



VNIVERSITAT  
DE VALÈNCIA

**LOS PLANES COMPLEMENTARIOS DE PENSIÓN COMO PRÁCTICA DE  
REMUNERACIÓN PARA DIRECTIVOS EN COMPAÑÍAS MULTINACIONALES  
Y MULTILATINAS.**

**TESIS DOCTORAL**

**Presentada por:**

**Marcelo Duque Ospina**

**Dirigida por:**

**Dr. Lorenzo Revuelto Taboada Ph. D**

**Dr. Rafael Fernández Guerrero Ph. D**

**Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”**

**Universitat de València**

**Valencia, febrero de 2016**





**DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS”**

TESIS DOCTORAL:

**LOS PLANES COMPLEMENTARIOS DE PENSIÓN COMO  
PRÁCTICA DE REMUNERACIÓN PARA DIRECTIVOS EN  
COMPAÑÍAS MULTINACIONALES Y MULTILATINAS.**

Presentada por:

**Marcelo Duque Ospina**

Dirigida por:

**Dr. Lorenzo Revuelto Taboada**

**Dr. Rafael Fernández Guerrero Ph. D**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:  
ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN**

**Valencia, febrero de 2016**



## **Dedicatoria**

A Isabela y Marcelo, mis hijos que amo con todo mi corazón

A Jacky, mi compañera de todo momento y lugar

A Dorita mi madre, quien ha sido mi apoyo incondicional toda mi vida

A mi familia, Andrés, Juan David, Anita, Gaby, Juan Pa y Mateo

A Blanquita y Aida



## **Agradecimientos**

Al profesor y gran amigo Lorenzo Revuelto Ph. toda mi gratitud por su invaluable guía, rigurosidad, paciencia y profundo conocimiento, que permitieron la realización de esta tesis. Sin su orientación constante este trabajo no habría sido posible.

Al profesor Rafael Fernández Ph. D por sus consejos y observaciones.

Al profesor Francisco Balbastre Ph. D por sus recomendaciones metodológicas.

A mi equipo de trabajo de CÓMO ME PENSIONO por su apoyo.

A los directivos y estudiosos que permitieron con sus grandes aportaciones entender la dinámica retributiva y pensional de mejor manera.

A la Universidad Icesi y en especial a Héctor Ochoa Ph. D y Francisco Piedrahita Ph. D, por su invitación y apoyo para iniciar este exigente trabajo académico.

A los profesores y compañeros del doctorado por sus enseñanzas.

A todos, infinitas gracias.



## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO PRIMERO: .....	13
PRINCIPALES TEORÍAS QUE ANALIZAN EL FENÓMENO DE LA COMPENSACIÓN EN DIRECTIVOS .....	13
1.1. Introducción.....	15
1.2. Importancia estratégica de la dirección de Recursos Humanos y prácticas retributivas .....	16
1.3. Teoría de recursos y capacidades .....	19
1.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades en la Dirección de Recursos Humanos .....	22
1.3.2. El directivo como recurso generador de ventaja competitiva.....	23
1.4. Teoría Contingente .....	28
1.4.1. Componentes esenciales de la Teoría Contingente .....	29
1.4.2. Remuneración directiva y las contingencias.....	32
1.5. Teoría de la Agencia.....	35
1.5.1. Contenido y duración del contrato.....	36
1.5.2. El tamaño de la empresa .....	38
1.5.3. El reclutamiento del directivo y la agencia.....	39
1.5.4. La estructura y características de la propiedad .....	40
1.5.5. Costes de agencia.....	42
1.5.6. Contexto de la agencia.....	43
1.5.7. Nivel de recompensas del directivo .....	45
1.6. Teoría de los Stakeholders o grupos de interés .....	46
1.6.1. La teoría de los Stakeholders y la dinámica retributiva del directivo.....	48
1.7. La importancia de la motivación y la equidad en la remuneración de directivos ....	51
1.7.1. La importancia del dinero como elemento motivador .....	57
1.7.2 Teoría de la Equidad.....	58
1.7.2.1. La Teoría de la Equidad y la remuneración en directivos .....	61
1.8. Cuestiones a considerar .....	62
CAPÍTULO SEGUNDO .....	65
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA RETRIBUCIÓN EN DIRECTIVOS .....	65

2.1. Introducción.....	67
2.2. Elementos esenciales de la retribución en directivos .....	67
2.2.1. Importancia de estudiar la retribución de los directivos .....	67
2.2.2. Definiciones de retribución.....	70
2.2.2.1. Objetivos retributivos.....	72
2.2.2.2. Perspectivas de análisis de la retribución.....	74
2.3. Determinantes de la retribución.....	75
2.3.1. Factores que inciden en la retribución .....	75
2.4. Tipología de la retribución en directivos.....	84
2.4.1. Características y objetivos de las tipologías retributivas.....	85
2.4.2. Retribución directa e indirecta.....	86
2.5. Incentivos de Largo Plazo .....	91
2.5.1. Prácticas de largo plazo más utilizadas .....	93
2.5.1.1. Medidas indirectas monetarias de largo plazo: Planes complementarios de pensión .....	95
2.6. Preguntas de investigación relacionadas con la fundamentación teórica en retribución .....	97
CAPÍTULO III .....	99
PLANES COMPLEMENTARIOS DE PENSIÓN .....	99
3.1. Introducción.....	101
3.2. Antecedentes.....	102
3.3. Pertinencia de los planes de pensiones para la comunidad académica.....	107
3.4. Situación pensional en el mundo .....	110
3.4.1. Incremento de la esperanza de vida .....	111
3.4.2. El empleo y las pensiones.....	115
3.4.3. Impacto fiscal.....	117
3.4.4. Reformas pensionales .....	118
3.4.4.1. Europa .....	121
3.4.4.2. España .....	124
3.4.4.3. Grecia .....	126
3.4.4.4. Resumen de principales cambios pensionales en Europa .....	127
3.4.4.5. América Latina.....	130

3.4.4.6. Los retos laborales y las reformas pensionales .....	131
3.5. Sistemas de pensión obligatoria en Colombia.....	132
3.5.1. Sistema obligatorio privado .....	132
3.5.2. Sistema pensional público o estatal .....	134
3.6. Planes complementarios de pensión .....	136
3.6.1. Brecha pensional.....	136
3.6.2. Importancia de un plan de pensiones dentro del esquema retributivo del directivo .....	141
3.6.3. Tipología y mecanismo de operación de los planes complementarios de pensión.....	142
3.6.4. Beneficios fiscales de los planes complementarios de pensión.....	145
3.7. Ventajas y desventajas de las diferentes modalidades de planes complementarios de pensión.....	147
3.8. Reflexiones y preguntas de investigación .....	148
CAPÍTULO CUARTO:.....	151
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	151
4.1. Introducción.....	153
4.2. Diseño metodológico de la investigación y principales decisiones.....	154
4.2.1. Definición de metodología .....	154
4.2.2. Enfoque del proceso investigativo.....	155
4.2.3. Propósito general de la investigación .....	157
4.3. Diseños metodológicos aplicados a situaciones similares.....	159
4.3.1. Aplicación cuantitativa .....	159
4.3.2. Aplicación cualitativa .....	160
4.4. Tipos de diseños básicos de investigación .....	161
4.4.1. Diferencias esenciales entre las metodologías cualitativa y cuantitativa	161
4.4.2. Elementos esenciales de la metodología cualitativa .....	163
4.4.2.1 Justificación de la elección de la metodología cualitativa .....	165
4.5. Estrategias cualitativas de investigación .....	166
4.5.1. Principales estrategias cualitativas de investigación .....	167
4.5.2. Diseño del Estudio de Casos.....	169
4.5.2.1. Objeto y componentes del estudio de casos.....	169

4.5.2.2. Muestra .....	172
4.5.2.2.1. Unidad de análisis.....	172
4.5.2.2.2. Criterios de selección de los casos .....	173
4.5.2.2.3. Número de casos.....	175
4.5.2.3 Recogida de información.....	176
4.5.2.3.1. Entrevistas semi-estructuradas.....	177
4.5.2.3.2. Documentación.....	180
4.5.2.3.3. Asistencia a congresos.....	180
4.5.2.4. Análisis de la información .....	182
4.6. Criterios de calidad de la investigación.....	184
CAPÍTULO V .....	189
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	189
5.1. Introducción.....	191
5.2. Los conceptos sus categorías y códigos .....	192
5.2.1. Concepto 1: Reforma pensional.....	192
5.2.1.1. Categoría Aumento de la Esperanza de vida .....	194
5.2.1.2. Categoría 2: Cambios paramétricos .....	195
5.2.1.3 Categoría 3: Asimetrías legales.....	196
5.2.1.4. Categoría 4: Pasivo pensional:.....	197
5.3. Concepto: Reducción del ingreso en el momento del retiro de la vida laboral .....	198
5.3.1. Categoría Brecha pensional .....	199
5.3.2. Categoría Calidad de vida.....	200
5.3.3. Categoría Ahorro para el retiro.....	202
5.4. Concepto: Beneficio fiscal.....	204
5.4.1 Categoría incentivos tributarios empresas .....	204
5.4.2. Categoría Incentivos tributarios personas.....	205
5.4.3. Categoría ahorro para el retiro:.....	206
5.5. Concepto: Prácticas retributivas de largo plazo .....	207
5.5.1. Características de la empresa.....	208
5.5.2. Incentivos de largo plazo .....	210
5.6. Concepto: Conciencia pensional .....	211
5.6.1. Edad del directivo .....	212

5.6.2. Composición del núcleo familiar.....	213
5.6.3. Calidad de vida .....	214
5.7. Debate de resultados.....	215
5.7.1. Concepto Reforma Pensional .....	215
5.7.1.1. Categoría Aumento en la esperanza de vida .....	215
5.7.1.2 Cambios paramétricos.....	216
5.7.1.3. Asimetrías legales .....	217
5.7.1.4 Pasivo pensional.....	218
5.7.2. Concepto Reducción del ingreso al pensionarse .....	219
5.7.2.1. Categoría Brecha Pensional .....	219
5.7.2.2. Calidad de vida.....	220
5.7.2.3. Ahorro para el retiro.....	221
5.7.3 Concepto Beneficio fiscal.....	221
5.7.3.1 Incentivos tributarios empresas y personas/ Ahorro para el retiro .....	221
5.7.4. Concepto prácticas retributivas de largo plazo .....	222
5.7.4.1. Características de la empresa .....	222
5.7.4.2. Incentivos de largo plazo .....	223
5.7.5 Concepto Conciencia Pensional .....	225
5.7.5.1. Edad del directivo .....	225
5.7.5.2. Composición del núcleo familiar/ Calidad de vida.....	226
5.8. Propositiones y modelo.....	227
5.8.1. Propositiones.....	227
5.8.2. Modelo propuesto .....	234
5.8.2.1. Modelo de implementación de los planes complementarios de pensión .....	234
5.8.2.2. Modelo Beneficio fiscal y los planes complementarios de pensión.....	235
5.8.2.3. Modelo de Conciencia Pensional.....	236
5.8.2.4. Modelo pedagogía y endeudamiento excesivo .....	237
CAPITULO VI.....	239
CONCLUSIONES.....	239
6.1. Introducción.....	241
6.2. Implicaciones.....	248
6.2.1. Académicas.....	248

6.2.2. Empresas.....	249
6.2.3. Política pública .....	251
6.3. Limitaciones .....	252
6.4. Futuras líneas de investigación.....	253
BIBLIOGRAFÍA.....	255
ANEXOS.....	287
Anexo 1. Encuesta Tower Watson .....	289
Anexo 2. Protocolo del estudio de casos .....	291
Anexo 3: Relación de Entrevistados.....	301

## Tabla de Figuras

Figura 1. Dimensiones de la misión DERH .....	17
Figura 2. Las partes interesadas típicas de una empresa .....	47
Figura 3. Publicaciones en revistas científicas .....	69
Figura 4. Determinantes de la estrategia retributiva del directivo.....	79
Figura 5. Criterios claves para diseñar un esquema retributivo.....	80
Figura 6. Características y objetivos de las tipologías retributivas .....	86
Figura 7. Retribución directa e indirecta .....	87
Figura 8. Retribución directa e indirecta .....	89
Figura 9. Componentes de la compensación ejecutiva.....	90
Figura 10. Incentivos a largo plazo real/Los ILP Reales Latinoamérica.....	94
Figura 11. Medidas indirectas monetarias de largo plazo: Planes complementarios de pensión.....	95
Figura 12. Esquema multipilar por el banco mundial y la compensación directiva.....	106
Figura 13. Retribución Total .....	109
Figura 14. Elementos Relevantes del Análisis Global Pensional.....	111
Figura 15. Esperanza de vida en el mundo.....	112
Figura 16. Porcentaje población mayor de 65 años en el 2050 .....	113
Figura 17. Expectativa de vida por género .....	114
Figura 18. Senda de pago pensional a cargo del Gobierno Central.....	117
Figura 19. Tasas de reemplazo- Países OCDE.....	137
Figura 20. Situación directivo en Colombia tasa de reemplazo real .....	138
Figura 21. Razones para reducir el ingreso de los directivos .....	139
Figura 22. Motivos para ahorrar para la vejez.....	140
Figura 23. Pasos para crear un plan de pensión voluntario .....	145
Figura 24. Causas del objeto de investigación .....	167
Figura 25. Fuentes de evidencia del estudio de casos. ....	170
Figura 26. Razones para escoger el estudio de casos en el análisis de la situación pensional y la remuneración en directivos.....	171
Figura 27. Unidad y sub-unidades de análisis .....	173
Figura 28. Componentes de calidad de la investigación .....	187
Figura 29. Códigos y categorías. ....	193
Figura 30. Códigos y Categorías .....	199

Figura 31. Códigos y categorías .....	204
Figura 32. Códigos y categorías. ....	208
Figura 33. Códigos y categorías. ....	212
Figura 34. Modelo Implementación de planes complementarios de pensión.....	235
Figura 35. Modelo de beneficio fiscal y planes complementarios de pensión.....	236
Figura 36. Modelo de conciencia pensional .....	237
Figura 37. Relación pedagogía y endeudamiento excesivo.....	238

## Tablas de tablas

Tabla 1. Elementos esenciales Teoría de recursos y capacidades .....	21
Tabla 2. Definición de capacidades por varios autores .....	25
Tabla 3. Perspectiva Contingente .....	31
Tabla 4. Modelos estratégicos de compensación.....	33
Tabla 5. Estudios sobre determinantes de la retribución directiva .....	81
Tabla 6. Medidas de desempeño de mayor uso directivos .....	83
Tabla 7. Modelos estratégicos de compensación.....	84
Tabla 8. Principales elementos de las reformas de los sistemas de pensiones en la Unión Europea.....	122
Tabla 9. Principales elementos de las reformas de los sistemas de pensiones en la Unión Europea.....	123
Tabla 10. Peso de los activos de los fondos de pensiones con respecto al PIB.....	133
Tabla 11. Edades y periodo de cálculo Colombia .....	135
Tabla 12. Diferencias entre enfoques Deductivo e Inductivo .....	156
Tabla 13. Comparativo entre los propósitos de investigación Descriptivo, Explicativo y Exploratorio.....	158
Tabla 14. Diferencias entre metodologías .....	162
Tabla 15. Esquema de las etapas de la investigación cualitativa .....	166
Tabla 16. Criterios de selección de los casos y fundamentos teóricos que sustentan la elección.....	175
Tabla 17. Planificación a priori de las entrevistas .....	178
Tabla 18. Tipo de cargos y cantidad de entrevistas .....	179
Tabla 19. Análisis de información.....	183
Tabla 20. Componentes de calidad de la investigación.....	186



## **INTRODUCCIÓN**



En el marco del paradigma de la dirección estratégica, caracterizado por la gran turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre sobre el devenir del futuro, la literatura académica, identifica a los departamentos de recursos humanos como determinantes de la posición competitiva de las empresas, con una gran capacidad de potenciar los activos intangibles y generar resultados visibles para ellas

Las acciones adecuadas en el marco de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos deberán contribuir a la eficacia y a la eficiencia de la organización, y uno de sus principales retos estará orientado a aumentar el alcance de su aportación en la organización desde una perspectiva macro y estratégica (Delery y Doty, 1996; Wright y McMahan, 1992). Existen tres dimensiones a considerar a la hora de analizar y comprender la misión de la Dirección de Recursos Humanos; a) la dimensión funcional: relacionada con lo micro y se centra en el análisis de la gestión de las prácticas individuales, por ejemplo, la remuneración; b) la dimensión estratégica o dirección estratégica de recursos humanos (o personas, según la terminología preferida por los diferentes autores), la cual apunta hacia el estudio global de talento humano donde se podría apreciar el aporte, el alcance y una clara orientación hacia la contribución organizativa en el mediano y largo plazo; y c) la dimensión internacional, que comprende el análisis de los aspectos internacionales (Ferris, 1999).

Esta investigación tendrá en cuenta estas tres dimensiones a la hora de analizar el papel de las prácticas retributivas y, en particular de los Planes Complementarios de Pensión, en el caso específico de los altos directivos, ejemplo inequívoco de empleados estratégicos, pueden jugar a la hora de contribuir a la competitividad organizativa. Seguiremos así las recomendaciones de Delery y Show (2001), Wright y MacMahan (1992) y Wright y Rosell (2002), autores todos ellos que incorporan elementos provenientes del pensamiento estratégico, económico y sociológico relacionados con la Teoría de la Agencia (Williamson, 1975).

Es evidente la importancia de las remuneraciones de los directivos en diversos ámbitos relacionados con la capacidad competitiva de las empresas, sobre ello es amplia la literatura académica publicada en las dos últimas décadas, pero es posible que sobre las distintas formas de manifestarse dicha remuneración, exista un cierto déficit, en concreto en cuanto al salario diferido. En el capítulo II se recogen algunas evidencias en relación a estas cuestiones.

Ahora bien, cierto es que esta modalidad de remuneración adquiere relevancia en prácticas muy experimentadas relacionadas con Planes de Pensiones que, sobre todo en

grandes empresas, se pusieron de manifiesto desde la primera mitad del siglo XX y de la que pueden encontrarse no pocos ejemplos ya adentrados en el siglo XXI.

