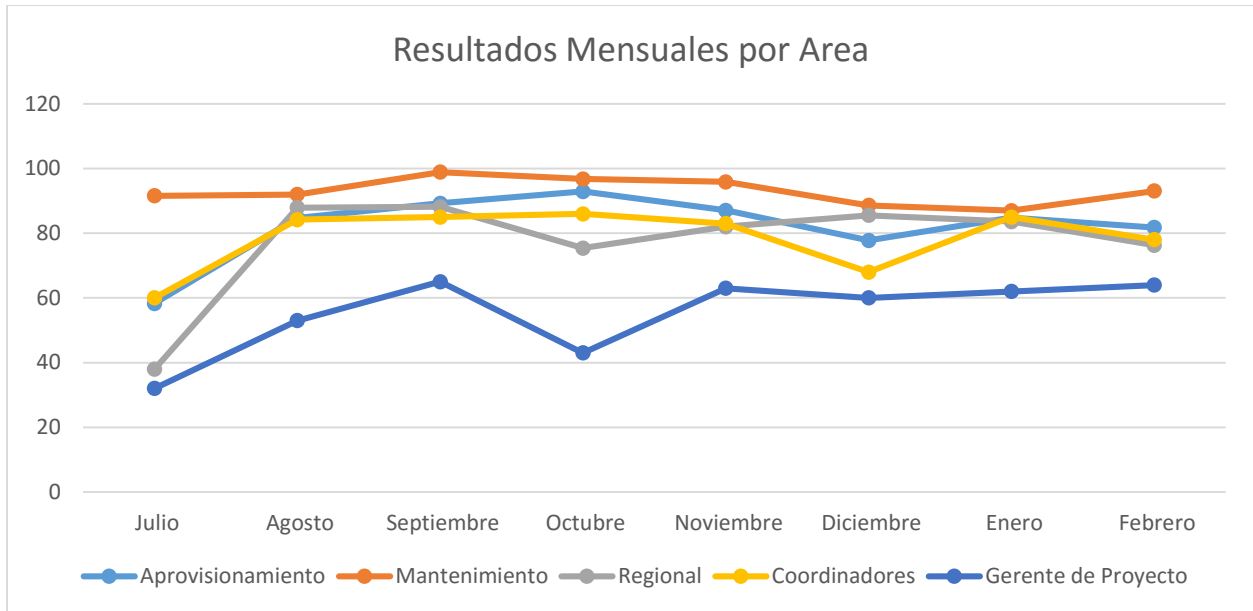


Ilustración 17. Resultados Mensuales por Área.

Se puede observar como todas las áreas excepto mantenimiento tuvo en Julio un resultado por debajo de lo esperado. La razón por la cual el área de mantenimiento pudo tener un rendimiento aceptable es que la mayoría del personal (técnicos y coordinador) había trabajado en un proyecto anterior con un modelo de gestión de desempeño prácticamente con los mismos indicadores. El ajuste de su operación fue mínimo lo cual se ve en los resultados.

4.4 Retroalimentación

El cuarto paso del modelo de remuneración variable era definir la retroalimentación de los empleados en el proyecto. De acuerdo a las recomendaciones estudiadas, se definió como frecuencia de retroalimentación cada semana a través de publicaciones por cartelera y notificación al correo electrónico. Los casos de bajo de rendimiento eran citados a reunión con el coordinador encargado y gerente de proyecto para establecer causales y planes de acción.

Al ser un proyecto de tan corto tiempo era necesario un tiempo de estabilización bastante corto. Los planes de acción no podían durar más de 1 mes. Si en la semana siguiente no había una mejora, el técnico era reportado a recursos humanos para proceso disciplinario y anotación en la hoja de vida.

Para el nivel de coordinadores y gerente de proyecto se realizaron sesiones de retroalimentación mensuales, la cual era realizada por el director de operaciones. En estas se verificó la evolución de los indicadores, verificación de control de cambios, discusión de planes de acción.

