

VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Psicología  
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos  
Aires, 2016.

# La compensación por competencias y sus efectos sobre la motivación humana.

Farías, María Laura.

Cita:

Farías, María Laura (2016). *La compensación por competencias y sus efectos sobre la motivación humana. VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-044/356>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eATh/Zgw>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# LA COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS Y SUS EFECTOS SOBRE LA MOTIVACIÓN HUMANA

Farías, María Laura

Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Argentina

---

## RESUMEN

Dentro de las nuevas tendencias en gestión del talento humano, actualmente predomina aquella que se conoce dentro de la Psicología del Trabajo como “Gestión por Competencias”, siendo este enfoque posible de ser aplicado a diferentes aspectos de la gestión de personas dentro de las organizaciones; en particular, puede ser utilizado para analizar los efectos de la gestión por compensaciones sobre la motivación. En el presente trabajo, se introducirá el concepto de “competencia”, donde posteriormente se presentará una discusión sobre las diferentes posibilidades de aplicación, junto con la introducción sobre las distintas estrategias que pueden mejorar o maximizar la motivación, logrando de esa manera un sano crecimiento humano y organizacional. En particular, el presente trabajo se centrará sobre la cuestión de la compensación como herramienta motivacional.

## Palabras clave

Motivación, Competencias, Compensaciones, Talento humano

## ABSTRACT

COMPETENCY COMPENSATION AND ITS EFFECTS OVER HUMAN MOTIVATION

In the Work Psychology field, the concept or competency management appears as a new tendency for human talent management. This approach can be applied to different human resources aspects. In particular, it can be used to analyse the effects of compensation management on the motivation. In this work, the concept of “competence” will be introduced, where a discussion of the different applications possibilities will be presented, along with the introduction of the several strategies that can improve or maximize motivation, achieving both healthy human and organizational growth. In particular, this work will be centered on the issue of compensation as a motivation tool.

## Key words

Motivation, Competences, Compensations, Human talent

## La Gestión por Competencias

¿Por qué se elige y prepondera en estas nuevas épocas gestionar el talento humano en las organizaciones utilizando los sistemas por competencias?

En primer lugar, si entendemos a las organizaciones como un “*grupo humano complejo, que actúa dentro de un contexto temporoespacial concreto, artificial y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas*” (Schlemenson, 1998, p. 31), entenderemos al concepto de “competencia” como una expresión del comportamiento del ser humano que le permitirá a una organización distinguirse de otras.

El término es definido por distintos autores de la siguiente manera: Para Graciela Filippi consiste en: “*Una competencia está conforma-*

*da por un conjunto de comportamientos que, considerados en su totalidad, describan esa competencia. Es el conjunto de comportamientos observables que no requieren ningún tipo de deducción, suposición o interpretación.*” (Filippi, 2008, p.2)

Para Spencer y Spencer, se trata de “*una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación*” (Spencer & Spencer, 1999, p.9).

Para Ernst & Young, en cambio, se trata de “*la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo*” (Ernst & Young, 1998, citado por Alles, 2011).

Asimismo, las competencias pueden ser analizadas en función de sus distintas partes. Para la autora Graciela Filippi (2008), las competencias se distinguen por estar compuestas por seis elementos:

- Conocimiento profesional, entendiéndose por tal elemento el saber del tipo de trabajo realizado;
- Rol social, entendiéndose por tal que las competencias se expresan en un medio ambiente, que puede potenciar o no esa competencia;
- Motivación, entendiéndose por tal a los distintos intereses que se desprenden del comportamiento;
- Actitudes, entendiéndose por tal los “*comportamientos repetitivos que tiene, en el ejercicio de su desempeño, estilo personal de afrontamiento de problemas y la forma de resolverlos, donde influye el tono emocional*”;
- Imagen personal, entendiéndose por tal la auto-percepción del sujeto respecto a su desempeño en contraprestación de lo esperado;
- Habilidades técnicas, entendiéndose por tal la aptitud o capacidad del sujeto para desempeñar una tarea específica del puesto de trabajo.

Asimismo, la autora las diferencia entre “genéricas” y “específicas”, entendiéndose las primeras como aquellas que remiten a la cultura organizacional, y las segundas, como las características técnicas del puesto de trabajo.