Desde nuestra experiencia profesional y, sobre todo, desde la inquietud y sana curiosidad que nos suscita conocer con mayor profundidad y rigor académico las posibilidades que ofrecen distintas formas de mejorar la competitividad empresarial relacionadas con la satisfacción de las personas que ocupan los puestos de dirección en las organizaciones, nos hemos preocupado en profundizar sobre la importancia que para la dirección de recursos humanos de las empresas, tiene la programación de modelos relacionados con la motivación pero también con la fidelización de los profesionales directivos y las formas específicas que comportan la contratación de Planes de Pensiones para ese estrato de trabajadores de alto valor estratégico.

Estimamos que queda mucho trabajo de profundización sobre este tópico y es por ello que afrontamos nuestro trabajo doctoral en el empeño de aportar evidencia sobre el valor que para una dirección de recurso humanos eficiente y eficaz, comporta el establecimiento de una estructura salarial que contenga también formas de salario diferido en el tiempo. Asimismo y tratando de evaluar con el máximo rigor los efectos que sobre la competitividad tendría la identificación de esas políticas de remuneración para el futuro, se pretenden definir modelos que ayuden a garantizar el mantenimiento de la capacidad adquisitiva, una vez finalizada la etapa vital de trabajo activo, pasando a la jubilación, teniendo en cuenta las características de los sistemas públicos de cobertur y su previsible evolución futura.

Por tanto, en el caso que nos ocupa, nos centramos en las aportaciones dentro del ámbito de la compensación directiva, el impacto en la calidad de vida del directivo y en los efectos que tenga lo anterior sobre el desempeño organizativo. La forma como se compense al directivo permitirá potenciar sus destrezas, y convertirlo en una fuente de ventaja competitiva (Mejía Tosí y Hinkin 1987; Boringer y Milkovich 1998; Lepak y Snell, 1999 y Romero y Valle, 2001). La retribución buscará retener aquellos directivos que poseen las cualidades más preciadas para la empresa y disminuir el riesgo de que migren a otras empresas (Coff, 1997; Mozo y Pérez, 2001). Será preciso considerar y evaluar con profundidad la pertinencia de pagos -a medio y largo plazo- para valorar el impacto en la calidad de vida del directivo y su familia.

Así las cosas, es adecuado replantear los modelos estratégicos de dirección y gestión de personas desde el ámbito micro de la organización (Hoskisson, Hitt, Wan, y Yiu, 1999) hacia la contribución en el desarrollo empresarial (Drucker, 1968; Foulkes, 1987; Legge,

1978; Lloyd y Ilan, 1988; Watson, 1977), específicamente en lo que se refiere a las prácticas que definen los beneficios dirigidos a altos directivos. En este orden de ideas, la dirección y gestión de personas es entendida como un factor determinante para crear ventajas competitivas perdurables y difícilmente imitables (Galbraith y Nathanson, 1978; Niniger, 1981; Shuler, 1981). Además debe procurar diseñar esquemas salariales interesantes para los ejecutivos potenciales y actuales que permitan atraerlos, retenerlos y motivarlos. Para ello, consideramos que se deben utilizar prácticas retributivas innovadoras, donde se considere no sólo el corto plazo en el pago, sino también en horizontes más amplios de tiempo, que puedan incluso permitirles mantener su estándar de vida una vez finalizada la etapa laboral e iniciado el ciclo pensional.

Por lo que respecta a las implicaciones a nivel internacional de las decisiones relativas a la puesta en marcha de planes complementarios de pensiones, cabe señalar que pueden afectar la movilidad de directivos entre países de América o Europa, dentro de las compañías multinacionales y multilatinas. Por ello es necesario buscar la equidad del esquema retributivo del directivo, ya que puede presentarse una asimetría significativa entre una empresa y otra, lo que se traduciría en insatisfacción laboral, rotación laboral, clima laboral adverso como señalan, entre otros, Cristal (1984), Lazear y Rosen (1979) y Murphy (1992).

Será, por tanto, relevante analizar cómo las empresas toman e implantan sus decisiones de retribución, especialmente, las que afectan a sus altos directivos, desde una perspectiva estratégica y a medio y largo plazo. Ello exige, obviamente, tener en cuenta para el diseño del esquema de remuneración las regulaciones estatales, las prioridades de la empresa, el entorno en su conjunto y, especialmente, el mercado laboral los diferentes *stakeholders*. El reto que tendrán las empresas, será el cómo integrarán dichas prácticas en la gestión de recursos humanos a través de un esquema salarial que equilibre calidad de vida del directivo, pagos con diferentes modalidades y, logre alinear ese tipo de incentivos con las metas de medio y largo plazo de las organizaciones. Para ello *Los planes complementarios de pensión* pueden ser una herramienta apropiada, la cual ha venido cobrando vigor como lo evidencian los resultados de la investigación de los organismos multilaterales como son, por ejemplo, la Organización de Naciones Unidas (2011), El Banco Mundial (2012), la Organización internacional para el Trabajo (2012), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2014), entre otras.

En estas investigaciones se ha venido estudiando la problemática de los planes de pensión en el mundo, como parte de la necesidad de generar recursos para las personas en la edad adulta, sin que esto implique aumento del pasivo pensional de las naciones, como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) (Banco Mundial, 2012). Esta entidad ha planteado cinco pilares, que permiten entender mejor la dinámica en este campo y, facilitar así el diseño de modelos orientados a la construcción de un ingreso digno en la edad adulta, que mejore la calidad de vida en la población mundial, bajo los parámetros de equidad, sostenibilidad fiscal y aumento de la cobertura pensional en el hemisferio. A continuación los cinco pilares expresados por esta entidad (Banco Mundial, 2012): 1) pilar social, 2) pilar obligatorio público, 3) pilar obligatorio privado, 4) planes complementarios de pensión y 5) patrimonio personal o familiar de negocio.

A partir de lo planteado por el Banco Mundial, se observa en el cuarto pilar del párrafo anterior, una oportunidad de investigación: el estudio de los planes complementarios de pensión como práctica de remuneración directiva. Sustentado en cuatro razones esenciales: a) el acelerado envejecimiento de la población en el mundo; b) la gran reducción del nivel de ingresos del directivo en el momento de pensionarse; c) el desafío de diseñar esquemas remunerativos que contribuyan a mantener el estándar de vida de los ejecutivos en su edad adulta y d) el impacto en los resultados organizativos.

En concordancia con lo anterior, la alternativa de compensar a los directivos a través de los planes complementarios de pensión, se manifiesta como un instrumento, entre otros, merecedor de análisis, el cual puede contribuir a la disminución de la brecha pensional. En suma, es un área del conocimiento que evidencia una importante oportunidad de investigación, con aportación tanto a la comunidad académica como al mundo empresarial, particularmente, para las compañías multinacionales y multilatinas.

Dicho lo anterior, el **objetivo general** de este trabajo de investigación es profundizar en el estudio de la remuneración de directivos y, particularmente, explorar el papel de los planes complementarios de pensiones como práctica de remuneración de los directivos en las compañías multinacionales<sup>1</sup> y/o multilatinas<sup>2</sup> Partimos de la experiencia del investigador, para mencionar como proposición inicial que la inclusión de esquemas de incentivos con fin

---

<sup>1</sup> Compañía transnacional que opera a nivel global en diferentes países.

<sup>2</sup> El concepto de empresa multilatina fue creado por América Economía en 1986 con el objetivo de describir a las empresas que empezaban a hacer negocios a lo largo de las Américas. No obstante, la evolución de las estructuras de producción, distribución y financiamiento permite que hoy el concepto también se ajuste a empresas que cruzan fronteras más allá de la región latinoamericana (AméricaEconomía, 2013).

específico, en este caso, los planes complementarios de pensión, puede tener alto valor estratégico para la organización. Estos pueden constituir un instrumento fundamental de la compensación, puesto que, si son diseñados adecuadamente, pueden permitir alinear los propósitos organizativos con las metas del directivo, buscando atraer al ejecutivo talentoso, ya que éste contribuye al crecimiento sostenido de la empresa (Williamson, 1975). Pueden ayudar a garantizar a los directivos una buena calidad de vida presente y futura, con lo cual pueden funcionar como mecanismo eficaz para atraer talento pero, sobre todo, para tratar de garantizar su compromiso y alto desempeño.

Los planes complementarios de pensión, pueden jugar un papel relevante, al constituir una de las tácticas remunerativas que representen una alternativa de ahorro que apunta al objetivo descrito, reducir la brecha pensional<sup>3</sup>, permitiendo a los directivos mantener su nivel de vida tras la jubilación. A este respecto cabe recordar el hecho de que entidades multilaterales como el Banco Mundial, plantean en sus informes la importancia de los planes complementarios de pensión, como un instrumento de mejora en la calidad de vida de los ciudadanos en su etapa adulta.

Ello nos lleva a plantearnos como **objetivos específicos**: 1) analizar aquellos factores, internos y externos, que pueden condicionar tanto la implementación de los planes complementarios de pensión, como impactar en los resultados organizativos que pueden derivarse de su utilización; 2) prestar especial atención a la exploración de la relación entre la problemática de los sistemas de pensiones obligatorios, ya sean estatales o privados, y los planes complementarios de pensión en las empresas; 3) la indagación, desde una perspectiva configurativa de la Dirección de Recursos Humanos, de otras prácticas de recursos humanos que son congruentes con la utilización de los planes complementarios de pensión y; 4) el análisis de los principales beneficios que pueden derivar de la implementación de planes complementarios de pensión, así como de los problemas que pueden generar.

Así las cosas, hemos estudiado la cuestión tanto desde el ámbito macro, considerando la problemática pensional global, como desde la óptica interna de la empresa, en la cual nos centraremos fundamentalmente.

---

<sup>3</sup> Brecha pensional: Es la diferencia entre el salario que tenía la persona cuando estaba activa trabajando y el valor que recibe cuando inicia su ciclo pensional. Ejemplo si recibía un salario de 1000 dólares y su pensión es 400, la brecha será del 60%, equivalente al descenso del ingreso.

Por lo que respecta a los factores internos y externos que puedan condicionar la implementación de los planes complementarios de pensión, considerados fundamentales como parte de la dinámica retributiva para el colectivo sujeto de estudio, queremos destacar:

- La necesidad de estudiar como se desarrollan las acciones en materia retributiva en compañías multinacionales con filial en Colombia, y las posibles divergencias en las prácticas de compensación con respecto a las multilatinas de origen colombiano.
- La importancia de variables como, tamaño, antigüedad, la composición accionarial, etc., entre estos tipos de empresas descritas, que pueden incidir en las decisiones con respecto a la estrategia de la DERH, y de forma particular, con la postura frente a las pagas variables de mediano y largo plazo.
- Igualmente si estas empresas tienen políticas globales diversas sobre los planes complementarios de pensión, como un esquema retributivo, que incidan en su decisión para utilizar esta alternativa en su esquema de pagas.

El estudio de la relación entre la problemática de los sistemas de pensiones obligatorios, ya sean estatales o privados, y los planes complementarios de pensión en las empresas resulta imprescindible en la medida en que la configuración de los primeros afectará sustancialmente al atractivo y eficacia de los segundos. Los sistemas obligatorios determinan la tasa de sustitución o reemplazo, elemento fundamental a la hora de plantearse la necesidad de complementar la pensión pública con la constitución de un capital privado. La previsible evolución futura de los sistemas públicos parece indicar que la brecha pensional aumentará sustancialmente en el caso de la alta dirección de las empresas.

El estudio de otras prácticas de recursos humanos congruentes con la utilización de los planes complementarios de pensión resulta esencial, en la medida en que las empresas deben plantear sistemas de prácticas de recursos humanos internamente consistentes como señala la perspectiva configurativa de la Dirección de Recursos Humanos. La utilidad y resultados de cualquier práctica aislada estarán condicionados por el marco conjunto de prácticas que se implementan en la empresa, entre las que existirán efectos sinérgicos que pueden ser tanto positivos como negativos.

Por lo que respecta al análisis de los principales beneficios que pueden derivar de la implementación de planes complementarios de pensión, así como de los problemas que pueden generar, cabe señalar que nuestro principal interés se centra en estudiar sus efectos sobre la capacidad de la empresa de atraer, retener y motivar al personal de alta dirección y

a los problemas de movilidad que puede generar el uso de estos planes en empresas con sedes en países con legislaciones sustancialmente diferentes.

Es pertinente considerar las tres dimensiones señaladas por Cabrera y Gómez-Mejía (2002) como relevantes a la hora de analizar situaciones y tomar decisiones en el ámbito de recursos humanos: la económica, la psicológica y la social.

En este trabajo nos hemos centrado principalmente en la dimensión económica, puesto que incide directamente en el logro de la productividad esperada y sirve, además, para potenciar los resultados económicos de la empresa (Balkin y Cardy, 2001; Gómez-Mejía et al 2012;). Igualmente porque tiene directa relación con la remuneración, la cual es entendida como un instrumento que: a) repercute sobre los procesos de reclutamiento y atracción del talento deseado por la organización, b) influye en el ambiente laboral, c) propicia el desarrollo de las competencias corporativas, d) apoya la retención de los ejecutivos y e) contribuye con el desempeño organizativo.

También nos hemos apoyado en la dimensión social, porque está relacionada con la posibilidad de tener un empleo que permita obtener una pensión, construida a partir de sus aportaciones durante la vida laboral. De allí se desprende una problemática particularmente compleja para los directivos y es la disminución de su ingreso de forma considerable, en el momento de su jubilación, fenómeno conocido como brecha pensional, asunto que trataremos a profundidad en el desarrollo de este trabajo.

Hemos indagado en la compensación como una de las herramientas más usadas para incrementar el sentido de pertenencia del directivo actual y, por consiguiente, una mayor contribución de su parte al resultado de la empresa. Nos hemos centrado específicamente en analizar los incentivos de largo plazo para los cargos directivos que son considerados como valiosos y estratégicos (Martín, 2011) y representan el grupo de personas a retener (Boxal, 1996; Lepack y Snell, 1999; López- Cabrales *et al.*, 2007, 2008). También hemos profundizado en los tipos de planes para altos directivos como una práctica de retribución; entre ellos los de beneficio definido (Cadman y Vincent, 2015) y de contribución definida. Hemos identificado relaciones entre variables determinantes para el diseño de la retribución, sirva como ejemplo el tamaño de la empresa (Gordon y Singh, 2014).

La metodología de investigación elegida es “El estudio de Casos” (Marshall y Rossman, 1995; Saunders et al., 2003; Swanborn, 2010; Yin, 1989), pues ésta nos puede llevar a entender, de mejor forma, el fenómeno objeto de la tesis teniendo en cuenta: a) el

grado de complejidad y dinamismo del tema; b) las múltiples variables involucradas, c) la inclusión de elementos intangibles y d) la utilización de diversas fuentes de evidencia y técnicas de análisis, ya que contempla el contacto directo con la comunidad que atestigua acerca del tema en cuestión. Para esta investigación, hemos elegido el colectivo compuesto por directivos, gerentes de gestión de personas o recursos humanos, miembros de entidades multilaterales y fondos de pensiones privados y públicos. Esta selección busca triangular la información y tener diversas opiniones sobre el mismo fenómeno. Lo cual resulta adecuado para un tema de investigación, como son los planes complementarios de pensión, cuyo estudio se encuentra, en nuestra modesta opinión, todavía en una fase exploratoria.

Así pues, las aportaciones provenientes del mundo empresarial, son parte fundamental de este trabajo -entrevistas y testimonios- de los sujetos mencionados previamente, que junto a los fundamentos teóricos, constituyen la base de esta investigación cualitativa. Hemos llevado a cabo un proceso inductivo de corte exploratorio, reforzado por el creciente interés de las empresas en buscar mecanismos que permitan remunerar de la mejor forma posible a los trabajadores, especialmente cuando las empresas tienen en cuenta las habilidades que contribuyen a la construcción de ventajas competitivas para las mismas, buscando mayores aportaciones a los resultados corporativos.

El tipo de diseño seleccionado es de único caso (planes de pensiones complementarios) con distintas subunidades de análisis, lo que nos ha permitido profundizar con rigor académico en el estudio analítico y comparativo de los planes de pensiones. Este diseño ha estado muy condicionado por el alto nivel de complejidad y asimetría entre diferentes países y entornos legales, en aquellas cuestiones que afectan a la remuneración a directivos y por consiguiente a su realidad pensional. Con el presente trabajo de investigación pretendemos aportar nuevo valor, tanto al debate académico, como a las implicaciones de orden práctico para las empresas.

Con el fin de dar respuesta a las inquietudes manifiestas en las páginas anteriores, pasamos a exponer a continuación la estructura de nuestro trabajo de investigación, compuesto por esta introducción, seis capítulos, las referencias bibliográficas y los anexos según se ha reflejado en el índice.

En el primer capítulo hemos recogido los fundamentos teóricos que hemos considerado esenciales para alcanzar el objetivo de investigación. Nos hemos centrado, principalmente, en las aportaciones de cuatro teorías: a) Recursos y Capacidades, b) Contingente, c) Agencia y d) Stakeholders. Las aportaciones anteriores se complementan,

en ese mismo capítulo, con otras contenidas en la literatura relativas a compensación a directivos, fundamentalmente teoría de la motivación con especial referencia a la Teoría de la Equidad.

En el segundo capítulo se aborda de forma particularizada la fundamentación teórica de la retribución a directivos: importancia de la compensación para la estrategia de gestión de personas, tipologías y determinantes de la retribución.

En el tercer capítulo hemos tratado los antecedentes, pertinencia académica e impacto para la sociedad de los sistemas de pensiones. Hemos analizado, así mismo, como las reformas pensionales y sus parámetros técnicos esenciales que conducen a la aparición de los planes complementarios de pensiones y hemos presentado evidencia sobre la pertinencia de éstos dentro de los esquemas retributivos para directivos y la forma como operan.

El capítulo cuarto se ha dedicado al diseño de la investigación, señalando las diferencias entre los métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos. En este capítulo, hemos justificado la metodología cualitativa seleccionada, hemos precisado la unidad de análisis, así como los criterios de selección de la muestra y el método con el cual se realiza el trabajo de campo. Hemos incluido como complemento a este capítulo los anexos con el protocolo seguido para la ejecución de las actividades, los diferentes públicos entrevistados, los tipos de empresas y sus características.

En el quinto capítulo se relacionarán los principales resultados de la investigación y el debate sobre los mismos, analizando detalladamente los distintos, conceptos, categorías y códigos identificados.