4.5 Compensación

El quinto paso en el modelo de remuneración variable era la definición de la compensación. Para este contrato, se estableció una configuración bastante agresiva, de acuerdo a los ejemplos internacionales de un 15% del salario básico como salario variable mensual. Esto debido a:

- Combinando salario básico y variable, la compensación total se encontraba 10% superior a la compensación del mercado. Esto para obtener personal calificado y altamente motivado.
- El corto tiempo de ejecución del proyecto, requería un compromiso grande con acciones aceleradas de todo el equipo. Se espera que, con un premio grande, un compromiso igual de grande.

De acuerdo al resultado obtenido en los indicadores, se estable el porcentaje de variable que será pagado:

Tabla 14. Compensación

Resultados	Salario Variable		
	0%	50%	100%
70	X		
85		X	
100			X

4.5.1 Evolución de la Compensación

Se puede observar en la Ilustración 18 la evolución de la compensación generada por los resultados de los indicadores durante el proyecto. El mes de Julio tiene el nivel de compensación más bajo debido a los ajustes iniciales de proyecto y desde ahí sube para estar en un promedio del 48%.

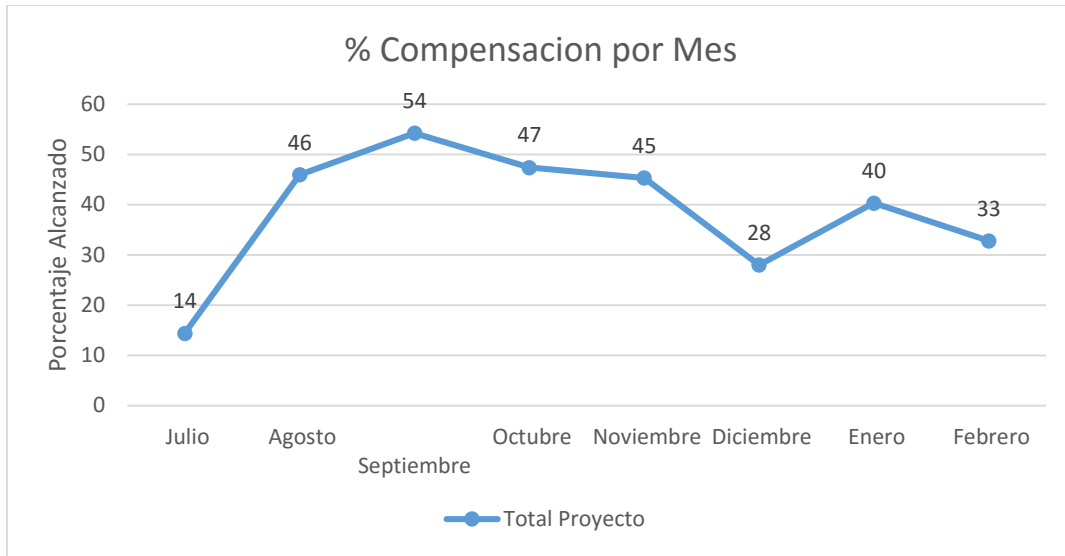


Ilustración 18. Compensación Mensual.

En dinero se pueden observar los resultados de compensación en la Ilustración 19:

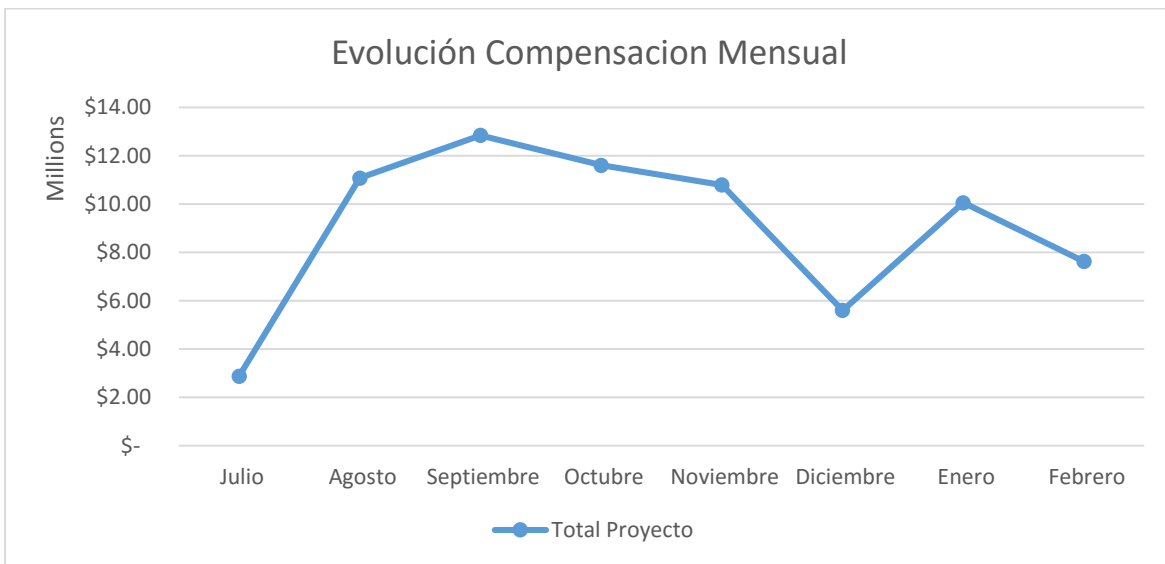


Ilustración 19. Evolución Compensación Mensual

Se puede observar en la Ilustración 20 la evolución de la compensación por área. Se puede observar que el área de Mantenimiento tuvo los mejores números en compensación.

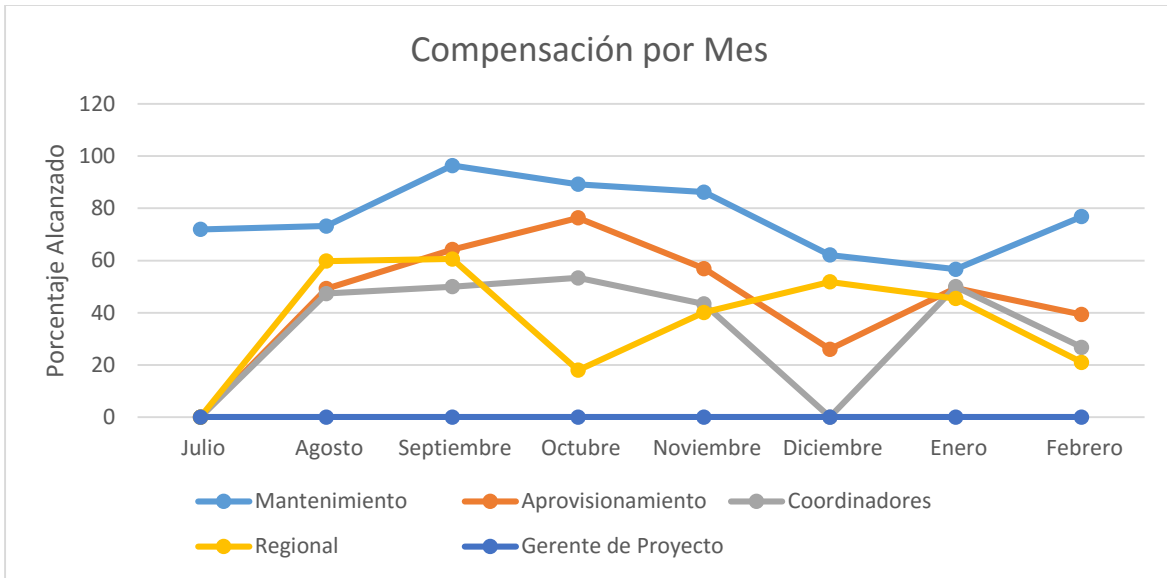


Ilustración 20. Compensación por Área.