Adicionalmente podemos mencionar también la caracterización que hacen Spencer y Spencer (1999), para quienes se compone de cinco elementos:

- Motivos, entendiéndose por tales las causas movilizadoras del comportamiento del sujeto;
- Rasgos, entendiéndose por tales las reacciones físicas y respuestas en función de una situación;
- Auto-concepto, entendiéndose por tal la auto-percepción del sí mismo del sujeto;
- Conocimiento, entendiéndose por tal la información que tiene disponible el sujeto en torno a una situación determinada;
- Destreza, entendiéndose por tal la habilidad de ejecutar una tarea, sea de índole física o mental, para lo cual el autor distingue dentro de las competencias mentales el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual.

Como bien se puede notar, cada uno de los autores hace énfasis a una característica del comportamiento, por ende factible de ser tangible, que permite distinguir una serie de observables que se desprenden del mismo, y caracterizan a cada uno de los sujetos. Si entendemos, entonces, que la productividad de una organización está atada al comportamiento de los sujetos que la componen, debemos también pensar que si logramos potenciar las distintas competencias de los seres humanos que la integran, podremos entonces hablar de un “crecimiento organizacional”.

Analizando entonces la necesidad de trabajar las competencias de los individuos que integran la organización, ¿Qué diversas inserciones pueden tener los distintos modelos de gestión por competencias para gestionar el talento humano? (Spencer y Spencer, 1999; Stegmann Salazar, s.f.; Filippi, 2008; Alles, 2011):

- Selección de personal
- Entrevistas por competencias
- Evaluaciones por competencias y evaluaciones de potencial
- Planes de carrera y planes de sucesión
- Plan de jóvenes profesionales
- Análisis y descripción de puestos
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo de recursos humanos
- Evaluación de 360°
- Compensaciones
- Cambios de cultura organizacional por modificación en la estructura (nuevo directorio, fusión de empresas, entre otras)

Con lo cual aplicación de un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias tenderá a ser holística e integral, abarcando todos los procesos del área de Recursos Humanos, utilizando a las competencias como un único conector.

Por todo lo anteriormente expuesto, al considerar no sólo que los sujetos poseen conocimientos, habilidades y actitudes que determinan su accionar cotidiano sino que además esas competencias permiten que la conducta de las personas pueda ser más fácilmente mensurable (Leby Levoyer, 1997), la “gestión por competencias” se muestra como una herramienta que permite identificar y potenciar el denominado “capital intelectual”, el cual es entendido como el “conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva” (Bueno Campos, E.; 1998, P.221), permitiendo que se genere, entonces, el crecimiento organizacional mencionado anteriormente.

#### Compensaciones y Competencias

Uno de los objetivos más importantes que persigue la gestión por competencias es el poder retener a las personas que son “clave” para la organización, que poseen las competencias con niveles adecuados a cada uno de los puestos que ocupan en la estructura organizacional y que sin ellas, el capital intelectual de la organización se vería disminuido.

Si bien existen diversos tipos de estrategias para poder retener el talento, tales como la instauración de planes de carrera, la detección de necesidades de capacitación, la implementación de evaluaciones de desempeño, el establecimiento de beneficios corporativos, entre otros, los cuales le permitirán a la organización generar condiciones competitivas en el mercado y ofrecer condiciones atractivas para sus colaboradores, teniendo en cuenta el complejo contexto socio-económico argentino (Fariás, 2016), el gestionar las compensaciones se convierte en uno de los procesos más relevantes de la gestión por competencias, entendiendo que este sub-proceso de Recursos Humanos posee como función el establecer,

respetar y promover la valoración tanto financiera como no financiera de los puestos que posee la organización.