Finalmente, en el sexto capítulo, concluimos el análisis del tema objeto de este estudio, señalando sus implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Nuestro trabajo doctoral incorpora una amplia bibliografía que ha dado soporte a nuestras manifestaciones y que da paso a aquellos anexos que hemos considerado necesarios para cubrir la inquietud de quien pretenda indagar sobre la mecánica seguida en el desarrollo de nuestro trabajo empírico.



**CAPITULO PRIMERO:**

**PRINCIPALES TEORÍAS QUE ANALIZAN EL FENÓMENO DE LA  
COMPENSACIÓN EN DIRECTIVOS**



## 1.1. Introducción

Partiendo del análisis de las diversas teorías que estudian el fenómeno de la retribución en directivos, hemos decidido seleccionar cuatro que consideramos suministran el mejor aporte científico para entender la dinámica retributiva de la alta dirección en las empresas desde la perspectiva de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (desde ahora DERH), especialmente respecto a la estrategia remunerativa. Estas teorías son: a) Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), b) Teoría Contingente (Hannan y Freeman, 1977), c) Teoría de la Agencia (Coase, 1937), d) Teoría de los Grupos de Interés o *Stakeholders* (Freeman, 1984). Asimismo haremos una referencia general a las Teorías de la Motivación, con especial énfasis en la Teoría de la Equidad por su relevancia en el ánimo y satisfacción del directivo, factores que lo llevan a actuar de una forma determinada y que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si bien en la literatura se han utilizaos otras teorías alternativas y/o complementarias como la de la Discrecionalidad Directiva (Filkenstein y Boyd, 1998; Hambrick y Finkelstein, 1987); la Teoría del Poder Gerencial (Bebchuk y Fried, 2003) la Teoría de la Comparación Social (O'Reilly *et al.*, 1988), muy cercana a la Teoría de la Equidad; la Teoría del Contrato Óptimo (Core y Larcker, 2002; Gómez-Mejía y Wiseman, 1997) con evidentes conexiones con la Teoría de la Agencia; la Teoría del Capital Humano (Argawal, 1981), o la Teoría del Comportamiento Organizativo (Hellriegel *et al.*, 1999; Robbins, 2004), consideramos que las seleccionadas son las más adecuadas para el objetivo concreto de la presente investigación. Ahora bien, no renunciamos a lo largo del trabajo a realizar referencia y apoyarnos en argumentos de estas otras teorías.

La selección no se ha basado exclusivamente en el criterio del investigador sino en algunas investigaciones precedentes, que han estudiado con rigor y profundidad la cuestión de la retribución a directivos basándose, principalmente, en los fundamentos científicos expuestos en las cuatro teorías inicialmente mencionadas (Gómez-Mejía, 2012; Gómez-Mejía y Sánchez-María, 2006). En consecuencia, tras revisar la condición de recurso estratégico del recurso humano y el papel que, *a priori* pueden jugar retribuciones diferidas como los planes de pensiones a la hora de facilitar el sostenimiento y la generación de ventajas competitivas, procederemos a la revisión de las teorías previamente comentadas y sus antecedentes, haciendo énfasis en las aportaciones relacionadas con los sistemas de pago de la alta dirección y/o personal con alto valor estratégico.

## **1.2. Importancia estratégica de la dirección de Recursos Humanos y prácticas retributivas**

Hoy día resulta prácticamente incuestionable, al menos en el mundo académico, que las personas, los recursos humanos (RRHH) que poseen, constituyen uno de los recursos más importantes, si no el más importante, con el que cuentan las organizaciones. Son numerosas las referencias en la literatura especializada respecto al rol estratégico que pueden desempeñar los RRHH como fuente potencial de ventajas competitivas sostenibles, así como de la importancia de la función de RRHH como instrumento fundamental para convertir ese “potencial” en ventaja competitiva “real” (Barney y Wright, 1998; Lado y Wilson, 1994; Wright, Dunford y Snell, 2001). Los principales fundamentos teóricos de esta relevancia estratégica pueden encontrarse, fundamentalmente, en la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney y Wright, 1998; Lado y Wilson, 1994; Wright, Dunford y Snell, 2001) y la Teoría del Capital Humano (Becker, 1964; Flamholtz y Lacey, 1981 a y 1981 b; Schultz, 1971).

Existe todavía cierta controversia sobre si las ventajas competitivas se desarrollan en las prácticas de RRHH o en los RRHH en sí mismos (Park, Gardner y Wright, 2004). Aún no han alcanzado un consenso claro sobre cuáles son los recursos clave bajo el paradigma de la Teoría de Recursos y Capacidades, a la que dedicaremos el siguiente epígrafe, si las prácticas de RRHH (Huselid, 1995; Huselid et al, 1997; Schuler y McMillan, 1984) o los propios recursos humanos a través de sus capacidades (Cappelli y Cocker-Heftler, 1996; Ulrich y Lake, 1990). No obstante, pocos son los que dudan de que ambos elementos son relevantes y están intrínsecamente relacionados. Desde un punto de vista estático los RRHH son la clave, pero desde una perspectiva dinámica, las prácticas de RRHH adquieren una importancia fundamental pues constituyen el modo de mantener, incrementar, modificar y adaptar los RRHH a las nuevas necesidades de la empresa.

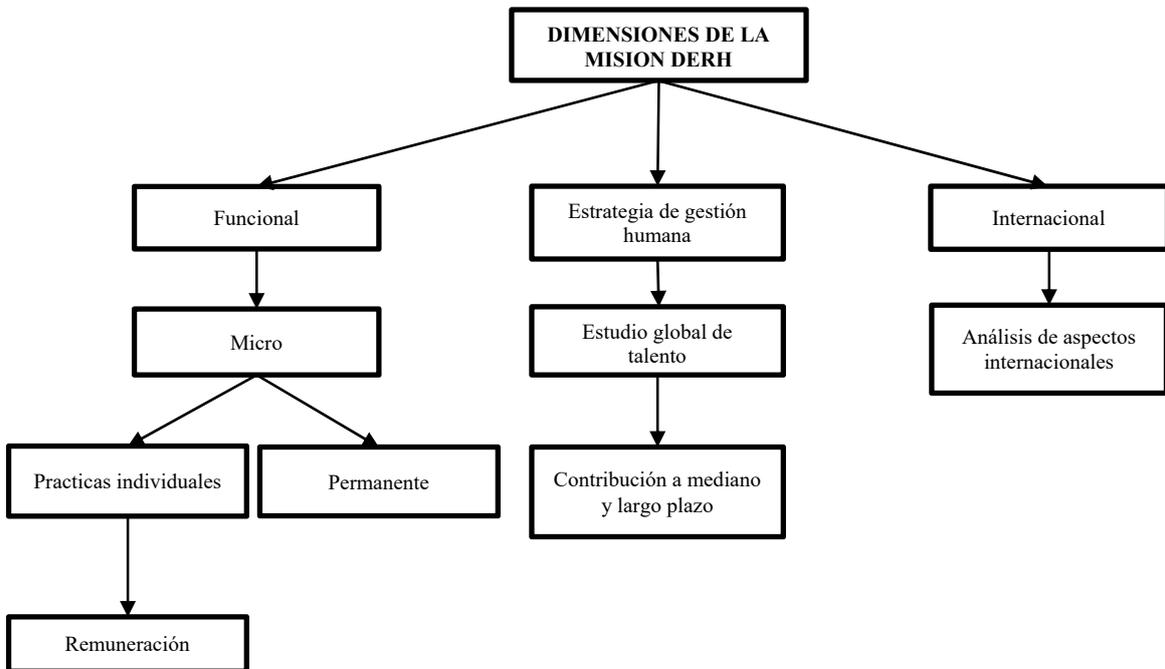
Por tanto, la gestión de las personas en la organización puede considerarse como un elemento determinante como factor de posición competitiva, potenciadora de activos y generadora de resultados visibles para la organización. Las acciones adecuadas dentro de la DERH<sup>4</sup> contribuyen a la eficacia y la eficiencia de la empresa. Desde la perspectiva de una parte relevante de la literatura el reto de la función de Recursos Humanos será aumentar el alcance de su aporte a la organización con una perspectiva macro y estratégica (Delery y Doty, 1996; Wright y McMahan, 1992).

---

<sup>4</sup> Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Teniendo en consideración el desafío del área de gestión de personas y su misión para diseñar las políticas retributivas de los altos ejecutivos, es pertinente entender las tres dimensiones de la Dirección de Recursos Humanos, sus funciones y procesos en concordancia con la organización: a) dimensión funcional: relacionada con “los procesos micro”, que se centra en el análisis de la gestión de las prácticas individuales, por ejemplo, la remuneración; b) dirección estratégica de gestión humana, la cual apunta hacia el estudio global del talento humano, donde se podría apreciar el aporte, el alcance y una clara orientación hacia la contribución organizativa en el medio y largo plazo; c) dimensión internacional la cual comprende el análisis de los aspectos internacionales (Ferris, 2004). Como se puede observar en la Figura 1.

**Figura 1. Dimensiones de la misión DERH**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Delery y Doty (1996); Wright y Mc Maham (1992); Ferris (1999).

Debemos señalar que estos aspectos se encuentran planteados, en cierto modo, ya en textos seminales como la Teoría del Desarrollo de la Empresa de Penrose (1962), en el cual se explica la empresa como una institución superior a la mera una unidad administrativa, es decir, mucho más que labores operativas, para pasar a ser una institución conformada por personas que apoyan el crecimiento organizativo y son la fuente de ventajas competitivas. Precisamente, al revisar el estudio del origen de las ventajas competitivas autores relevantes

señalan que éstas se encuentran relacionadas con los atributos internos de la organización, siendo el grupo de individuos que ocupa cargos de primer nivel de una empresa, un componente esencial de dichas cualidades (Amit y Shoemaker, (1993); Barney, 1986; Barney y Wright, 1998; Dierickx y Cool, 198) y Wernerfelt, 1984).

Específicamente, para el propósito investigativo que nos ocupa, pretendemos, como ya avanzamos en el introducción, analizar la idoneidad de aquellas prácticas de gestión humana que buscan acompañar el proceso de retiro por pensión para los directivos de alto nivel, lo cual supone un proceso adecuado de sucesión en los cuadros directivos de la empresa que garantice la perdurabilidad organizativa.

Desde la DERH, será adecuado crear acciones tempranas y tácticas de remuneración que contribuyan positivamente en la calidad de vida, en el momento de terminación del ciclo laboral e iniciación de la etapa como pensionista<sup>5</sup>, formalizado a través del pago de una mensualidad del sistema pensional en el cual se encuentre afiliado, siendo una acción indispensable para garantizar un justo retiro del individuo por jubilación.

Partiendo del planteamiento de Bosch, Melguizo y Pagés (2013) de trasladar consumo actual por el consumo futuro, conviene utilizar esquemas de contribución acumulada en los cuales no se entregue dinero de inmediato al directivo, con el ánimo de incentivar al ahorro en periodos largos de tiempo con fin específico para su vejez. Partiendo de la necesidad que tienen los directivos de ahorrar una parte de su salario pensando en el futuro –particularmente en su edad adulta-, con lo cual puedan conservar cierto estándar de vida en ese momento de su existencia.

La contribución del área Recursos Humanos es determinante para crear cultura del ahorro -con fin específico- dentro de la organización, justamente para cerrar la brecha pensional<sup>6</sup> que afecta a los empleados, y de forma severa a los directivos. Partiendo del objetivo primordial de la dirección de Recursos Humanos, planteamos lo que consideramos son las acciones específicas que tiene esta área; a) atraer, b) contratar, c) desarrollar, d) retener y e) diseñar beneficios para mejorar el futuro de sus colaboradores.

A continuación, procedemos a profundizar en las aportaciones de las teorías que hemos seleccionado, desde la Teoría de Recursos y Capacidades, pasando por la Teoría Contingente, de la Agencia, con una referencia a las teorías de la Motivación, y más

---

<sup>5</sup> Pensionista: Persona que tiene derecho a percibir y cobrar una pensión. (RAE)

<sup>6</sup> Brecha pensional: Diferencia entre el salario o ingreso total del trabajador y su valor de pensión.

específicamente a la Teoría de la Equidad, hasta la Teoría de los *Stakeholders*, por el valor que éstas aportan al propósito de nuestra investigación.

### **1.3. Teoría de recursos y capacidades**

En primer lugar hablaremos de las principales aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades, en segundo término del impacto en la DERH y, posteriormente, estudiaremos las características esenciales del recurso humano como recurso estratégico. Debemos señalar cómo la plantilla directiva cumple con los requisitos para ser un activo estratégico, para centrarnos después en las aportaciones de la teoría en el ámbito retributivo, cuestión fundamental para garantizar y atraer el talento deseado por la empresa, la motivación de este tipo de personal y por consiguiente su retención en la organización.

Inicialmente Aaker (1989), plantea que la capacidad organizativa impulsa a una empresa a desempeñarse mejor que sus competidores, y esto se puede evidenciar en acciones específicas de una compañía vinculadas con variables como: a) reputación, b) base de clientes satisfechos, c) orientación al consumidor, d) superioridad tecnológica, e) innovación continua en productos, f) mayor cuota de mercado, entre otras.

Schoemaker (1992) utiliza el término “capacidades claves” y se refiere a una serie de características que contribuyen en la definición de las mismas, como aprendizaje colectivo e intercambio de información entre los compañeros de trabajo; inversión en desarrollo y dificultad de imitación de los activos intangibles por parte de los competidores. Lo anterior se convierte en la creación de capacidades claves relacionadas con lograr productividad, con altos estándares de calidad, buena relación con proveedores, cultura orientada a la innovación, constante desarrollo de productos, canales de distribución diversos y eficientes, y prestigio organizativo, entre otros.

De modo similar Cuervo (1993), entiende “la capacidad” como la suma de conocimientos y destrezas que nacen del aprendizaje de la organización. Por otra parte Collins (1994) entiende “las capacidades” como una suma de rutinas que determinan la eficiencia con la que una empresa modifica entradas en salidas. Explicado de otra forma, el conocimiento y las habilidades organizativas transforman insumos que ingresan a la empresa y, con procedimientos estandarizados, los convierte en productos o servicios que pretenden tener una ventaja competitiva perdurable en el mercado.

Por esta razón la remuneración y la relación con los recursos y capacidades de una empresa tienen estrecha relación, ya que hay un entorno cada vez más competitivo que exige la optimización de los recursos en el seno de la organización. En ese orden de ideas, el recurso humano juega un rol determinante en la obtención de resultados sobresalientes, los cuales permitan a las empresas no solo subsistir, sino ganar participación de mercado, ser rentables y contribuir con el desarrollo y crecimiento de la sociedad en su conjunto. Consecuente con lo anterior los recursos y las capacidades resultantes, son fundamentales para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Aaker, 1989), y deberán traducirse en elementos distintivos frente al mercado, para ser precisamente impulsores de las anheladas metas corporativas.

En consecuencia las ventajas competitivas sostenibles son el resultado de las capacidades que están clasificadas en cuatro tipos a) funcionales, asociadas con el conocimiento y experiencia de la plantilla de personal; b) culturales, asociadas con elementos actitudinales, valores, creencias, capacidad de enfrentar retos y adaptarse al cambio; c) de posicionamiento, asociadas con elementos de prestigio y relaciones; d) regulatorias, asociadas con aspectos legales, propiedad intelectual, contratos, entre otros (Coyne, 1986; Hall, 1992)

En cuanto a los cuatro tipos de capacidades planteadas por Coyne (1986), los directivos contribuyen desde su posición de liderazgo al desarrollo de capacidades empresariales, lo cual se podrá evidenciar en las rutinas organizativas, el estilo corporativo y las buenas prácticas, observadas tanto en la empresa como en el desenvolvimiento en su entorno social y medio ambiente empresarial. En otras palabras, los recursos tienen cierto grado de independencia, pero las “capacidades” necesariamente involucran un proceso de equipo, que se utiliza de forma estandarizada y conjunta dentro del marco de hábitos organizativos. Es decir que estén alineadas con las definiciones estratégicas de cada empresa y la puesta en marcha de las mismas (Kaplan y Norton, 2004).

En definitiva, siguiendo a Caves (1980), los recursos y capacidades son “activos” ligados de forma semipermanente a la empresa, y son considerados estratégicos aquellos que apuntan a la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Es decir, aquellos que poseen cinco características como son: 1) difícilmente sustituibles, 2) valiosos, 3) escasos, 4) inimitables, y 5) generadores de renta (Cruz Ros, 2001).

Una vez definido brevemente lo que desde la literatura especializada se entiende como “recursos y capacidades” y sus distintas acepciones, a continuación es pertinente

ampliar la Teoría de Recursos y Capacidades desde el enfoque de la DERH, donde los individuos son considerados, como un elemento clave para el desarrollo justamente de “recursos y capacidades”, en razón de que poseen conocimientos valiosos, escasos, y difíciles de imitar y transferir (Becker y Gerhart, 1996; Cappelli y Singh, 1992; Pfeffer, 1994).

En la tabla 1 hemos sintetizado desde nuestra óptica, lo que consideramos son los principales elementos y características de la teoría de recursos y capacidades.

**Tabla 1. Elementos esenciales Teoría de recursos y capacidades**

1) Wernerfelt (1984)	Activos intangibles y tangibles. Contribuyen con la obtención de productos y servicios.
2) Barney (1991)	Incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos organizativos.</li> <li>• Características de la empresa.</li> <li>• Beneficios observados por el consumidor y el mercado.</li> <li>• Información de la compañía.</li> <li>• Conocimiento específico para crear ventajas.</li> </ul>
3) Grant (1991)	Plantea tres categorías: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital físico.</li> <li>• Capital humano.</li> <li>• Recursos de capital organizativo.</li> </ul>
4) Hall (1993)	Énfasis en intangibles, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretos comerciales.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Redes interpersonales.</li> <li>• Conocimiento de los empleados.</li> <li>• Proveedores y distribuidores.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> </ul>
5) Godfrey y Hill (1995)	Recursos heterogéneos generadores de ventaja competitiva, focalizados en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de costos.</li> <li>• Acciones diferenciadoras.</li> </ul>
6) Barney (2011)	Tangibles <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipos.</li> <li>• Capacidad financiera.</li> <li>• Intangibles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas, destrezas, información relevante.</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

### **1.3.1. La Teoría de Recursos y Capacidades en la Dirección de Recursos Humanos**

Consideramos que la Teoría de Recursos y Capacidades es primordial para entender las aportaciones de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, impulsándola de forma esencial y convirtiéndose parte integral de su fundamento teórico. Permite explicar la manera en que el recurso humano puede ser un activo estratégico generador de ventaja competitiva sostenible (Pfeffer, 1996). Esta consideración es útil para preparar y desarrollar virtudes competitivas, siendo la combinación entre: adecuados hábitos organizativos en gestión de personas, y el capital humano, los componentes necesarios para lograr dicho propósito. Es decir, en referencia al campo de investigación específico que nos ocupa, si se tienen buenas prácticas remunerativas, como parte de un proceso integral de recursos humanos, se podrá más fácilmente tener ventajas que permitan a la organización obtener mejores resultados y apropiarse de una mayor cantidad de rentas.