De Igual forma se muestra la evolución mensual en dinero:

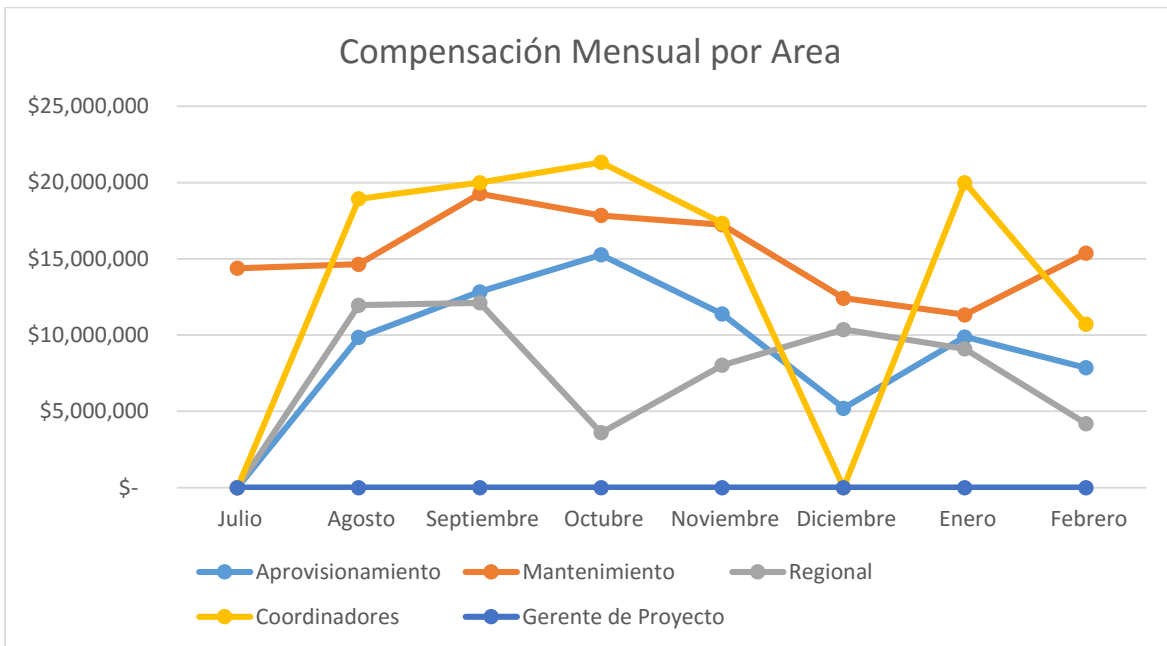


Ilustración 21. Evolución Compensación Mensual por Área.

4.6 Verificación de Objetivos y Metas

Como última fase en el modelo de remuneración variable estaba la verificación. Esto se realizaba para poder efectuar los cambios que requiriera el modelo. Se estableció como frecuencia para verificación de objetivos y metas cada mes de acuerdo a los resultados obtenidos. En estas reuniones se verificaban básicamente los siguientes puntos:

- Resultados operacionales de acuerdo a los objetivos y metas establecidos para el proyecto.
- Metodología de recolección de datos.

4.7 Problemas durante la implementación

Durante la implementación del modelo se encontraron los siguientes problemas:

- **Diseño de los indicadores:**

- A pesar que la empresa conocía el modelo de remuneración variable, al comenzar el contrato no se cumplieron con las fases de definición de objetivos y metas y el diseño de los indicadores. Por esta razón los técnicos y personal administrativo firmaron un contrato sabiendo que tendrían un salario variable pero no conocían las reglas para obtenerlo. Por consiguiente, las expectativas del trabajador, una de las variables más importantes en la psicología de la motivación, no tenían un referente real objetivo frente a lo que la empresa le ofrecía. Este se terminó de definir en el mes de Julio.
- No se tenía un referente para la definición de las metas y objetivos de la productividad del personal. Es decir, a pesar de la experiencia que el proveedor de servicios tenía con otros contratos, este contrato tenía sus particularidades que afectaban directamente la productividad de los técnicos. Como se vió las actividades podían ser fallidas y canceladas por razones no atribuidas al técnico. Esto generaba un desbalance económico entre la empresa y el empleado. La empresa no ganaba nada por una actividad cancelada pero el empleado esperaba que esta actividad se le reconociera ya que no era culpa de él que la misma no fuera exitosa.

- **Retroalimentación de los resultados**

- Al no tener los indicadores listos al comienzo del contrato, la empresa el primer mes (junio) decide pagar a todos los empleados la compensación variable al 100%. Esta información no se comunicó al empleado dejando la falsa imagen que se había hecho un trabajo excelente y que los resultados se habían obtenido. En el segundo mes (Julio) y sin haber realizado la comunicación adecuada a los empleados, la empresa comienza con la aplicación de los indicadores y con eso la compensación de los empleados se redujo. Esto generó una molestia general en el personal ocasionando una baja productividad.
- Para que el proceso de remuneración variable surta efecto en la productividad del proyecto, la retroalimentación de los indicadores debía ser realizada de forma precisa y a tiempo. Esto para poder informar al trabajador de sus falencias y aciertos y que él o ella puedan tomar los correctivos si está realizando algo mal o por el contrario continuar con las buenas prácticas que lo llevan a un desempeño adecuado. Para poder lograr esto se debían tener en cuenta el proceso de monitoreo de las tareas y se debían asignar los recursos necesarios para lograr que esta información este a tiempo y sin errores. En este proyecto no se designaron estos recursos desde el comienzo y por ende no se podía retroalimentar efectivamente el desempeño a los empleados.

- **Sincronía Operacional**

- La producción de los técnicos estaba estrechamente vinculada con otras áreas como logística, gestión de tareas entre otras por esta razón los retrasos por parte de un departamento o la falta de documentación y agendamiento de otro, impedían que el trabajador ejecutara su labor de la mejor manera, provocándole retrasos, desempeño indeficiente o sencillamente el incumplimiento del trabajo. Se había establecido la cantidad de actividades que debían ser ejecutadas para los escenarios ideal, óptimo y mínimo. Pero para que estas actividades fueran ejecutadas otro grupo de personas debía agendarlas y confirmarlas con el cliente para después ser asignadas al técnico.

- Debido a que el trabajo del técnico dependía de otros departamentos, era importante que todo el grupo tuviera indicadores sincronizados que apunten hacia una misma meta. En este ejercicio solo se tuvo en cuenta las metas y objetivos del área operativa y al observar esta situación, se realizó la definición de los indicadores de los otros dptos.

- **Rechazo al modelo de compensación**

Como era de esperarse, algunos trabajadores consideraron que los objetivos planteados no podían alcanzarse y no estuvieron de acuerdo con el modelo de compensación que se les ofrecía. Esto ocasionó un bajo rendimiento por parte de estos empleados que requirió de seguimiento y control adicional con respecto al grupo para poder comprometerlos con el modelo de operación.

4.8 Resultados positivos

A pesar de los problemas que se presentaron en la ejecución y aplicación del modelo propuesto, la retroalimentación que estos producen siempre puede presentar indicadores de éxito de diferentes circunstancias.