En función de esto último, para los autores Spencer y Spencer (1999), se deberán seguir los siguientes pasos para desarrollar un sistema de compensación basado en competencias:

1. *Identificar los factores clave*, entendiendo por este paso la identificación de las distintas competencias que “predicen el desempeño superior, y resultados del desempeño en cada nivel de una familia de trabajos”;
2. *Determinar los valores relativos de cada una de las competencias*, esto quiere decir, definir los porcentajes relativos de la compensación total que se desea por el puesto, tomando como base tres tipos de factores básicos: compensación por el puesto, compensación por competencias individuales y compensación por desempeño;
3. *Desempeño en equipo*, significando esto los resultados individuales del desempeño de quien ocupa el puesto, midiendo al mismo con indicadores objetivos, tales como “nivel de productividad”, “calidad del producto alcanzado”, entre otros afines;
4. *Resultados globales de la Organización*, entiendo por aquél las ganancias o pérdidas que obtuvo la organización en su gestión.

Evidenciamos, entonces, que según los distintos autores que tratan el tema de las compensaciones por competencias (Spencer y Spencer, 1999; Hidalgo, 2011; Alles, 2011; Gil Raveló, 2010), la analogía de compensar utilizando las competencias como parámetro permitiría, por un lado, generar una herramienta de gestión integral objetiva, midiendo las competencias a través de distintos indicadores comportamentales visibles, observables y fácticos, dejando de lado la subjetividad y la apreciación sentimental de cada sujeto en pos de sus percepciones a la hora de calificar las tareas de un colaborador de la organización y, por otro lado, generar un sistema que permita a la organización ser competitiva en el mercado.

#### **Compensación y motivación, las dos caras de una misma moneda**

¿Por qué es necesario pensar la compensación como una clave importante para potenciar la fidelización y la motivación en los sujetos? En ese sentido, la motivación es entendida como un conjunto de fuerzas que impulsan a los individuos hacia un objetivo, situación o meta, a la vez que determina su comportamiento y sus conductas (Nuttin; 1982), con lo cual dicho proceso se entrelaza entre lo subjetivo, lo biológico y, desde ya, con el aspecto social, siendo el micromundo individual del trabajo parte de ese aspecto social en el cual los sujetos interactúan cotidianamente.

Tomando como eje la definición de “contrato psicológico” (Filippi; 2008), el cual es entendido como el conjunto de expectativas no escritas en ningún lado que operan a toda hora entre el sujeto y la organización, entendiendo por tales expectativas que los sujetos le brinden a la organización lealtad y compromiso y que la organización les brinde posibilidades de crecimiento y desarrollo, parte de potenciar las expectativas de los individuos estará en las constantes estrategias que las organizaciones realicen para fomentar y mantener la motivación de los trabajadores, y en ese aspecto, la compensación forma parte de las herramientas organizacionales que poseen para mantener, promover y potenciar el factor humano. ¿Por qué es tan importante que las organizaciones trabajen la motivación de sus colaboradores? La Universidad de Harvard (2003) lo resume en estos puntos:

- Por la creciente importancia que posee el denominado “capital intelectual”, dado que cuando un empleado abandona una organización, ésta pierde activos intangibles ciertamente muy valiosos,

tales como los conocimientos aprendidos luego de mucho trabajo, tiempo y dinero para potenciar las habilidades que adquirió;

· Debido al vínculo que hay entre la permanencia de los empleados y la satisfacción del cliente final, dado que al estar los colaboradores satisfechos con su trabajo y su compañía, son más propensos a crear clientes finales satisfechos en la calidad de los productos realizados;

· Por el alto costo que supone la rotación de personal, entendiendo por los mismos los gastos directos (el proceso de reclutamiento y selección y el de formación de los nuevos colaboradores) e indirectos (tales como el efecto de la carga de trabajo, la moral y la satisfacción del cliente final, la pérdida del conocimiento organizacional y el consiguiente retraso de cumplimiento de objetivos por estar invirtiendo recursos en entrenar a los nuevos colaboradores o, en caso de no ingresar reemplazos, de redistribuir el trabajo.

Asimismo, dentro de los motivos principales que permitirían potenciar la retención del talento, dicha entidad menciona el de una “compensación justa”, haciendo referencia tanto a compensaciones tangibles (salarios y beneficios competitivos) como a compensaciones del tipo “intangibles”, tales como oportunidades de aprendizaje, conocimiento y desarrollo.