Por consiguiente es necesario para el objeto de esta investigación, revisar la literatura del Enfoque de Recursos y Capacidades desde la perspectiva de recursos humanos, que nace como una parte fundamental de la Dirección Estratégica de las empresas. Destacan autores como Barney (1991), Grant (1991), Pfeffer (1994) y Wernerfelt (1984) quienes buscan explicar, desde la perspectiva de esta teoría, la forma como se diferencian las compañías a partir de dinamizar y aprovechar las competencias esenciales, siendo ésta una variable fundamental en la Dirección Estratégica de las empresas (Prahalad y Hamel, 1990).

Con anterioridad Ulrich se adelantaba en el desarrollo del Enfoque de Recursos y Capacidades aplicado a la Dirección de Recursos Humanos, señalando el tipo de cargos que contribuyen a la creación de ventajas competitivas (Ulrich, 1986). Posteriormente Boxall (1996) incluye el concepto “ventaja a través de las personas”, es decir las personas como una característica única que permite crear los atributos deseados para el resultado organizativo esperado por los propietarios.

En suma observamos que este enfoque es ampliamente utilizado en ésta dimensión académica, para explicar los fenómenos alrededor de la Dirección de Recursos Humanos con una amplia cantidad de académicos que han tratado el asunto (Ferris *et al.*, 1999; Martín-Alcázar, Romero-Fernández y Sánchez- Gardey, 2009; McMahan, Virick y Wright, 1999; Schuler y Jackson, 2005; Wright y Boswell, 2002; Wright *et al.*, 2001; 2004).

Partiendo de Hernández y Peña (2008) son tres los aportes fundamentales de ésta teoría: a) aceptar que la competitividad de la empresa mejora en la medida que se

implementan determinadas prácticas de recursos humanos, b) reconocer la importancia que tiene el recurso humano en el éxito organizativo y c) incluir variables como el “capital humano”.

### **1.3.2. El directivo como recurso generador de ventaja competitiva**

Una vez tratados los recursos y capacidades como los dos conceptos claves en los cuales se fundamenta esta teoría, es apropiado examinar la forma como el directivo encaja dentro de dichas definiciones desde este enfoque.

Así las cosas, este apartado pretende ampliar la tesis de Grant (1991), de que el recurso humano directivo es estratégico, con el cual se busca que la organización pueda apropiarse en mayor proporción de las rentas que genera es decir, aumentar de manera sostenida su rentabilidad. Si las empresas contratan y retienen directivos que poseen conocimientos y habilidades específicas, tendrán mayor probabilidad de obtener mejores resultados organizativos. Por tanto, la empresa deberá procurar la exclusividad de ese recurso (Mozo y Pérez, 2000) como también dedicar esfuerzos a identificar, evaluar y fundamentar su estrategia sobre los recursos y capacidades más valoradas (Grant, 1996; Lamoca y Ortega, 2000; Navas y Guerras, 1998).

Por consiguiente, en la medida que se tienen directivos con mayores destrezas, es predecible la obtención de mejor productividad y eficiencia corporativa. De ahí la relevancia de un esquema retributivo que premie el desempeño de la alta dirección y esté alineado con los resultados organizativos esperados. Lo anterior ratifica la importancia del factor humano y su incidencia en la generación de rentabilidad, planteado como la forma de transferir mejores resultados a la empresa (Datta, Guthrie y Wright, 2005; Lawler, 1992; Pfeffer, 1998).

Otros autores como Barney (1997), Dyer, (1993), Pfeffer, (1994) y Snell *et al.* (1996), ubican al directivo (al menos en lo que se refiere a alta dirección) en el cuadrante de recursos valiosos y singulares. Por tanto, para ejercer bien una posición en la alta dirección dentro de una compañía, se exige cierto grado de desarrollo de destrezas y especificidad de los conocimientos, con una mirada integral del modelo de negocio, del entorno y de la realidad global. De ahí que las capacidades se articulen dentro de una dinámica colectiva denominada “la rutina organizativa” (Nelson y Winter, 1982), ya que solo están presentes cuando existe interacción entre los individuos de una empresa, y es justamente el directivo el responsable

de diseñar, ejecutar, controlar y ajustar los hábitos organizativos deseados por los accionistas con el objeto de obtener el resultado financiero esperado por los mismos.

El directivo es pues poseedor de recursos intangibles de gran valía para una organización, en razón que sus aportaciones están dirigidas a: a) pensar en la empresa integralmente; b) gestionar los resultados organizativos más relevantes; c) contribuir en el diseño de las ventajas competitivas; d) diseñar las acciones estratégicas de orden operativo, administrativo y financiero que permitirán a la empresa operar y crecer; e) crear la cultura organizativa deseada e inculcar a su equipo de trabajo el *ADN corporativo*<sup>7</sup>; f) proteger los recursos físicos y humanos de la empresa; y g) buscar potenciar el conocimiento organizativo en beneficio de la compañía. Los directivos son entonces un recurso que incide en la creación de ventajas competitivas, representando un componente fundamental como creadores de valor estratégico.

Entendemos que las actividades anteriormente descritas se enmarcan en la clasificación de “capacidades en estructuras jerárquicas” (Collins, 1991; Grant, 1995; Teece *et al.*, 1994): Asimismo, consideramos que guardan relación igualmente con las “meta-capacidades” planteadas por Collins (1994), ya que buscan aprender a coordinar y explotar los recursos y capacidades que se tienen en el interior de la empresa, de mejor forma y más rápidamente que la competencia. Esa, precisamente, es una tarea esencial del directivo, llevar a su organización a un nivel de productividad y eficiencia superior a la media del mercado, en un periodo de tiempo posible y razonable.

En ese orden de ideas, es adecuado conocer las principales definiciones con respecto al constructo “capacidades” que aplican al directivo como se observa en la Tabla 2:

---

<sup>7</sup> *ADN Corporativo*: Se refiere a los elementos culturales propios de cada empresa y que buscan diferenciarla frente a otras organizativas. Incluye elementos como cultura organizativa, clima y satisfacción laboral, valores corporativos, entre otros.

**Tabla 2. Definición de capacidades por varios autores**

<b>Aaker (1989)</b>	Permite mejorar el desempeño. Evidencia acciones enfocadas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputación</li> <li>- Clientes satisfechos</li> <li>- Orientación al consumidor</li> <li>- Superioridad tecnológica</li> <li>- Innovación</li> </ul> Cuota de mercado
<b>Basu, S., Mir, R., Nassiripour, S., y Wong, H. (2013).</b>	Configuración endógena de los recursos conduce a capacidades dinámicas, siendo éstas más importantes que indicadores macro estructurales.
<b>Coyne (1986)</b>	Se clasifican por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento</li> <li>- Regulatorias</li> <li>- Funcionales: conocimiento y experimento</li> </ul> Culturales: actitud, valores y creencias
<b>Cruz Ros (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difícilmente sustituible</li> <li>- Valiosas</li> <li>- Escasas</li> <li>- Inimitables</li> <li>- Generadoras de renta</li> </ul>
<b>Cuervo(1993)</b>	Suma de conocimientos y destrezas
<b>Kuuluvainen, A. (2012)</b>	Capacidades dinámicas criticadas por ser confusas y abstractas
<b>Lin, Y., y Wu, L. Y. (2014)</b>	Capacidades dinámicas Relación entre diferentes recursos, diferentes capacidades y resultados de la empresa. Capacidades dinámicas mediadoras en el valor de la firma, en la creación de recursos difíciles de sustituir y escasos. Inciden en la mejora el resultado.

**Fuente: Elaboración propia**

Siguiendo a otros autores, el directivo constituye una parte fundamental del capital humano de una empresa a lo que Becker (1964) y Schultz (1961) definieron como “capital humano”, entendido como el conjunto de capacidades productivas que una persona ha adquirido en razón de la acumulación de conocimientos durante su vida profesional. Bontis (1996) incluye dentro del concepto de capital humano el “capital relacional”, es decir la capacidad de relacionarse socialmente e influir, elemento esencial que deben tener hoy quienes ocupan cargos directivos, buscando ser agentes de cambio que influyen, tanto dentro de la empresa como en el entorno, a través de su red social, lo cual se traduce en negocios y oportunidades de crecimiento para la organización que representan. De esta manera el diseño de los esquemas retributivos en directivos, ayuda al desarrollo de las capacidades y competencias deseadas y esenciales, con el propósito de obtener crecimiento sostenido en la empresa (Gómez- Mejía y Wiseman, 1997). Igualmente se plantea la necesidad de tener

habilidades específicas para la organización, las cuales sin duda son necesarias en las personas que hacen parte de la plantilla directiva (Ordiz y Avella, 2002).

Gratton y Ghoshal (2003) proponen tres tipos de recursos que constituyen capital humano y se ajustan a lo requerido para un directivo, estos son: a) capital intelectual, b) capital social, c) capital emocional. El “capital intelectual” es entendido como su capacidad cognitiva para aplicar conocimientos especializados, pensar holísticamente en términos organizativos, proponer planes y acciones que permitan implementar y desarrollar planes. El “capital social” hace referencia a las relaciones y red de contactos que tiene la persona, lo cual le permita acceder a instancias que otros individuos no alcanzan, pero también con un efecto hacia el interior de la organización como una posible forma de integrar a los colaboradores. Por su parte “el capital emocional” está asociado a cualidades de la personalidad como autoestima, valores sólidos, autoconocimiento, adaptación al cambio e integridad entre otros.

Es conveniente mencionar los axiomas sobre los cuales se basa el Enfoque de Recursos y Capacidades siendo estos fundamentales para entender la dinámica del directivo en la empresa (Barney, 1991; Evans *et al.*, 2007; Fernández Alarcón, 2004). El primer axioma de “heterogeneidad de los recursos”, precisamente permite que cada empresa sea distinta y que dependiendo de la habilidad del directivo en la gestión de dichos recursos, aumente la posibilidad de alcanzar un mejor desempeño o *performance*<sup>8</sup>. Cuando el directivo promueve la diferencia dentro de la empresa y crea un ambiente adecuado para el surgimiento de ideas, genera conocimiento estratégico, el cual se traduce en ventajas competitivas y en crecimiento organizativo. A este respecto, Richard *et al.* (2009) consideran que los resultados organizativos se basan principalmente en tres áreas: a) resultados financieros; b) resultados de los productos de la compañía; c) generación de valor para los accionistas.

El segundo axioma se refiere a la “inmovilidad de los recursos”, en este caso lo asimilamos a disminuir la rotación de un directivo entre una compañía y otra. Para los efectos de ésta investigación cabe esperar que si el individuo está bien remunerado, tendrá menor probabilidad de migrar a otra empresa y, como consecuencia, podrá aumentar sus ahorros en periodos largos de tiempo que le posibiliten construir un capital útil para su jubilación. Relacionado con esta discusión y de manera concreta, un plan de pensiones complementario

---

<sup>8</sup> Performance: Se refiere al desempeño y resultados organizativos medidos en términos de metas y objetivos alcanzados.

podría tener entonces dos efectos deseados: a) contribuir con la disminución de movilidad de ese recurso, en esta oportunidad el directivo, y b) en caso de migrar dentro de la misma compañía a otro país, mantener cierto nivel de ahorro con fin específico para la vejez.

Por otra parte para Teece, Pisano y Shuen (1997) la cuestión esencial es cómo las empresas alcanzan una ventaja competitiva sostenible, haciendo énfasis en la importancia de los recursos y capacidades, desde una perspectiva dinámica, entendidas como estructuras organizativas que involucran procesos con directivos que soportan el crecimiento y la productividad de la empresa. Boudreau (1983) advierte que las personas como recurso representan la habilidad o posibilidad de los trabajadores de aprender. Cappelli y Singh (1992) extienden el concepto e incluyen en la definición la cantidad de conocimiento y habilidades acumuladas en el tiempo.

Amit y Schoemaker (1993) agregan que el recurso humano es parte de los factores disponibles por la empresa y sobre los que tiene propiedad y control. Boxall (1996) sugiere a las empresas contratar y retener a los empleados que tienen las condiciones alineadas con los intereses estratégicos, y que usan de manera adecuada sus capacidades escasas y valiosas. Barney y Clark (2007) adicionan a lo anterior variables como compromiso de los individuos con la organización, relación con jefes, subordinados y compañeros, vínculo con proveedores y relaciones estables con clientes. Esto partiendo de componentes como: a) la actitud o el querer hacer; b) el conocimiento o el saber; c) el desarrollo de destrezas o el poder hacer, lo que conceptualmente identificaríamos como talento; y agregamos, d) el respeto por las normas o el deber hacer. Sin duda, en dichos componentes la alta dirección juega un rol determinante porque incide directamente en ellos.

Así las cosas, no es fácil encontrar ni sustituir a los directivos que poseen cualidades escasas y valiosas. Por ello resulta mejor para la empresa tratar de mantenerlos vinculados por un periodo de tiempo razonable, dada la experiencia, habilidades, capital humano y destrezas que poseen, lo cual los convierte en valiosos para la organización (Stewart, 1997). Quienes ocupan estos cargos tienen, en general, formación académica, hacen parte de la plantilla permanente y, lógicamente, sus labores están centradas en las actividades empresariales esenciales y estratégicas (Atkinson, 1985; Chew, 2004; Handy, 1995; Lepak y Snell, 1999;). En la medida en que un directivo se hace más exitoso, por hacer uso adecuado de sus capacidades para alcanzar los objetivos planteados, será más complejo para una organización conservarlo dentro de su equipo estratégico e incluso reemplazarlo, siendo

la Dirección de Recursos Humanos el área clave para diseñar políticas retributivas y de retención claras para generar estabilidad en su cuerpo directivo.

Por último, podemos concluir que la Teoría de Recursos y Capacidades explica claramente el rol estratégico que tiene el directivo dentro de la organización y su alto grado de relevancia para lograr una gestión corporativa adecuada.

#### **1.4. Teoría Contingente**

A continuación veremos las principales aportaciones de la Teoría Contingente y su contribución con respecto al estudio de la retribución en directivos. Nos centraremos primordialmente en tres ejes temáticos del Enfoque Contingente: a) componentes esenciales; b) características del entorno y la estructura organizativa; y c) remuneración directiva.

Inicialmente Chandler (1960) cita el término “estrategia de negocios o mercado” concluyendo que las empresas están altamente influidas por las condiciones específicas del contexto en el cual realizan su actividad. Chandler (1962) plantea que “la estructura sigue a la estrategia” ya que obedece a una respuesta altamente influenciada por el entorno. Por consiguiente, tiene efecto sobre la estructura organizativa (componente interno). Seguidamente Thompson (1967) vincula la variable “medio ambiente y organización” dentro de un sistema abierto. Lawrence y Lorsch (1970) agregan dos componentes esenciales a) diferenciación “división de subsistemas”, b) integración “unificación y coordinación de esfuerzos”. Kenyon (1989), afirma que las organizaciones que tengan mayor nivel de adaptación al medio ambiente, tendrán mayores posibilidades de alcanzar resultados exitosos.

Para Hall (1973) los factores externos se dividen en: a) condiciones generales relacionadas con el ámbito económico, legal, político y tecnológico, y b) variables específicas representadas en aspectos particulares del sector e industria, empresas e incluso personas claves. Por consiguiente, esta teoría, desde sus inicios, centra su atención en las variables externas a la organización más que el acontecer interno de la empresa, estudiando la influencia de las contingencias para la estructura organizativa y su efecto en el comportamiento directivo y organizativo.

A partir de lo anterior se hace necesario conocer la definición de contingencia, y siguiendo a Bueno Campos (1996), ésta es entendida como “la variable externa,

característica, factor o fuerza que incide en el diseño efectivo de la organización y, por tanto, en su comportamiento”.

#### **1.4.1. Componentes esenciales de la Teoría Contingente**

Como previamente mencionamos, este enfoque la empresa concibe su diseño, estructura organizativa y procesos, a partir de la dinámica del contexto en el cual está inmersa. Es decir, la estructura es contingente con respecto a variables del medio ambiente. Para Galbraith y Merrill, (1991) y O'Donnell, (1999), esto tiene una consecuencia sobre la conducta de los empleados, ya que las variables del mercado, contextuales y organizativas influyen sobre la conducta y, por ende, en los resultados organizativos (Finkelstein y Boyd, 1998; Gómez- Mejía, 1992).

A partir de lo anterior hay una serie de componentes primordiales explicados en la organización desde varios factores: a) tecnológico (Bueno Campos, 1996) relacionado con la sumatoria de conocimientos, eventos, técnicas, procesos, b) tamaño que define la complejidad de la estructura y las unidades de negocio y soporte (Dávila, 1999), c) años de operación e historia de la empresa, d) variables relacionadas con poder que inciden en la dinámica de toma de decisiones, e) la propiedad y sus características específicas y f) el *ADN corporativo* relacionado con elementos como estilo de la dirección, cultura, valores, procedimientos (Serna, 1996).

Algunos autores hacen especial énfasis en variables como la *tecnología* (Dávila, 2001), donde los directivos son los encargados de tomar las decisiones corporativas pertinentes a este asunto y deben responder por las contingencias generadas desde ésta dimensión. Cabe destacar que este componente tecnológico constituye un elemento de gran impacto organizativo, que afecta a la organización del trabajo, a la posibilidad de cambiar rápidamente la estrategia productiva y de mercado, con gran impacto en los estados financieros por la inversión que implica y los riesgos inherentes a la estabilidad operativa de la empresa, etc.

En el ámbito específico de la Dirección de RRHH, el Enfoque Contingente surge como respuesta a muchas de las críticas que habían recibido las tesis universalistas. Este enfoque parte de supuestos diferentes al otorgar un papel fundamental al contexto externo e interno de la organización, es decir, a los factores o variables de contingencia (Gómez Mejía *et al.*, 1997). Destaca la necesidad de coherencia o congruencia externa entre las prácticas

elegidas y los factores de contingencia. Ello supone aplicar en el campo de los recursos humanos las premisas del modelo estratégico contingente definido a partir de los trabajos de Burns y Stalker (1961); Chandler (1962), Galbraith (1973), Lawrence y Lorsch (1967), Woodward (1965), etc.