- El elemental principio retroalimentativo de prueba-error, es una herramienta, si bien no la más efectiva, funcional en los procesos de aprendizaje, por esta razón y como lo planteaba Keynes en función de la economía, la dinamicidad que existe entre la teoría y la practica la hacen susceptible de generar nuevos conocimientos e ideas.
- En el desarrollo y aplicación de este diseño remunerativo se pudo evidenciar que efectivamente se aumentó el número de visitas que realizaban los técnicos. Desafortunadamente el corto tiempo del contrato, la implementación tardía del mismo y las diferentes modificaciones a los indicadores no permitió una ejecución estructurada para analizar resultados con base en estadísticas.
- Adicionalmente las personas con resultados deficientes eran informadas en las sesiones de retroalimentación donde se establecían compromisos de mejoramiento. El modelo permitió el

seguimiento y gestión de casos deficientes para llevarlos a los niveles de desempeño requeridos o para definitivamente tomar decisiones de terminación de contrato.

- Al ver que el variable era pagado de acuerdo a las reglas establecidas y que el modelo se optimizó para el beneficio tanto de los empleados como de la empresa, se llegó al nivel de compromiso que los directivos de la empresa esperaban. Personal autocontrolado persiguiendo una meta común.

5. CONCLUSIONES

La gestión del desempeño unida con modelos de compensación variable ofrece una alternativa a las organizaciones que buscan dinamismo y alta competitividad en el mercado. El empleador y el empleado comparten los riesgos y las recompensas del negocio logrando así la alineación de objetivos y el compromiso de ambas partes por el logro de los objetivos planteados.

Este trabajo permitió la documentación del diseño de un modelo de remuneración variable y su aplicación en un proyecto del sector de telecomunicaciones en Colombia. Su diseño utilizó las tendencias de programas remunerativos y teorías de gestión de desempeño para lograr un modelo integral que permita el crecimiento sostenido y la motivación al recurso más importante de la organización que es el talento humano. Su aplicación permitió también la documentación de problemas y aciertos en la implementación de estos modelos.

El modelo contempló lo que Hay Group (2011) denomina Compensación Total el cual se compone de un Sueldo Base más un bono en forma variable mensual enfocado en la parte monetaria como recompensa al esfuerzo del empleado. A partir de aquí se desarrollaron los conceptos de gestión de desempeño para lograr maximizar las contribuciones de los empleados a la organización. Estos conceptos incluyeron la Teoría del Refuerzo que establece que una respuesta seguida de una recompensa es más probable que se repita en el futuro además que las personas tienden a realizar comportamientos que han resultado agradables y evitan conductas que tienen resultados desagradables (Thorndike, 1911). También incluyó las características principales de la Teoría de las Expectativas donde se buscó que el modelo cumpliera con una relación positiva entre esfuerzo y desempeño, que el desempeño positivo resultara en la recompensa deseada y que esta recompensa saciara una necesidad importante (Montana & Charnov, 2008). Por último se utilizaron los conceptos de la Teoría del Establecimiento de Metas y Objetivos para determinar los niveles de desempeño que llevarían a los resultados deseados (Latham & Locke, 2006).

El contrato elegido para el desarrollo de este modelo, siguió los pasos establecidos por este, comenzando con la revisión de la estrategia de la organización, la definición de metas y objetivos,

la medición de indicadores, la revisión de resultados, la compensación y la verificación de objetivos y metas.

Como resultado se observa un desempeño promedio mensual de 85% lo cual se encuentra en los niveles esperados de la organización logrando así el objetivo planteado con este proyecto. Generalmente los proyectos de operación y mantenimiento en el sector de las telecomunicaciones requieren de un periodo de estabilización de aprox. 3 meses, pero se observa que en este proyecto el periodo de estabilización se logró en un periodo menor gracias al esfuerzo de los empleados.

También se puede observar que el desempeño fue mejor en el área de aseguramiento que en las otras áreas. Se puede atribuir este comportamiento a factores de mercado ya que para las áreas de aprovisionamiento y regionales el número de actividades recibidas fue menor al esperado impactando la productividad del proyecto.