Esta importancia que posee la compensación en relación con la motivación del sujeto, podemos evidenciarla en la teoría motivacional desarrollada por Edward Lawler III (Lawler; 1981), quien en función de sus trabajos sobre la motivación, descubrió una importante conexión entre el dinero o salario percibido y la potenciación de determinados comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización, pero su importancia e incidencia en el factor motivacional se debe no solamente a su valor en sí, sino a la adecuada y correcta aplicación.

Para el autor, existen dos bases sólidas que permitirán entender la relación:

- El dinero es, para los sujetos, un medio y no un fin en sí mismo, permitiéndole satisfacer sus necesidades tanto básicas como superiores (sociales, de estima y de autorrealización);
- Si los sujetos perciben que sus ingresos económicos se relacionan con el desempeño propio, se desempeñarán de la mejor manera posible.

Asimismo, para Víctor Vroom (Vroom; 1971), los sujetos se encuentran motivados para producir cuando se cumplen tres condiciones:

1. Los objetivos individuales, queriendo expresar con ello la fuerza del deseo subjetivo para alcanzar dichos objetivos;
2. La relación que el sujeto percibe entre su productividad y el logro de esos objetivos individuales;
3. La capacidad del sujeto de poder influir en su propio nivel de productividad en la medida que cree que efectivamente influye en él.

Con lo cual, la motivación termina siendo un proceso en el cual los sujetos, en la medida que perciben que un comportamiento se asocia a un resultado final, él mismo mediará y modificará su conducta dado que la misma se transformará en un medio para obtener un reconocimiento, el cual podrá ser traducido en un incremento salarial, el acceso a un mejor puesto dentro de la estructura organizacional, la obtención de beneficios no remunerativos tales como días de vacaciones adicionales, entre otras estrategias.

Es entonces ciertamente importante entender y comprender la conexión que la compensación posee sobre la motivación de los sujetos, y ciertamente, como bien supo entender Edward Lawler, una compensación “justa” y equitativa, que permita, por lo tanto, una gestión equilibrada dentro de la estructura organizacional, de

manera que no se generen rispideces ni luchas internas entre los integrantes de la misma, potenciando el desarrollo saludable de los sujetos dentro de uno de los ámbitos más importantes que atraviesan a las personas: el mundo del trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. (2003). *Harvard Business Essentials: Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona: Deusto Ediciones
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Gránica.
- Cuesta Santos, A (2000). *Gestión de competencias y compensación laboral*. Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana.
- Ernst & Young (1998). *Gestión por competencias. Innovación en la gestión empresarial* (Vol. N° 6). Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Fariás, M.L. (2016). *Gestión por competencias: administración de las compensaciones en organizaciones industriales sindicalizadas*. Tesis de Magisterio sin publicar. Universidad Europea del Atlántico.
- Filippi, G. (2003). *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Filippi, G. (2008). *Las competencias laborales y el potencial de desarrollo*. Ficha e Cátedra de Psicología del Trabajo I, Facultad de Psicología. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Freud, S. (1913). *Tótem y tabú*. En *Obras Completas* (Tomo XIII, pp 1-164). Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- Freud, S. (1920). *Más allá del principio del placer*. En *Obras Completas* (Tomo XVIII, pp 1-62). Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- Gil Raveló, C.A. (2010) *La retribución justa*. Buenos Aires: AVE
- HAY Group (2015). *Ciclo intensivo de compensación: Manual para el participante*. Marco Teórico (p. 1-44). Buenos Aires: Hay Group.
- Hermosilla, A. (2003). *El perfil del nuevo trabajador industrial*. Barcelona: Fundación Ciencia y Cambra de Comerc de Barcelona.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. Buenos Aires: Editorial Gránica.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lawler, E. (1971). *Pay and Organization Effectiveness: Psychological View*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. (2001). *Cómo recompensar la excelencia*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Levy Levoyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Nuttin, J. (1982). *La motivación*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Schlemenson, A. (1998). *Análisis Organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1999). *Evaluación de Competencia para el trabajo. Modelos para un Desempeño Superior*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.
- Stegman Zalazar, T. (s.f.). *Gestión por competencias: un nuevo desafío en la educación hoy*. Recuperado el 13 de julio de 2015, de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20Tstegman.pdf>