Según esta perspectiva el éxito de las prácticas de RRHH aplicadas y el éxito de la organización dependen de la adaptación de la empresa a los factores o variables de contingencia (Guest, 1997). Es decir, la relación entre las variables independientes, es decir, las prácticas de recursos humanos, y la variable dependiente, los resultados organizativos, no será estable y directa, sino que variará en función de un tercer grupo de variables, las variables de contingencia, que actuarán como variables moderadoras. Por tanto, no existen unas mejores prácticas válidas para cualquier empresa y situación, sino que la idoneidad de las mismas pasa a depender de una serie de factores internos y externos a la organización.

Entre los diferentes autores que han adoptado una perspectiva de contingencia se encuentran, entre otros, Butler, Ferris y Napier (1991), Dyer (1985), Fombrun *et al.* (1984), Golden y Ramanujam (1985), Gómez-Mejía y Balkin (1992), Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) y Schuler y Jackson (1987).

Dicho lo anterior, cabe desde una Perspectiva Contingente señalar, a modo de resumen, las diferentes implicaciones de sus supuestos en la DERH (Gómez Mejía y Balkin, 1992):

1. En la medida que las condiciones del entorno varían, esto incide en las estrategias de la organización y en las políticas y en las decisiones del área de recursos humanos.
2. No es factible aplicar los mismos principios a diversos tipos de organizaciones, la contingencia propia del contexto y del entorno implica adaptaciones específicas a cada empresa. Esto significa que las estrategias de dirección de RRHH deben cambiar de acuerdo a la contingencia específica que incide en ella.
3. La definición de la estrategia corporativa es el insumo para las definiciones desde la DERH y viceversa. Es decir las prácticas de recursos humanos también inciden en la estrategia organizativa, siendo complementarias y recíprocas.
4. El resultado organizativo se determina, en parte, por el desempeño de las personas, que viene dado desde las definiciones de recursos humanos. Un mal enfoque estratégico de dirección de RRHH implica un desempeño organizativo inferior al esperado.

Sánchez (2001) sintetiza las contingencias de mayor relevancia en el ámbito organizativo y tomamos varias de ellas por su pertinencia para esta investigación (ver Tabla 3).

**Tabla 3. Perspectiva Contingente**

<b>Autores</b>	<b>Variables de Contingencia</b>	<b>Modelos Contingentes en la Dirección Estratégica de Recursos Humano</b>
Miles y Snow (1984 y 1994)	Estrategia corporativa	La actividad estratégica se genera desde la gestión corporativa. Con dos tipos de ajuste: a) Externo a las prácticas de dirección, los sistemas y la estructura, b) Interno de los componentes organizativos.
Wils y Dyer (1984); Dyer (1983, 1984, 1985); Dyer y Holder (1988)	Estrategia corporativas con incidencia en la DERH	Plantean tres propósitos de recursos humanos: (1) Utilización: dado en empresas volcadas a la ejecución de corto plazo. Soportan su estrategia sobre la eficiencia operativa, remuneración por incentivos individuales de organizaciones orientadas al corto plazo y bajo interés en la formación y desarrollo de su personal; (2) facilitación y (3) acumulación, orientadas a atraer y retener los colaboradores. Estos son seleccionados desde sus habilidades que permitan aportaciones significativas a la empresa.
Grupo de Nueva York : Schuler (1981); Schuler y McMillan (1984); McMillan y Schuler (1985); Schuler (1987)	Estrategia corporativa sobre dos frentes: a) características internas de la organización b) contexto regulatorio	Se fundamenta en la Teoría del Comportamiento, buscan explicar la adaptación de la DERH a partir de las características de la empresa. Y mencionan como elementos externos como el sector (externamente) en el cual está la organización incide al igual (internamente) que el tamaño de la empresa, nivel de desarrollo tecnológico, aparición de movimientos sindicales.
Schuler y Jackson (1987) Jackson, Schuler y Rivero (1989)	Condiciones del mercado de trabajo en el sector	Incluyen una relación contingente proveniente de variables del entorno como: características del mercado laboral, desarrollo tecnológico de la mano de obra, comportamiento económico internacional en material laboral.
Ferris <i>et al.</i> (1998 y 1999)	Contexto organizativo interno: Cultura organizativa Clima laboral Procesos de interacción política y social	Profundizan en el ámbito social interno, que viene dado por elementos con el clima organizativo, la cultura y las dinámicas sociales de la empresa. La participación de la DERH es fundamental para sincronizar adecuadamente estas variables.

**Fuente: Sánchez (2001)**

En resumen, los factores más relevantes dentro de este enfoque, por una parte son las condiciones del entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades, el medio ambiente económico, social, político, cultural, y por la otra las características propias de la organización que son influenciadas por lo previamente mencionado.

A partir de los fundamentos de la Teoría Contingente, trataremos los aspectos principales relacionados con la remuneración directiva.

#### **1.4.2. Remuneración directiva y las contingencias**

Cabe destacar que la remuneración ha sido una de las prácticas de recursos humanos más estudiadas desde la Perspectiva Contingente, destacando, entre otros, los trabajos de Balkin y Gómez-Mejía (1987), Barringer y Milkovich (1998); Chakravarthy y Zajac (1984), Gómez Mejía y Balkin (1992), Lawler, (1984), Milkovich (1988), Wallace y Fay (1988).

Los elementos del entorno y las contingencias propias del mismo, inciden en el diseño de las prácticas remunerativas del directivo. Milkovich *et al.* (1991) señalan la importancia del medio ambiente al destacar que los elementos esenciales son la tecnología y el entorno, concluyendo que a mayor incertidumbre y competitividad del mercado, mayor relación entre la retribución directiva y los resultados organizativos. Existen también otras posturas como la expuesta por Boyd (1995), donde menciona que no hay influencia directa entre el entorno y el sistema de pagos al directivo, idea de la cual nos distanciamos en esta investigación.

Siguiendo la postura que los esquemas retributivos obedecen a condiciones específicas del entorno, de la organización y de los empleados, en este caso directivos. Por ello, es necesario considerar dichas particularidades para implementar y diseñar un esquema de pago a la alta dirección que contribuya con el logro de las metas organizativas. Dicho de otra forma, se espera que la política remunerativa de los colaboradores directivos y estratégicos, mejore el resultado empresarial (Gómez-Mejía y Balkin, 1992 a).

Se encuentra en el marco teórico estudiado que la existencia un medio ambiente con alto nivel de competitividad pueden presentarse varios efectos: a) mayor complejidad en conseguir el personal directivo deseado, b) necesidad de aumentar la remuneración y beneficios hacia la plantilla de nivel estratégico, por lo valioso y escaso de quienes tengan las destrezas deseadas y conocimiento específico de la industria, c) incremento en los incentivos variables concebidos sobre las métricas a lograr, d) mayor riesgo de abandono al cargo del directivo buscando escenarios menos turbulentos y más seguros.

Así las cosas, es necesario generar una dinámica de seguimiento al comportamiento de la remuneración en directivos, a través de un proceso sistémico y continuo de revisión de

los elementos que constituyen los paquetes retributivos de mayor impacto, tanto para el individuo como para la empresa. Este tipo de prácticas se pueden realizar a través de consultoras especializadas en el estudio y diseño de esquemas de remuneración para directivos como Hay Group, Mercer, Amrop Top Management, Tower Watson, entre otras.

Por lo tanto, el sistema de pagos es un instrumento de recursos humanos que sirve para motivar y controlar al directivo, de acuerdo a; a) nivel de responsabilidad, b) la empresa y su volumen de ventas, c) sector económico en que se encuentra; y d) capacidad de los propietarios para pagar la remuneración de acuerdo a las expectativas del empleado de alto nivel.

Las empresas bajo el Enfoque Contingente usualmente utilizan una política retributiva para su plantilla directiva con esquemas flexibles, supeditados a cambios en el contexto externo, la organización e incluso las necesidades de los individuos. Gómez- Mejía, (1992) menciona dos modelos para explorar la retribución directiva a) tradicional y b) contingente.

En la tabla número IV se resumen las decisiones estratégicas de este enfoque y las principales diferencias en los modelos de compensación tradicional y contingente.

**Tabla 4. Modelos estratégicos de compensación**

Decisiones retributivas estratégicas		Modelos estratégicos de compensación	
		<i>TRADICIONAL</i>	<i>CONTINGENTE</i>
<b>Criterios básicos de retribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de análisis</li> <li>• Criterio para incrementos retributivos</li> <li>• Evaluación del directivo</li> <li>• Orientación temporal</li> <li>• Reparto del riesgo</li> <li>• Nivel retributivo</li> <li>• Retribución fija – variable</li> <li>• Recompensa no monetarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Comportamientos</li> <li>• Corto Plazo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Por debajo del mercado</li> <li>• Dominio parte fija</li> <li>• No monetarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Resultados y objetivos</li> <li>• Largo plazo</li> <li>• Alto</li> <li>• Por encima del mercado</li> <li>• Dominio parte variable</li> <li>• Monetarias</li> </ul>
<b>Marco Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de gestión</li> <li>• Grado de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritaria</li> <li>• Secreto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa</li> <li>• Apertura</li> </ul>

**Fuente: Sánchez Marín (2001)**

Para el objetivo de este proceso académico hay una serie de elementos relevantes de la tabla anterior en opinión del investigador:

- La unidad de análisis, fundamentada en las habilidades, buscará promover el componente variable de la retribución, especialmente basado en recompensas

monetarias, entre las que podrán tenerse en cuenta aportaciones a planes complementarios de pensión, vinculadas al logro de objetivos.

- La evaluación del directivo se fundamenta en métricas y resultados medibles más orientados al largo plazo, explicado en buscar un horizonte de tiempo mayor que se ajuste precisamente a la remuneración acumulada.
- El directivo participa activamente en la construcción del sistema de pagos que lo afecta. Así las organizaciones son más propensas a conversar abiertamente sobre el tema de la compensación con su alta dirección.

En concordancia con lo anterior para Balkin y Gómez-Mejía, (1990); Gómez Mejía, (1992); Montemayor, (1996) la estrategia de la empresa es considerada como un elemento contingente trascendental, para definir los parámetros de compensación de la plantilla directiva de acuerdo a su orientación estratégica como empresa basado en:

- a) Acciones innovadoras (Miles y Snow, 1984).
- b) Reducción de costos (Schuler y Jackson, 1987)
- c) Crecimiento a partir de diversificación interna.
- d) Expansión a partir de compras, fusiones, adquisiciones (Kerr, 1985; Gomez-Mejía, 1992).

Dependiendo del enfoque que implemente la empresa, así mismo generará políticas y acciones retributivas diferentes, justamente en razón a esas contingencias. Siendo, en algunos casos más conservadores y, en otros, más agresivos, en relación a la configuración del sistema de pagos al directivo.

De igual manera es determinante el momento organizativo o ciclo de vida, también considerada como variable usada por diversos autores para explicar el diseño retributivo (Anderson y Zeithaml 1984; Balkin y Gómez- Mejía, 1987; Gómez Mejía, 1992a).

Este momento organizativo tiene dos grandes etapas:

1. Fase de crecimiento: En este caso la empresa está orientada a una retribución más contingente, es decir con mayores componentes variables de pago en su plantilla. Al encontrarse en una época de expansión, requiere grandes esfuerzos del personal directivo y por ende los propietarios están dispuestos a compensar a éstos con un componente variable más amplio.

2. Fase de madurez: Se transforma el modelo hacia un esquema retributivo con mayor peso del salario fijo y con menos proporción de incentivos.

Otras variables como el propio tamaño de la empresa o el sector de actividad se han relacionado con las variables retributivas directivas, tanto en lo referente a la cuantía percibida, como a su composición (Aguilar, 2000; Crisol *et al.*, 2013; Marín y Aragón; 2002). Esto es cierto tanto cuando se analiza la retribución del personal directivo desde el Enfoque de Contingencia, como desde el de la Agencia, como tendremos ocasión de constatar en el apartado siguiente.

En suma, la aportación de la Perspectiva Contingente está dada por: a) solidez conceptual y consistencia teórica, b) inclusión de variables de diverso índole, c) diseño de un esquema retributivo con componentes externos. La contribución de esta teoría para el objeto de investigación, se da por la forma en que integra variables externas e internas con la retribución directiva. Aumenta la complejidad en los modelos explicativos de la dirección estratégica de recursos humanos (Martín Alcázar y Romero 2009) pero a su vez enriquece la gestión de departamentos como el de Dirección de RRHH, explicados por la dificultad y el reto que representa diseñar esquemas retributivos para la plantilla directiva que apunten al crecimiento organizativo en el largo plazo.

## **1.5. Teoría de la Agencia**

Desde esta perspectiva, la organización se entiende como un conjunto de diversas relaciones contractuales, en la cuales se manifiestan dificultades o retos propios de la dinámica empresarial. Bien sea porque se presente un requerimiento de diversa índole entre las partes, bien por la existencia de un conflicto entre propietarios y administradores, o por cualquier otra dinámica propia del transcurrir organizativo (Coase 1937). La relación de agencia se manifiesta cuando el principal (la empresa) encarga a otro (el agente) desarrollar determinada tarea en su nombre, teniendo cada uno intereses propios pero a la vez buscando ser potenciadores de la utilidad. Ross (1973) señala como el principal problema de la agencia, el sistema de pago para el directivo que conduzca a una relación eficiente, con utilidad, tanto para el principal, como para el agente.

El esquema de recompensas es de relevancia para la agencia, lo cual se convierte en una cuestión de interés para la comunidad académica y el mundo empresarial, porque en

dicha dinámica se evidencian dificultades para medir, supervisar, incentivar y formalizar el trabajo. De ahí que Jensen y Meckling (1976), plantean la relevancia de tener contratos claros y precisos que faciliten la eficiencia esperada entre las partes. Alchian y Demsetz (1972), refuerzan el concepto referenciando la empresa como un “nexo de contratos” y, por otra parte, Fama y Jensen (1983 a y b) estudian los conflictos de intereses generados entre propietarios y directivos.

Siguiendo los planteamientos de los autores seminales mencionados y otros que citaremos posteriormente, encontramos en el Enfoque de la Agencia el fundamento teórico que contribuye en este proceso investigativo, evidenciando la existencia de una serie de factores determinantes que inciden en la dinámica de la empresa como son: a) contenido y duración del contrato; b) tamaño de la empresa; c) reclutamiento del directivo; d) estructura y características de la propiedad; e) costes de agencia; f) contexto de la agencia; y g) nivel de recompensas del directivo.

A partir de lo anterior nos centraremos en las principales aportaciones de la Teoría de la Agencia, con respecto a la remuneración en directivos:

### **1.5.1. Contenido y duración del contrato**

El contrato es el punto de partida de la relación entre la empresa y el agente, en este caso, el directivo. El contrato contiene las condiciones de duración del mismo, las características del cargo que se ocupará, las principales tareas, responsabilidades y los componentes de la compensación directiva. El acuerdo contractual especifica las obligaciones de ambas partes, la forma como el individuo contribuirá a los resultados de la empresa desde la organización, los mecanismos mediante los cuales se generarán el marco legal, operativo y estratégico que permite al directivo el desarrollo de la tarea por la cual ha sido contratado, y la plataforma que proporcione las condiciones para el logro de las metas a su cargo. En otras palabras, el contrato es el instrumento que busca formalizar y alinear los intereses de los propietarios y los directivos (Kibet; Buigut; Neddy; Irene, 2015).

Por la complejidad que tiene la política retributiva es necesario expresar claramente en el contrato entre el directivo y los propietarios, las condiciones específicas bajo las cuales se está contratando al directivo, explicadas en buena parte por los componentes fijos y variables que configuran la retribución (Pérez, De la Fuente, Gómez 1999). Por consiguiente, el contrato es el vehículo de formalización de la relación laboral, siendo un elemento

fundamental porque debe reflejar los términos de negociación entre el directivo y la empresa, componentes fundamentales como las condiciones relacionadas con el cargo, metas principales del individuo, paquete retributivo, entre otras. Es primordial la claridad con la cual se estipule en el contrato las características del vínculo entre las partes, esto con el objeto de minimizar posibles conflictos de intereses entre el directivo y los propietarios (Buigut, Soy y Kosteï, 2015).

El tiempo de duración del contrato es determinante en el marco del vínculo entre directivo y la empresa. Para una organización es fundamental que quienes ocupan cargos directivos tengan estabilidad y un periodo de tiempo suficiente en sus posiciones precisamente para crear, concebir, desarrollar y poner en marcha las estrategias que permitirán a la organización crecer, ser rentable y sostenible. En este sentido, la duración del contrato con respecto al desempeño organizativo es determinante, siendo ampliamente influenciada por factores como la compensación. El contrato se considera de larga duración explicado por la línea de tiempo requerida para que el agente (directivo) pueda lograr sus metas y así incrementar la generación de utilidades para la empresa. Así las cosas, existe relación entre la duración del contrato y las medidas de recompensa destinadas al directivo (Boschem y Smith, 1995; Dechow y Sloan, 1991; El-Hashash, 1993; Kole, 1997; Pérez, De la Fuente y Gómez, 1999; Sappington, 1991; Stroh, Brett, Bauman y Reilly, 1996).