Se puede observar como el éxito de la implementación del modelo de remuneración variable radica en el seguimiento de los pasos estipulados por este. Primero con la definición de objetivos y metas se busca alinear la rentabilidad del proyecto con la productividad de los empleados. Segundo una estricta medición y retroalimentación a los empleados de los indicadores brinda el desarrollo de los objetivos buscados y tercero una compensación justa de acuerdo a los resultados obtenidos.

Es importante continuar con el desarrollo del modelo integrando elementos de la Retribución Total tales como las Retribuciones no económicas (desarrollo de carrera, Balance Vida-trabajo, Seguridad en el empleo) para poder ampliar el espectro de elementos motivacionales al grupo de empleados y con esto lograr llegar a cada uno de ellos. Esto debido a que al analizar los empleados con resultados bajo se logra detectar que la retribución monetaria no los motivaba. Adicionalmente se debe incluir los elementos de la teoría de competencias para lograr la ejecución de este tipo de modelos en otros cargos y en otras industrias.

Con el tiempo, y con el propósito de que logre ser un modelo que se autorregule, es necesario una integración de los departamentos de soporte dentro del modelo de remuneración

variable, que sea susceptible de evaluar y monitorear horizontal y verticalmente el desempeño laboral de los empleados, esto en función de que el trabajo de un departamento está afectado por otro, y la mala gestión de uno provocará pérdidas en otro.

Es necesario mantener el impulso de una actividad ya iniciada, dado el caso que retomarla posteriormente requerirá de más gastos, para iniciar la nueva y cerrar la anterior, dado que es mucho más fácil y económico modelar que crear. La capacidad resiliente de un modelo administrativo, así como de los empleados para adaptarse a ella se extiende en varios periodos de no solo aprendizaje sino de aplicación. Por esta razón el desarrollo de este proyecto debe extenderse por un periodo considerable antes de ser funcional (Lengnick-Hall, 2011).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. (2014). Compensation Guide. Recuperado Julio 2016 de http://www.adecco.ca/EN/knowledge-centre/Documents/compensation-guide/2014/2014-comp-guide_roevin.pdf
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. London: Pearson/Prentice Hall.
- Baum, H. (2012). A Measurement-Based Performance Management Model. Recuperado Febrero 2014 de <http://www.datarecognitioncorp.com/survey-services/Documents/A-Measurement-Based-Performance-Management-Model.pdf>
- Bankar, S., Kakade, M., Kashilkar, S. (2014). Skill and Competency Mapping: a tool for training need identification through six sigma. *International Journal for research in emerging science and technology*, 1(5), 74-81.
- Bebchuk, L., & Fried, J. (2004). *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Beltrán, J. (1999). *Indicadores de gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad* (1st ed.). Santa Fé de Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Bennet, D. (2009). Ready, aim... fail. Why setting goals can backfire. *The Boston Globe*. C1
- Boulter, N (2005). *The Art of HRD. People and competencies. The Route to Competitive Advantage*. New Delhi: Crest Publishing.
- Casanova, F. (2002). La Formación profesional, productividad y trabajo decente. Recuperado Febrero 2014 de

http://www.oei.es/etp/formacion_profesional_productividad_trabajo_decente_casanova.pdf

CINTEL. (2012). Dinámica Sectorial de los Mercados TIC. Recuperado Febrero 2014 de http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/02.InformeSector_Octubre2012v3_PANORAMA-DE-LAS-TELECOMUNICACIONES-EN-COLOMBIA-2012.pdf

Corker, K., & Donnellan, M. (2012). Setting lower limits high: The role of boundary goals in achievement motivation. *Journal of Educational Psychology*, 104, 138-149.

Chen, M., & Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(1), 85-102.

Chen, Y., & Fang, W. (2008). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics–Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(1), 263-277.

Davis, S. (2008). *21st century psychology: A reference handbook*. Los Angeles: SAGE Publications.

Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

EAFIT (2010), Remuneración Laboral. Recuperado Febrero 2014 de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/comercial-laboral/b7.pdf>

Gerhart, B., & Minkoff, H. (1995). *Employee compensation theory, practice, and evidence*. Ithaca, N.Y.: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, ILR School.