Las características de la remuneración directiva deben ser claramente expresadas en el contrato, porque en la medida en que exista confusión sobre dichas condiciones esto afectará de manera directa la duración del acuerdo contractual. También tendrá un efecto sobre los resultados de la empresa dadas las diversas asimetrías, heterogeneidad e incertidumbre del entorno (Gerhart y Milkovich, 1990, Lewellen y Huntsman, 1970; Masson 1971; Murphy 1985). Pérez, De la Fuente y Gómez (1999) diferencian dos partes de la retribución descrita en el contrato, la primera es la previa al momento de la firma del mismo, en la cual se observan “factores condicionantes del proceso de negociación”, y una posterior a la formalización del mismo, donde se evidencian los efectos en los resultados obtenidos por el directivo. Dicho de otro modo, el momento en el cual se encuentre la relación contractual –previo o posterior a la firma del contrato– incidirá en la valoración de las políticas de recursos humanos –en particular retributivas– para determinar cuáles son apropiadas para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

### **1.5.2. El tamaño de la empresa**

La estructura y magnitud empresarial también son parte de los componentes primordiales de otras teorías como la Contingente, y tienen directa relación con la capacidad organizativa de retribuir a su plantilla directiva desde el Enfoque de la Agencia, por ende, en diseñar y generar esquemas de remuneración acordes al tamaño, industria y sector en el cual se desempeñe la empresa considerando ambas perspectivas. Siguiendo a Finkelstein y Hambrick, (1988) y Gerhart y Milkovich, (1990), en las empresas grandes se pagan mejores salarios que en las medianas o pequeñas. Por lo tanto, considerar la variable “tamaño de la empresa” se hace determinante desde dos componentes esenciales, número de empleados y nivel de ventas (Lewellen y Huntsman, 1970; Masson, 1971; Coughlan y Schmidt, 1985; Tosi y Gómez- Mejía, 1989). Todo ello sin dejar a un lado otras variables no menos importantes que impactan el esquema retributivo como país de ubicación del directivo, empresas en las cuales ha trabajado, rango salarial actual, etc. Recientemente, al hablar de conceptos retributivos, se han incluido elementos mucho más específicos como costos de traslado de la familia o visitas a su país de origen (Gerhart y Milkovich, 1990; Lambert y Cols, 1993; Winfrey; 1990).

El tamaño de la empresa condiciona las características específicas de la retribución directiva, e incide en el diseño de la porción fija de la remuneración y la necesidad de establecer componentes variables de diferente orden o dimensión. Explicado de otra forma, la mayor dimensión organizativa conlleva niveles remunerativos superiores y distintas combinaciones de salario fijo/variable (Finkelstein y Hambrick, 1988; Fisher y Govindarajan, 1992; Gómez- Mejía et. al., 1987; Winfrey, 1990).

Con respecto al componente variable de la remuneración directiva, el tamaño de la organización le posibilita a la empresa definir los elementos determinantes para motivar al ejecutivo al logro de las metas donde se consideran variables concretas como: a) tipo de cargos y cantidad de personas bajo su responsabilidad, es decir, características de la plantilla bajo su responsabilidad; b) tamaño del mercado o cuota de mercado, *market share*<sup>9</sup>; c) perspectivas del crecimiento de la industria; d) nivel de ventas a lograr en un periodo de tiempo determinado, e) resultados financieros como por ejemplo margen de utilidad esperado; y f) creación de nuevos canales de venta, entre otros. Para motivar al directivo al

---

<sup>9</sup> *Market share*: Es el término utilizado en las compañías multinacionales para hacer referencia a la participación de mercado de un producto o servicio que se ofrezca a un público específico, sea en una región o condición demográfica determinada.

cumplimiento de sus metas las pagas variables son contundentes, y para la conveniencia organizativa es mejor procurar no incurrir en grandes costos fijos, sino desde el contrato mismo atar el paquete retributivo a unos resultados esperados por los propietarios.

### **1.5.3. El reclutamiento del directivo y la agencia**

En razón a que el objeto de esta investigación busca explorar el uso de los planes complementarios de pensión como una práctica retributiva en la alta dirección, es necesario considerar el momento previo al inicio de la relación contractual e indagar sobre las variables que pueden motivar –desde la óptica salarial– al candidato para aceptar la oferta de trabajo, partiendo del hecho de que existe cierto nivel de incertidumbre para el prospecto, originado por variables del entorno desconocidas para él, siendo el contrato un elemento primordial o el principal que permite aclararlas.

Así las cosas, la incertidumbre puede generar costes de agencia explicados por no tener suficientes datos e información sobre la industria, el sector, e influye sobre la formalización del contrato entre principal y el agente, siendo una variable esencial a considerar para avanzar con la formalización del contrato con el directivo (Dekcop, 1988; Finkelstein y Hambrick, 1988; Gerhart y Milkovich, 1990; Goldberg e Idson, 1995; Murali y Welch, 1989; Winfrey, 1990).

Por otra parte, la experiencia profesional acumulada es necesaria en un cargo de tanta relevancia para la empresa, usualmente con requerimientos de habilidades específicas, lo cual incrementará los costes asociados al proceso de búsqueda de los candidatos, ante la escasez de la mano de obra directiva experta en una materia específica (Finkelstein y Hambrick, 1988; Gómez-Mejía *et al.*, 1987).

Las prácticas retributivas serán ciertamente una variable determinante en el proceso de reclutamiento y selección del directivo, buscando que el candidato encuentre atractiva la oferta y, por tanto, facilite su captación y permanencia con la empresa durante el tiempo deseado –dado su conocimiento escaso y valioso–. Si el candidato encuentra elementos ciertos y una propuesta atractiva frente a otras alternativas laborales, tendrá la empresa mayores probabilidades de contratarlo y, por ende, la posibilidad de retenerlo será mayor. En esa misma medida la duración del vínculo contractual se extenderá de acuerdo al interés estratégico organizativo pues, como se mencionaba anteriormente en otro apartado, se presume que la estabilidad del directivo incide en los resultados organizativos.

Con respecto a las fuentes dónde reclutar a los directivos, es adecuado mencionar que históricamente las organizaciones han utilizados dos formas, la interna y externa. El uso de una u otra acción dependerá en buena medida de: a) la intención organizativa sobre la dimensión que se quiera dar al cargo; b) la política de sucesión en cargos directivos; c) la concentración de la propiedad; d) la administración directa de los propietarios; e) la estructura jurídica de la empresa; y f) el alcance estratégico a largo plazo del cargo a ocupar. En ese orden de ideas, el tipo de fuente para el reclutamiento –interna o externa- puede incidir en la definición del paquete retributivo (Gómez- Mejía *et al.*, 1987; Jiang, 1992; Leonard, 1990; Tosi y Gomez- Mejía, 1989; Zajac y Westphal, 1994).

Para algunos autores existe conexión entre la procedencia del candidato y el acuerdo retributivo (Deckop, 1988; Finkelstein y Hambrick 1988; Pérez *et al* 1999). Esta relación se explica por la necesidad de atraer fuerza laboral directiva de alto nivel, y es muy factible que el directivo a vincular exija en su contrato una serie de condiciones específicas para la firma del contrato. En este tipo de situaciones el agente solicitará sean estipuladas cláusulas como: a) particularidad legal de su contratación; b) cargo y responsabilidades claves; c) factores que componen su retribución; d) beneficios; e) indemnización por terminación anticipada de la relación laboral, entre otros.

En resumen de la calidad del proceso de selección del directivo y la claridad en las cláusulas del contrato dependerá, en buena medida, el minimizar los posibles conflictos de agencia planteados por la International Finance Corporation <sup>10</sup> (la cual denominaremos desde ahora con la sigla IFC), como problemas que “pueden surgir cuando un representado contrata a un agente para que actúe en su nombre, facultándolo para tomar decisiones” (IFC *et al.*; 2010; 261).

#### **1.5.4. La estructura y características de la propiedad**

La composición accionarial<sup>11</sup> es determinante para separar las funciones del administrador –en este caso el directivo– y de los propietarios de la empresa. Es necesario precisar desde el contrato las tareas específicas con las cuales se diferencie la labor primordial del directivo y los mecanismos de control del propietario buscando evitar

---

<sup>10</sup> IFC: International Finance Corporation es una entidad perteneciente al Banco Mundial encargada de promover el desarrollo económico de los países a través del sector privado, cuenta con 184 países miembros.

<sup>11</sup> La composición accionarial se refiere a la forma como está conformada la participación de propietarios o accionistas de una empresa (RAE).

conflictos de intereses (Winfrey, 1990). Como también es importante evitar que el directivo opere en la búsqueda del interés del particular en lugar del corporativo. Justamente en esa medida es pertinente observar los riesgos para el patrimonio de los accionistas. Autores como Holmstrom, (1987), Larcker (1983), Shavell, (1979) y Stiglitz, (1975) plantean que las decisiones en el diseño de la retribución del directivo tienen impacto sobre el nivel de riesgo que los agentes estén dispuestos a soportar. Una remuneración excesiva con importantes privilegios para el directivo y que no esté totalmente alineada con las metas corporativas, puede generar riesgos y posibles pérdidas para el principal (la empresa).

Lo anterior refuerza la importancia de la sincronía entre las condiciones del contrato, el control al directivo, la remuneración y su alineación estratégica con los objetivos y con la capacidad del esquema retributivo de influir en la gestión del directivo (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998).

Es necesario considerar el grado de concentración de la propiedad porque de ese mismo nivel de densidad accionarial, se puede intuir la agilidad con la cual la empresa toma las decisiones, se enfrenta al mercado y genera acciones estratégicas diferenciadoras (Gómez-Mejía *et al.* 1987; Jiang, 1992; Lippert y Moore, 1994; Tosi y Gómez-Mejía, 1989).

Así las cosas, “la estructura de la propiedad”, es parte de la relación entre variables de contingencia y retributivas, teniendo especial pertinencia cuando hay conflictos entre accionistas (Gómez-Mejía *et al.* 1987; Jensen y Murphy 1990). Justamente el contrato busca precisar los parámetros en la relación entre el directivo y las posturas diversas e incluso contrarias entre accionistas, que generan un conflicto en cuya mitad está el directivo, siendo el contrato el que permite darle claridad del alcance y responsabilidades de su parte con los propietarios como está ocurriendo con algunas empresas en Colombia y el mundo.

En esa misma dirección la “participación directiva en la propiedad”, podrá afectar las decisiones de los propietarios (Finkelstein y Hambrick, 1988; Morck *et al.*, 1988; Salancik y Pfeffer, 1980) e ir en sentido opuesto con las prácticas globales corporativas de buen gobierno promovidas por la IFC, en las cuales se establecen una serie de procedimientos justamente para proteger a los propietarios, particularmente a los minoritarios. Siguiendo los planteamientos de la IFC acordes con los parámetros de la Teoría de la Agencia con respecto a la participación directiva en la propiedad, el propósito de las prácticas de buen gobierno consiste fundamentalmente en: a) impulsar el sector privado como un gran dinamizador de crecimiento económico, b) disminuir la vulnerabilidad a posibles crisis; c) propender por el funcionamiento eficiente y socialmente responsable de las empresas; d) obtener y retener

accionistas; e) democratizar la propiedad; f) independizar a los accionistas con representación a través del directorio<sup>12</sup>; y g) establecer condiciones para separar los administradores de la propiedad con el objeto de evitar conflictos de intereses y lograr con esto incrementar el valor de la empresa en el mercado.

En concordancia con lo previamente comentado, la Teoría de la Agencia considera relevante los aspectos asociados al control, para minimizar los posibles conflictos de intereses entre las partes mencionadas (Beatty y Zajac, 1994; Buigut, Soy y Kosteï, 2015; Coughlan y Schmidt, 1985; Eisenhardt, 1985; Kimmel, Kren y Schadeweld, 1995; Lambert y Larcker, 1985; Sloan, 1993; Zajac y Westphal, 1994).

El control directivo tiene relación estrecha con la posible implementación de planes de pensiones dentro de las prácticas retributivas de los directivos, ratificado actualmente por algunas prácticas abusivas de altos ejecutivos en el mundo corporativo, donde ellos mismos diseñan su esquema salarial e incluso donde definen grandes indemnizaciones en caso de retiro de la empresa. En resumen, el control directivo debe ser un hábito en el seno de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

### **1.5.5. Costes de agencia**

El contrato entre la empresa y el directivo tiene implícito unos costes que son los más altos en la plantilla de personal dentro de la organización (Goldberg e Idson, 1995; Muralli y Welch, 1989; Winfrey, 1990). Se hace necesario definir con claridad los parámetros del contrato y determinar los costes que éste implica para la organización, más en el caso de los directivos, dado su elevado impacto en la estructura financiera de la empresa. El hecho de emplear directivos con gran capital humano supone para la organización hacer grandes inversiones de dinero dado el nivel salarial por el cual se contrata la alta dirección, de manera que posibilite retenerlos teniendo un efecto natural y evidente sobre los costes organizativos y los estados financieros (Agarwal, 1981; Fisher y Govindarajan, 1992; Lewellen, Loderer y Martin, 1987; Lippert y Moore, 1994).

Fenómenos como los procesos de globalización, los grandes avances tecnológicos, el acelerado crecimiento de diversas formas de atender los mercados, y, en general, la velocidad de la dinámica empresarial en el mundo, se traduce en un exigente, intenso y

---

<sup>12</sup> Directorio: Se refiere a la junta directiva o representación de los propietarios que orienta, vigila y controla al administrador, éste último usualmente representado por el gerente o presidente de la empresa (RAE).

continuo reto organizativo por optimizar, reducir y reconvertir los costes que posibiliten a las empresas subsistir y mantenerse en el mercado. De lo anterior, se concluye que los procesos retributivos inherentes a la plantilla directiva tienen un gran impacto sobre los costes organizativos. Por consiguiente se deberán trabajar en dos sentidos, por una parte cuidando los costes y, por otra, en la mejora de los resultados de la empresa (Boschem y Smith, 1995; Gerhart y Milkovich, 1990; Lambert y Larcker, 1987; Lewellen y Huntsman, 1970; Masson 1971; Murphy 1985).

Los costes de la agencia y el sistema de recompensas del agente (directivo) están relacionados con la clasificación dada por Jensen y Meckling (1976): a) costes pagados por el principal (la empresa) para condicionar la conducta del directivo de acuerdo a lo convenido en el contrato (costes de control); b) costes en los que incurre la empresa para que el agente (directivo) no se desvíe de lo convenido, (costes de fianza); c) coste de pérdida residual explicada por la pérdida que el directivo pueda causar a la empresa por las decisiones tomadas por él (Buigut, Soy y Kosteï: 2015).

La compensación de una empresa y en particular la de los directivos, tiene la capacidad de destruir o crear valor (Ueng, 2000). De allí que un buen número de artículos científicos han estudiado los factores que afectan el nivel de la compensación en directivos (Cole y Mehran, 2008). Por tanto para la agencia es un tema de absoluta relevancia frente a los costes de la misma.

#### **1.5.6. Contexto de la agencia**

Explicado desde el Enfoque Contingente, el entorno explica en buena medida la dinámica retributiva del directivo y la relación con la agencia, partiendo del impacto en las condiciones establecidas por los propietarios para su contratación hasta la terminación del contrato. Por consiguiente, es pertinente incluir en el marco teórico elementos relevantes del entorno de la agencia como son: a) incertidumbre y adaptación; b) industria, sector y mercado laboral del directivo; y c) entorno político, económico y social. A continuación explicaremos estos elementos.

**a) Incertidumbre y adaptación:** En consecuencia con lo anterior en el cambiante mundo empresarial actual es necesario que la empresa genere acciones para proteger sus intereses y así mantener su margen de rentabilidad que le posibilite perdurar en el tiempo. La incertidumbre que rodea la relación entre el directivo y los propietarios, hace

especialmente complejo definir las condiciones retributivas y sincronizarlas con las variables propias del riesgo de la industria y mercado en el cual la organización se encuentre. De allí la importancia de caracterizar el entorno y conocer las particularidades del mismo, e igualmente la existencia de mecanismos para pronosticar o dimensionar el posible comportamiento del mercado (Cuervo, 1989; Mintzberg, 1984; Valle-Cabrera, 1995).

Otros autores plantean que la incertidumbre observada en el entorno influye en los esquemas retributivos para el directivo, explicado por la carencia de información que permita pronosticar resultados futuros ligados con la remuneración (Kimmel *et al.*, 1995; Kren y Kerr, 1993; Lippert y Moore, 1994; Ray, 1989; Umanath *et al.*, 1996; Winfrey, 1990).

**b) Industria, sector y mercado laboral del directivo:** El mercado de trabajo del directivo tiene relación con la industria y sector en el cual el directivo ha acumulado sus experiencias. Ello permite examinar variables asociadas como nivel salarial al cual aspira, su reputación, minimizar la probabilidad de comportamientos con riesgo moral o, dicho de otra forma, posibles fraudes (Fama y Jensen, 1983; Finkelstein y Hambrick, 1988; Jensen y Murphy, 1990; Kosnik y Bettenhausen, 1992; Wiseman y Gómez- Mejía, 1996).

Existen mercados de trabajo donde las empresas tienen dificultad en encontrar los directivos deseados. En múltiples ocasiones ello viene explicado por la especificidad o alto nivel de especialidad de la tarea, o por el auge de una industria particular la cual demanda profesionales con perfiles determinados. También será un reto encontrar en el mercado los datos suficientes para definir las características propias de la retribución (Finkelstein y Hambrick, 1988; Weber y Rynes, 1991; Williams, 1985).

Para entender y estudiar la información de los diversos mercados de trabajo, las empresas pueden utilizar los estudios de compañías dedicadas a buscar y reclutar directivos, conocidas usualmente en el argot empresarial como *head hunters*<sup>13</sup> o cazatalentos, las cuales ofrecen información valiosa sobre los parámetros de remuneración en directivos por sectores, tamaños de empresas y condiciones específicas.

**c) Entorno político, económico y social:** Una empresa y sus propietarios no pueden ser ajenos a la realidad ni al entorno que los rodea en diversas dimensiones. Lo que suceda en materia social, política, económica y ambiental tendrá impacto directo sobre la estrategia corporativa. Por tanto, es determinante la relación con el contexto en el cual se ubique la

---

<sup>13</sup>*Head Hunters*: profesionales que se especializan en la búsqueda de personal altamente calificado, para lo cual poseen amplios conocimientos del mercado laboral, cuentan con una amplia base de datos de personal, y una extensa serie de contactos.

empresa. La tendencia a ser empresas socialmente responsables, es cada vez más una exigencia a nivel mundial del consumidor, que vigila cómo una organización cuida su medio ambiente y contribuye con el crecimiento sostenido de las comunidades donde se asienta. Lo anterior incrementa la complejidad de la tarea a desarrollar por parte del directivo e incide sobre el grado de autonomía otorgado por los propietarios. (Buigut, Soy y Kosteï, 2015). De allí la importancia de alinear las prácticas remunerativas con “los códigos de buen gobierno”, con el ánimo de sincronizar la motivación del directivo hacia metas que cuiden el entorno, particularmente el social y ambiental. En representación de los propietarios, el consejo de administración debe procurar que los directivos tengan paquetes de remuneración que consideren lo anterior. (Bebchuk y Fried, 2003).

Estos mismos elementos del entorno acentúan la incertidumbre previamente comentada, porque son múltiples las aristas que se deben tener en cuenta para concebir un plan estratégico que facilite el diseño del paquete retributivo del directivo. La incertidumbre observada impacta la remuneración (Kimmel *et al.*, 1995; Kren y Kerr, 1993; Lippert y Moore, 1994; Ray, 1989; Winfrey, 1990). Por esta razón la complejidad del entorno puede ser observada en variables como: a) sistema político y económico; b) condiciones sociales; c) marco legal; d) cantidad y tamaño de los competidores; y e) diversidad de productos, entre otras. Lo anterior aumentará la incertidumbre para operar frente al mercado y hará más exigente el perfil del directivo a contratar, de manera que dificulta programar y planear la tarea (Eisenhardt, 1988; Stroh *et al.*, 1996).

#### **1.5.7. Nivel de recompensas del directivo**

El sistema de remuneración directiva y el nivel de pagos al cual accede el individuo, dependerá de una serie de variables orientadas a lograr una relación eficiente entre el agente y el principal. En ese orden de ideas, el nivel retributivo es la cantidad de dinero con el cual se remunerará al directivo como resultado de su labor, resultados y utilidad generada a los propietarios, a partir de lo convenido en el contrato. Para determinar dicho monto la empresa podrá hacer uso de diversas fuentes externas e internas: a) condiciones de la industria; b) referencia de pagos a cargos similares en el mercado; c) estudios de firmas especializadas en remuneración a directivos; d) acumulación de experiencia y resultados comprobables del ejecutivo en cargos anteriores; e) nivel de formación académica (Arruñada, 1990).

También es pertinente señalar que el nivel retributivo incluye pagas hechas con diferentes frecuencias y cantidades, para mencionar que los componentes de la remuneración incluyen desde los pagos mensuales como el salario básico y beneficios hasta bonos por resultados anuales.

En suma la Teoría de la Agencia tiene una aportación determinante en el estudio de la retribución de la plantilla, y se convierte en un componente esencial para estudiar la presencia de los planes complementarios de pensión como una posible práctica en el sistema de pagos del personal directivo.

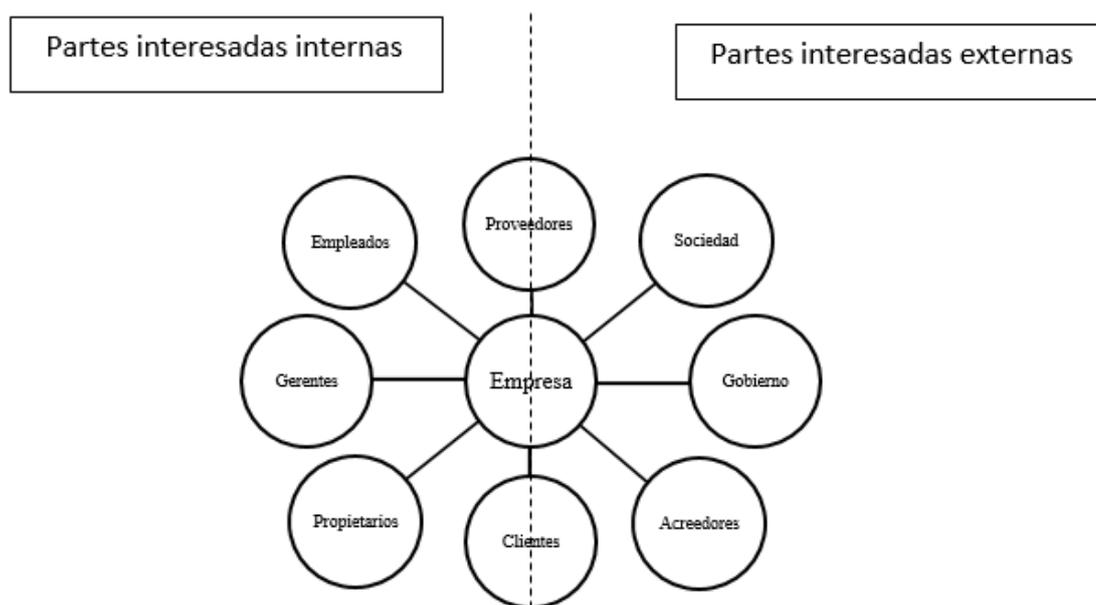
A continuación profundizaremos en la Teoría de los Stakeholders o grupos de interés.

## **1.6. Teoría de los Stakeholders o grupos de interés**

Para introducir adecuadamente esta teoría conviene definir qué se entiende por *stakeholder*. Para ello partimos del trabajo de Freeman (1984) quien identifica y describe los grupos de personas interesados en una empresa y define un *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos corporativos”. Donaldson y Preston (1995) desde el enfoque normativo de esta teoría, examina el objetivo de la empresa y los cimientos morales para la operación y administración de la misma, vinculando las metas de rentabilidad y eficiencia con la gestión y buen trato hacia los grupos de interés.

Para la Teoría de los *Stakeholders*, la empresa no puede ser considerada como un elemento aislado que tiene como único fin producir utilidades, sino como un componente de una sociedad donde se encuentran múltiples variables, grupos de interés y personas. Es decir, que en la estrategia corporativa, se deben considerar elementos que en la Teoría de los *Stakeholders* están clasificados como: a) individuos; b) empresas; c) comunidades; d) gobierno; e) medio ambiente; f) entidades de control del orden nacional, estatal o federal; y g) elementos culturales específicos. Este enfoque tiene fuertes vínculos con el concepto de responsabilidad social, donde las empresas atienden diversos públicos y se entienden como socialmente responsables y parte integral de una sociedad (Gómez- Mejía 1994). Este esquema queda resumido en el gráfico II.

**Figura 2. Las partes interesadas típicas de una empresa**



**Fuente: Edward Freeman (1984)**

Así mismo se hace pertinente considerar patrones de comportamiento organizativo con énfasis en la moral y la ética (Donalson y Dunfee, 1994; Evan y Freeman, 1983; Philips, 1997; Wicks, Gilbert y Freeman, 1994). Dichos modelos de conducta son cada vez más apreciados por los consumidores y valorados por la sociedad en su conjunto.

Siendo así, las empresas están inmersas en un entorno compuesto por diferentes fuerzas y variables, haciendo parte de un ecosistema empresarial, el cual tiene unos condicionantes y exige de las organizaciones ciertos comportamientos y compromisos, en los que de alguna manera sea observable la reciprocidad hacia la comunidad. Dicho de otra forma, las empresas no solo pueden buscar un interés de tipo económico para recompensar a los propietarios, sino que deben preocuparse por el bienestar de la sociedad y de los diferentes grupos de interés que hacen parte de la organización. No es adecuado únicamente buscar un fin comercial o financiero expresado en términos de ingresos totales, utilidad neta, EBITDA<sup>14</sup>, sino que debe existir un objetivo social de la empresa. En esta línea, autores como Berman, Wicks, Donalson y Preston, (1995), Jones y Wicks, (1999) y Kotha y Jones (1999), sostienen que los resultados financieros en sí mismos no son malos, pero no pueden constituir el único fin organizativo, pues reconocen que la empresa debe tener resultados

<sup>14</sup> EBITDA: Indicador financiero que significa en inglés Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization. Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización.

financieros, pero que la organización está llamada a servir intereses de distintos grupos para generar beneficio económico a la sociedad como un todo.

A partir de lo anterior, se percibe interés por convertir la Responsabilidad Social Corporativa en una fuente de ventaja competitiva, lo que han notado grandes corporaciones y grupos económicos que han creado departamentos exclusivos para atender asuntos y problemáticas de responsabilidad social empresarial. Si es por ejemplo, una compañía de la industria alimenticia, debe cuidar los efectos del consumo de sus productos en las diferentes capas de la población, particularmente en la niñez o en grupos vulnerables. Por otra parte, si es una organización del sector financiero, está obligada a cobrar unos precios razonables de acuerdo al estrato social de sus clientes. Esto implica construir el plan estratégico de la organización, teniendo en cuenta el ámbito político, social, económico, las condiciones laborales, y ambientales de las comunidades y los países donde: a) opera la sede central de la empresa; b) están ubicadas las plantas donde fabrica sus productos; y c) las naciones destino de comercialización de sus artículos, bienes o servicios (Gómez-Mejía 2013).

Esos componentes del entorno castigan o premian a la empresa con hechos concretos como el aumento o disminución de la compra de sus productos, según sean adecuadas o no sus prácticas corporativas. Las organizaciones han empezado a entender que la reputación corporativa es un elemento esencial y cada vez más relevante de la estrategia. Stanwick y Stanwick (2001) han estudiado la conexión entre la reputación y los salarios de los altos consejeros, de lo cual se concluye que una empresa podrá ser exitosa si es capaz de establecer y conservar relaciones óptimas con su red de *stakeholders*, entendiendo que construir un nexo adecuado con los diversos grupos de interés puede tomar tiempo y es una labor de largo plazo, aunque ya existen en la academia evidencias de que la relación entre responsabilidad social y resultados positivos es viable. De lo anterior se desprende que los accionistas también recibirán un beneficio, en la medida que el mercado observe acciones concretas que vayan en beneficio de los *stakeholders* y dicha dinámica se traduzca en un mayor valor patrimonial de la corporación (Clarkson, 1995; Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidh, y Rynes, 2003; Post, Preston y Sachs, 2002).

### **1.6.1. La teoría de los Stakeholders y la dinámica retributiva del directivo**

A partir de lo anterior se hace necesario concebir, diseñar y pensar desde la DERH, los esquemas retributivos a directivos, considerando un conjunto de elementos que hacen

posible que las empresas puedan “desarrollarse sosteniblemente” y definir unas políticas claras (Gómez- Mejía, 2013).

Es necesario entender que la Responsabilidad Social Corporativa es un constructo multidimensional (Carroll, 1979), con el objeto de considerar que la construcción del esquema retributivo de la organización se debe hacer de acuerdo a las diferentes variables del contexto como son: a) sector e industria; b) país de ubicación y su cultura; c) característica de la empresa –multinacional o multilateral–; d) estrategia de mercado; y e) recursos disponibles. Esto para hacer énfasis en la necesidad de considerar factores de contexto que inciden en el esquema de pagas a la alta dirección de la organización. El país y la sociedad en concreto, con su entorno político, legal, económico, cultural, institucional, son elementos de obligatorio análisis para la DERH en cuanto se hace indispensable conocer el comportamiento colectivo e individual (Hofstede, 1983 y 1997). Se requieren esquemas retributivos que no solo resuelvan el conflicto potencial entre el principal y el agente, sino que orienten a los directivos a tomar decisiones que permitan satisfacer razonablemente las necesidades de los otros grupos de interés.

Los escándalos de compañías con prácticas contables fraudulentas como Enron, WorldCom, Arthur Andersen trajeron como consecuencia el deterioro del patrimonio de miles de inversionistas, con pérdidas estimadas en siete trillones de dólares del plan de pensiones de los Estados Unidos, conocido como 401K. Este evento demuestra la importancia de generar hábitos organizativos adecuados desde la remuneración y control a los directivos (Gómez-Mejía y Barrone, 2013; Siebert, 2002). En este caso, un grupo de personas de mucha importancia -como son los pensionistas e inversionistas americanos- tuvieron pérdidas severas en sus planes de retiro y fuentes de ingreso, afectando de forma abrupta y negativa la calidad de vida de esas familias. El anterior evento ratifica la pertinencia de diseñar la remuneración de los directivos, considerando el efecto sobre los *stakeholders* y, particularmente, sobre sus esquemas de ahorro para la jubilación.

Murphy (2000) demuestra que los paquetes compensatorios hacen énfasis en medidas financieras. Por otra parte Kochan (2002) los considera como una causa de la praxis<sup>15</sup> contable inapropiada, que genera en los altos directivos conductas que solo buscan obtener el interés particular por encima del general. Sundaram e Inkpen (2004) admiten que el excesivo uso de medidas financieras pudo incidir en la crisis corporativa de 2001 y 2002.

---

<sup>15</sup> Práctica, en oposición a teoría o teórica (RAE).

O'Connor *et al.* (2006) demostraron que entregar stock options a consejeros delegados incidía en reportes adulterados y engañosos.

Stanwick y Stanwick (2001) han estudiado la relación entre la Responsabilidad Social Corporativa y los salarios de los consejeros, encontrando que no existe un nexo positivo. Es decir, no hay evidencias en las costumbres remunerativas, de la inclusión de recompensas relacionadas con metas alusivas al cuidado y respeto hacia los grupos de interés. Así las cosas, es notorio que el objetivo de los propietarios ha estado centrado en premiar y reconocer –en términos del sistema de pagas– los resultados financieros puros, y de alguna manera saciar exclusivamente el ánimo del inversor por un retorno de su capital.

Por otra parte Coombs y Gilley (2005) indagaron sobre los efectos de la Responsabilidad Social Corporativa en el esquema salarial y de incentivos de los consejeros encontrando también una relación negativa o nula. Sin embargo, Berrone y Gómez-Mejía (2006) encontraron que el esquema de pagos a largo plazo tiene un impacto positivo en la conducta futura de la empresa con su medio ambiente, siendo esta afirmación crucial para el objeto de esta investigación, porque los planes complementarios de pensión, son justamente una medida retributiva acumulada y de largo plazo.

Lo anterior permite concluir que no hay esquemas retributivos lo suficientemente desarrollados que premien la ejecución exitosa integral, es decir, no solo de los resultados financieros, sino también de acciones hacia los diferentes grupos de interés. En otras palabras se observa que priman esquemas retributivos mono -objetivo (financiero)- y no multipropósito, los cuales tienen la intención de reconocer en el medio y largo plazo la gestión del directivo con los *stakeholders*. Esto no motiva al directivo a desplegar y fomentar en su equipo de trabajo prácticas que mejoren su entorno, lo cual significa que tiene un componente de riesgo diseñar esquemas retributivos con un único objetivo (Gómez- Mejía y Balkin, 1992).

El reto para el paquete de compensación del directivo es buscar la forma de cuantificar los criterios sociales, dado que las condiciones particulares de los *stakeholders* y los diferentes criterios de medición de resultados los hace especialmente complejos (Deckop *et al.*, 2006; Russo y Harrinso, 2005).

En suma, la Teoría de los *Stakeholders* es relevante para este proceso de investigación, en tanto que señala la necesidad de reconocer y tener en consideración a los diversos grupos de interés como son: a) propietarios; b) comunidad donde opera la empresa;

c) clientes; d) proveedores; y e) entidades regulatorias del país o región; a la hora de concebir un esquema remunerativo integral para la plantilla directiva que considere los intereses de estos diversos *stakeholders*. El reto ha de ser premiar al directivo por diversos objetivos, desde los financieros hasta los que ayuden al crecimiento de la sociedad de manera integral.

De acuerdo pues al marco teórico en referencia, los componentes retributivos a largo plazo parecen tener mayor posibilidad de contribuir con los planteamientos expresados. En esta línea Berrone yGómez-Mejía (2007) señalan cómo, sin duda, hay un impacto positivo en la reputación, lo que favorece la imagen de la empresa y sus marcas. Ello, a su vez, puede tener consecuencias positivas en los resultados de la empresa. Como proposición inicial del investigador es posible que los planes complementarios de pensión se orienten a un esquema retributivo de más largo plazo, que pretenda o al menos permita, un mayor equilibrio hacia los diversos grupos de interés, y no exclusivamente centrado en objetivos financieros.

Esto viene justificado por el hecho de que un plan de pensiones puede utilizarse como una medida retributiva de largo plazo, vinculada a diversas métricas que no solo apunten a variables económicas de la empresa y ser un instrumento de retribución acumulada con pagos fraccionados. A ello, hay que añadir el hecho de que algunas naciones permiten a las empresas aprovechar estímulos o ventajas tributarias lo cual puede ser un impulsor del ahorro. El gran reto será cómo alinear esta alternativa de remuneración al directivo con la medición de las acciones dirigidas hacia los *stakeholders*.

### **1.7. La importancia de la motivación y la equidad en la remuneración de directivos**

Como lo habíamos anunciado anteriormente, es pertinente dentro de la fundamentación teórica concerniente a esta investigación, hacer referencia a algunos elementos vinculados con la motivación de los individuos y su relación con la remuneración directiva. De allí la necesidad de las empresas de tener directivos satisfechos con las condiciones laborales intrínsecas y extrínsecas que recibe.

Lo anterior obliga a las organizaciones a repensar el diseño de las políticas en el sistema de pagos e, incluso, a considerar si es lo suficientemente estimulante un esquema de retribución acumulado y si dicha táctica remunerativa incide en su estado de ánimo y orientación al logro de los objetivos organizativos.

En primer término es adecuado hacer mención acerca de la contundencia de una serie de datos que resumen comportamientos en directivos relacionados con el aumento en los niveles de ausentismo, intención de abandonar las empresas y una disminución en el nivel de compromiso de los empleados. Estos retan a las empresas a ejercer una estrategia adecuada de motivación y fidelización de sus directivos:

- Deloitte University (2014): En la encuesta realizada a 2.500 ejecutivos, éstos consideran que la retención y el compromiso hacia la empresa deben constituir una preocupación fundamental en el área de recursos humanos a nivel global. El 53% piensa que es importante estudiar mecanismos de fidelización, acentuado por el 26% que cree que es extremadamente urgente trabajar en prácticas relacionadas con la retención de los colaboradores.
- El Banco Mundial (2013): Señala la importancia de la retención de los empleados y la implementación de programas de beneficios de diversa índole para todos los trabajadores, evidenciando casos donde la reducción de la rotación es una preocupación constante de las empresas.
- Korn Ferry Institute (2013): En el sondeo elaborado por esta firma, se evidencian tres elementos importantes: a) El 45% de los ejecutivos globales entrevistados señala que la gestión del talento es más importante que las actividades relacionadas con comercialización y gestión financiera; b) el 86% considera que un equipo sólido de trabajo es el componente más crítico para el éxito de una empresa; y c) para ello es determinante el proceso de reclutamiento, selección y retención de directivos dentro de la DERH.
- Adecco (2013): Ha desarrollado el Índice Global de Competitividad del Talento (GTIC), en el cual se evidencia la necesidad de tener estabilidad en el equipo directivo y buscar minimizar que migre a otras compañías.
- Metlife Foundation (2012): En el estudio sobre tendencias de los beneficios para empleados, incluye tres datos relevantes: a) una de cada tres personas espera cambiar de empresa, b) por séptimo año consecutivo disminuye la lealtad de los empleados, c) casi el 50% aspira que la empresa les siga ayudando con beneficios sociales.
- Deloitte y Touch (2001): En su indicador “Human Capital ROI” concluye que las prácticas efectivas de gestión de RRHH contribuyen entre un 33%- 40% con el valor de mercado de una compañía, con respecto a sus competidores. Es decir la praxis

retributiva y de retención, impactan en la valoración de la organización por parte de los accionistas actuales o futuros.