Gielen, A., Kerkhofs, M., & Ours, J. (2010). How performance related pay affects productivity and employment. *Journal of Population Economics*, 23(1), 291-301

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Barcelona: Gestión 2000.

Hay Group (2011), Compensación por desempeño. Recuperado Febrero 2014 de http://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/comp_por_desempeno.pdf.

Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond The Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 19(1), 177-191.

Huitt, W., & Hummel, J. (1997). An introduction to operant (instrumental) conditioning. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University. Recuperado Febrero 2014 de <http://www.edpsycinteractive.org/topics/behsys/operant.html>.

Jaruzelski, B., Katz, R., & Ribeiro, F. (2004). Outsourcing Trends in The North American Telecommunications Market. Recuperado Febrero 2014 de http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Outsourcing_Trends_in_the_North_American_Telecommunications_Market.pdf.

Kauhanen, A., & Piekkola, H. (2006). What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management & Governance*, 10(2), 149-177.

Keynes, J. (1978). *The general theory of employment, interest and money*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., Wright, P., & Deshon, R. (2001). The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 32-55.
- Kumazawa, M., & Yamada, J. (1989). *Jobs and Skills Under the Lifelong Nenko Employment Practice*, en Stephen W. (1992). *The Transformation of Work? Skill, flexibility, and the labour process*. London: Unwin Hyman.
- Latham, G. (2004). The motivational benefits of goal-setting. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 126-129.
- Latham, G., & Locke, E. (2006). Enhancing The Benefits And Overcoming The Pitfalls Of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35, 332-340.
- Lawler, E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. (1995). The New Pay: A Strategic Approach. *Compensation & Benefits Review*, 27, 14-22.
- Lawler, E., Porter, L., & Vroom, V. (2009). Motivation and management Vroom's expectancy theory. Recuperado Febrero 2014 de http://www.valuebasedmanagement.net/methods_vroom_expectancy_theory.html
- Lee, H., Iijima, Y., & Reade, C. (2011). Employee preference for performance-related pay: Predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2086-2109.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

- Liker, J. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building A Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E., & Latham, G. (2006). New Directions In Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Lucas, R., & Mathieson, H. (2006). *Human resource management in an international context*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Mabey, C., & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Business.
- Makinson, J. (2000). *Incentives for change: Rewarding performance in national government networks*. Great Britain, Public Services Productivity Panel.
- Marsden, D. (2004). The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": The Case of the British Public Service. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(3), 350-370
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McShane, S., & Glinow, M. (2000). *Organizational behavior*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Montana, P., & Charnov, B. (2008). *Management* (4th ed.). Hauppauge, NY: Barron's Educational Series.

- Milagres, L. O., & Teixeira, M. (2012). Las principales características del sistema de remuneración variable en la administración pública de Minas Gerais. Acuerdo de resultados y premios por productividad. *Gestión y Política Pública*, 21(1), 185-214.
- OECD (2005). *Performance-related pay policies for government employees*. Paris: OECD.
- Oliver, R. (1973). *Expectancy theory predictions of salesmen's performance and determinants of the motivational antecedents*. Madison: University of Wisconsin.
- Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., & Bazerman, M. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 6-16.
- Sano, Y. (1995). *Human Resource Management in Japan*. Tokyo: Keio University Press.
- Sorrentino, D. (2006). The Seek Mentoring Program: An Application Of The Goal-Setting Theory. *Journal of College Student Retention: Research, Theory and Practice*, 241-250.
- The Pennsylvania State University World Campus. (2012). PSYCH 484, Lesson 6: Goal-Setting Theory: What am I trying to achieve in my work? Work Attitudes and Motivation.
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal Intelligence*. New York: Macmillan.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Washimkar, G., & Deogaonkar, A. (2013) Impact of employee Productivity Analysis on Service Quality Telecom Industry. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3, Issue 10.