- Pfeffer (2007:117) cita dos datos fundamentales: a) reducción significativa del porcentaje de empleados vinculados a planes de pensión, el cual tiene un descenso severo del 91% al 65% entre los años 1985 a 2003, b) y la disminución del 66% al 35% de empleados con beneficios sanitarios entre 1988 y 2006.

Por otro lado, mientras el nivel de compromiso de los trabajadores con sus empresas parece decrecer peligrosamente, aumenta el compromiso con la propia carrera profesional planteada cada vez más como una sucesión natural de empleos y empresas (Fernández-Mateo, 2002). Conseguir prestigio dentro de la profesión constituye una de las claves para incrementar el salario y participar en proyectos atractivos, mostrando los empleados, especialmente los más cualificados, una fuerte predisposición a cambiar de empresa siempre que ello favorezca este progreso profesional (Revuelto, 2010).

Existen, por tanto, claras evidencias de la dificultad y necesidad de fidelizar el talento directivo, por lo que resulta necesario diseñar medidas específicas para disminuir la rotación voluntaria, motivando al individuo con elementos de la compensación intrínseca y extrínseca.

Si un directivo hace comparaciones de su paquete retributivo con respecto a cargos similares de la misma industria o sector, y percibe una sensación de inequidad, la empresa está vulnerable a perder su talento. A este respecto menciona Spector (2010: 181): “En un estudio realizado en Australia, Iverson y Roy (1994) observaron que las percepciones de desigualdad entre los empleados se correlacionan con las intenciones de renunciar al empleo y con la búsqueda de éste. Además, se descubrió que ambas variables predecían la rotación...”.

Así las cosas, es fundamental señalar que se encuentran en la revisión teórica de la motivación y satisfacción laboral, importantes elementos de la Dirección de Recursos Humanos relacionados entre sí y con respecto a la retención de los empleados, en general, y de los directivos en particular, jugando un papel esencial en estas relaciones las percepciones y actitudes en relación a la retribución.

Como señala Revuelto (2010), son prácticamente incontables las investigaciones realizadas desde mediados del siglo XX, en torno a estos conceptos. Investigaciones que han llevado a amplios consensos, por ejemplo, respecto a las relaciones positivas entre

satisfacción laboral y compromiso organizativo (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), y a las relaciones negativas entre la satisfacción laboral y variables como: la rotación laboral (Akerlof et al., 1988; Bluedorn, 1982; Hom et al., 1992; Lee, 1988; McEvoy y Cascio, 1985); la propensión a abandonar la empresa, que predice el subsiguiente abandono de la empresa (Blau, 1993; Lum et al., 1998; Shore, Newton y Thorton, 1990; Tett y Meyer, 1993); y los niveles de absentismo (Clegg, 1983; Dalton y Mesch, 1991). Lo anterior nos permite afirmar que la insatisfacción conlleva costes importantes en reclutamiento y selección, formación, ineficiencias en la curva de aprendizaje, pérdidas en productividad, pérdida de clientes, etc. (Brown y Mitchell, 1993, Cascio, 1991; Tziner y Birati, 1996).

En consecuencia las Teorías de la Motivación nos aportan desde diferentes enfoques, para el objeto de esta investigación, por eso haremos una breve referencia a las de mayor relevancia en la Dirección de Recursos Humanos y sus autores:

- Teorías que se centran en examinar los factores que inducen el comportamiento específico con los trabajos de Alderfer (1969), Herzberg (1968), Maslow (1954) y Mclelland (1965).
- Teorías que estudian la manera en que las variables de la motivación del individuo se relacionan entre sí con autores seminales como Porter y Lawler (1968) y Vroom (1964).
- Teorías que buscan explicar la problemática del diseño de los puestos de trabajo y su influencia sobre la motivación y comportamiento del individuo con las aportaciones de Hackman y Lawler (1971) y Hackman y Oldham (1980).
- Teoría de fijación de metas que indagan sobre la relación entre la motivación y el diseño de metas concretas, cuestión estudiada por Locke (1968) y Locke et al. (1981).
- Teoría de la evaluación cognitiva o de la autodeterminación que explora el grado de influencia de las recompensas extrínsecas (económicas). Con autores como Deci (1975), Deci y Ryan (1985).

En la medida en que ello excede las pretensiones del presente trabajo, no desarrollaremos, a excepción de la Teoría de la Equidad, a la que dedicaremos un apartado específico, estas Teorías de la Motivación. No obstante, consideramos conveniente destacar una serie de implicaciones que consideramos relevantes y útiles en la práctica, al tiempo que susceptibles de ser compartidas por la mayoría de los estudiosos del tema.

- Las conductas pueden ser, al menos parcialmente, condicionadas, por lo que aquellas conductas acordes a los intereses de la organización deben ser reforzadas, mientras se tratan de extinguir las conductas contrarias a estos intereses, retirándoles los refuerzos positivos, asociándoles refuerzos negativos o incluso penalizándolas. Las retribuciones variables asociadas al logro de determinados objetivos, pueden constituir un importante elemento moldeador de la conducta. Es importante tenerlo en cuenta a la hora de diseñar planes complementarios de pensiones que, como veremos, deberían estar vinculados al logro de objetivos individuales y colectivos orientados al éxito a largo plazo de la compañía.
- Dado que los individuos difieren en cuanto a las necesidades que son susceptibles de "activarlos", es decir, de impulsarlos o predisponerlos a actuar de un modo determinado, no deberíamos, en la medida de lo posible, reconocerlos, compensarlos y dirigirlos a todos por igual. Este es el fundamento principal de los sistemas de prestaciones flexibles o "tipo cafetería" en los cuales los empleados (generalmente altos directivos) pueden optar periódicamente por diferentes "paquetes" de prestaciones, algunos de los cuales suelen incluir aportaciones a planes complementarios de pensiones.
- Los factores extrínsecos al trabajo, tienen, en muchos casos, un potencial motivador bastante reducido a largo plazo. Más bien se valoran, en la sociedad actual, en términos de condiciones mínimas irrenunciables que actúan como factores insatisfactorios o desmotivadores, cuando no se encuentran dentro de unos parámetros considerados como aceptables. No obstante la utilización de incentivos vinculados al logro de objetivos a largo plazo puede resultar eficaz, aunque, como veremos, también comporta ciertos riesgos. Por otro lado, los factores intrínsecos parecen tener la capacidad de actuar como potentes motivadores, siempre que no interfiera con ellos una mala situación respecto a los factores extrínsecos anteriormente citados. Ahora bien, conviene señalar que esta distinción entre factores extrínsecos e intrínsecos puede resultar, en ocasiones, algo engañosa. El dinero, como veremos en el apartado siguiente, puede jugar un rol en ambas dimensiones pues, si bien es cierto que constituye una recompensa extrínseca, también pueden influir en las intrínsecas en la medida en que se interprete un determinado nivel de retribución como elemento de prestigio y estatus que favorecerá, por tanto, un sentimiento de realización en el puesto.
- Las teorías del proceso nos muestran que la fuerza motivacional o predisposición al esfuerzo de un empleado viene determinada por las percepciones del mismo con relación

al valor de las recompensas que puede obtener a cambio de su trabajo (valencia), su propia capacidad para lograr niveles de rendimiento óptimos (expectativa), y la probabilidad de obtener las recompensas esperadas si se alcanza el rendimiento óptimo (instrumentalidad). Por tanto, las organizaciones deben, en primer lugar, elegir cuidadosamente las recompensas que ofrecen a sus empleados, en nuestro caso, altos directivos. Los planes de pensión sólo constituirán una alternativa adecuada si resultan atractivos para el perfil de directivos que se pretende atraer y retener. Ciertamente es que a medio/largo plazo las acciones orientadas a “educar” a los mismos en lo que llamaremos “cultura pensional” puede incrementar sustancialmente la “valencia” otorgada los mismos. En segundo lugar, si las aportaciones se vinculan a objetivos, estos deben ser alcanzables y la organización debe esforzarse no sólo por elegir bien a sus directivos sino potenciar sus competencias para que se sientan capacitados para alcanzar el nivel de desempeño exigido. Por último, la organización debe cumplir los compromisos adquiridos con sus directivos, evaluar formalmente, ser transparente u estar dispuesta no sólo a actuar en el marco de la justicia retributiva y la equidad, sino a demostrarlo.

- Relacionado con lo anterior, la claridad en la definición de los objetivos y metas específicas a alcanzar así como la existencia de una retroalimentación sobre la marcha de los esfuerzos encaminados a conseguir dichos objetivos, están estrechamente relacionadas con el nivel de rendimiento del empleado. Asimismo, sea cual sea el puesto de trabajo y nivel de responsabilidad de un empleado es importante que éste pueda reconocer la relación existente entre cualquier forma de reconocimiento otorgado y el rendimiento alcanzado.
- La participación del directivo en el establecimiento de los objetivos a alcanzar y su aceptación explícita potencian el compromiso con el logro de los mismos. Como establece la Teoría de la Fijación de Metas. En la medida que exista claridad en la definición de los objetivos, las acciones para alcanzarlos y un proceso dinámico de retroalimentación durante el desarrollo de la tarea, la posibilidad de obtener un buen nivel de rendimiento se incrementará.
- Por lo que respecta a la equidad, cuestión sobre la que volveremos más adelante, cabe señalar que en la medida en que se perciba un desequilibrio o falta de equidad, en términos absolutos o relativos, entre las obligaciones y responsabilidades a afrontar por un individuo y el nivel de recompensas (tanto intrínsecas como extrínsecas) que se percibe por ello, éste tendrá a reestablecer este equilibrio. Si dicho equilibrio no puede

ser restablecido por la vía de aumentar las recompensas, lo será por la vía de reducir el esfuerzo y, por tanto, el rendimiento, o el individuo acabará abandonando la organización en busca de mejores opciones.

Específicamente, frente a la recompensa extrínseca se plantea que esta tiene un efecto controlador, moldeador del comportamiento, lo cual va en dirección al efecto deseado con la proposición que nos ocupa en esta investigación. La relevancia de las recompensas extrínsecas para motivar y conducir el comportamiento del directivo está dada por: a) la posibilidad de condicionar algunas conductas alineadas con los intereses organizativos, b) remunerarlos desde elementos específicos a su condición individual, c) la limitación de los factores extrínsecos de movilizar al directivo en el largo plazo, d) potencial para ser motivadores si se ajustan a necesidades específicas del trabajador.

A continuación comentaremos brevemente la pertinencia del dinero como un elemento de compensación extrínseca y algunas reflexiones sobre su impacto en la motivación del directivo.

### **1.7.1. La importancia del dinero como elemento motivador**

El dinero que, *a priori*, se considera un elemento de motivación extrínseca, puede tener otro tipo de implicaciones, las cuales en muchos casos no son claramente observables por los demás como los verdaderos impulsores de comportamientos deseados por la organización. De allí que el hecho de recibir mayor cantidad de dinero a través de una compensación superior, puede incidir en el estado de ánimo del individuo por estar ligada a la obtención de mayor reconocimiento y estatus, elementos relacionados con la parte alta de la pirámide de Maslow o los factores motivadores de Herzberg.

Para Handy (2001) el “factor E” son las razones que explican el hecho que las personas estén altamente motivadas para realizar determinadas actividades. Es decir, que el dinero en sí mismo, es un medio y no el fin, y su potencial como motivador depende del uso que se pretende dar a ese dinero o el motivo íntimo por el que se desea obtenerlo. Como señala Handy (2001), “El dinero, por consiguiente, como origen de los factores E, es engañoso. Aquello para lo que el dinero sirve es lo que importa. El dinero no es un motivo en sí, sino una pista que conduce a otros motivos”. El dinero puede cubrir necesidades básicas, constituir una muestra de reconocimiento, de constatación de la importancia de su rol en la organización, de estatus en el ámbito de la profesión, etc. Por tanto, podemos señalar

a partir de lo anterior, que las pagas económicas serán el vehículo para obtener mayores niveles de satisfacción en el directivo, porque con ellas puede lograr reconocimiento, estatus y calidad de vida. A su alrededor el directivo se puede motivar porque demuestra que obtiene logros como:

- Incrementar la valoración de la empresa en el mercado.
- Aumentar la reputación organizativa.
- Crecer y desarrollar nuevos negocios y mercados.

En ese orden de ideas, el directivo valora un esquema de pagas alta, pero sus niveles de motivación posiblemente estarán jalonados fundamentalmente por metas que tocan su prestigio y reconocimiento en el mundo empresarial.

A partir de lo anterior surge la importancia de estudiar la Teoría de la Equidad como un elemento esencial en la dinámica retributiva del directivo.

### **1.7.2 Teoría de la Equidad**

Adams (1963 y 1965) explica la satisfacción laboral desde la percepción que tienen los individuos al observar un trato justo o equitativo hacia ellos. Su modelo se compone de cinco elementos básicos: *inputs* o insumos, *outcomes* o resultados (recompensas), referentes, equidad y reacciones a la inequidad (Buzea, 2014). La Teoría de la Equidad ha generado gran cantidad de investigaciones, como puede constatarse en las revisiones realizadas, por ejemplo por Ambrose y Kulik (1999) o Greenberg (1990). Existe un amplio consenso en que, si bien existen ciertas limitaciones en relación a los supuestos de esta teoría, sus proposiciones básicas están ampliamente validadas (Greenberg, 1990; Miner, 2003).

La percepción de equidad deriva del análisis de la relación de los insumos que llevan a la empresa –representado en su mano de obra y destrezas– y los resultados que reciben de la organización –representados por el salario, un trato adecuado y el resto de recompensas recibidas– y su comparación con el ratio insumo/resultados de personas o grupos de referencia. En caso de generarse el anterior vínculo de forma correcta se asume que el trabajador estará motivado a mantener relaciones con la organización y con sus compañeros de trabajo, al encontrar que existe un ambiente interno equilibrado y justo.

En la medida en que el alto desempeño es alcanzado por los individuos bien motivados (Beardweell *et al.*, 2004) la Teoría de la Equidad ofrece un útil vínculo entre las prácticas de Dirección de RRHH (especialmente las retributivas) y el desempeño de los empleados (Armstrong, 2009). Como señala Buzea (2014), la utilidad de la Teoría de la Equidad para el análisis de las prácticas de RRHH ha sido puesta de manifiesto por diferentes autores que han investigado cuestiones como la justicia procedimental de las prácticas de RRHH, valoración de la motivación en el trabajo, procesos de gestión del desempeño, esquemas de recompensas (objeto de esta tesis) o diseño del trabajo (Armstrong, 2009; Beardweell *et al.*, 2004; Forray, 2006; Foster, 2010).

Un empleado entrega unos insumos como: capacidad de trabajo, capacidad cognitiva, destrezas y entusiasmo, y a cambio recibe unas recompensas de la empresa expresadas en salario, bonos, reconocimiento, etc. En ese orden de ideas, las personas percibirán satisfacción laboral si encuentran adecuadas las recompensas que perciben –otorgando especial relevancia al salario que reciben pues constituye un elemento más objetivo y fácil de observar - y son suficientes frente al esfuerzo realizado. En esa misma medida juzgarán si existe un equilibrio entre insumos y recompensas comparando con individuos o grupos de referencia como pueden ser otros individuos pertenecientes a la misma empresa, el mismo sector o industria, que ocupan cargos similares aun cuando pertenezcan a otra empresa o industria, individuos con una formación académica y/o experiencia similar, datos de remuneración del mercado laboral al cual puedan acceder, etc.

A este respecto, una importante limitación de la Teoría de la Equidad que ha sido señalada como autores como Cook y Parcel (1977), ha sido la escasa explicación de los mecanismos que determinan la elección de los referentes en cuanto a: a) los criterios aplicables para la elección de los mismos; b) el número de referentes seleccionados por un individuo; y c) la estabilidad de las elecciones una vez realizadas (Buzea, 2014). El trabajo de Adams (1963) asume que los referentes naturales serán los compañeros de trabajo presente, pasado o futuro, un familiar, amigo, vecino o el patrón establecido en una industria. Autores como Goodman (1974) y Summers y DeNisi (1990), o más recientemente Smucker, y Kent (2004), analizan factores susceptibles de afectar a la elección como la disponibilidad de información y la relevancia de los referentes.

El individuo tiene una valoración subjetiva de la razón de su esfuerzo, es decir, de la recompensa en la situación laboral actual que contrasta con sus puntos de referencia o

situaciones similares que haya vivido. Por tanto esa persona determinará bajo su propio criterio en qué medida es equitativa y justa su paga cuando evalúa las siguientes variables:

- Solidez financiera de la empresa que incide en la tranquilidad y estabilidad laboral del directivo.
- Participación de mercado y tamaño de la empresa.
- Pago oportuno del salario.
- Bonos e incentivos.
- Subsidios para estudio y formación académica.

Denominados por Milkovich y Newman (2004) como salario base, incremento por méritos e incentivos.

Igualmente la empresa debe hacer valer estas cuestiones también importantes aparte del salario en sí mismo con son los componentes cualitativos de la relación laboral:

- Clima y cultura de la organización.
- Reputación organizativa.
- Posibilidad de ascender a cargos de mayor jerarquía.
- Planes de beneficios para compartir mayor tiempo con la familia. Ejemplo: teletrabajo.

O lo que Henderson (2003) denomina “recompensas intrínsecas” como: a) status, b) mayor autonomía, c) posibilidad de ascensos, y en general opciones de encontrar en la organización otro tipo de estímulos que le ofrezcan mayor estabilidad y beneficios no económicos.

Respecto a las respuestas a la inequidad, Adams (1963, 1965) sugiere la existencia de ocho estrategias basadas en el ajuste de comportamientos o la distorsión cognitiva de insumos y recompensas. Siguiendo el trabajo de Adams, Hatfield y Sprecher (1984) señalan la diferencia entre respuestas que tratan de reestablecer la equidad real y aquella que tratan de reestablecer la equidad psicológica. En el primer caso los empleados buscan alterar sus propios insumos y resultados o los de sus referentes, por ejemplo, reduciendo su productividad o pidiendo un aumento de sueldo. En el segundo caso, los empleados pueden modificar sus percepciones sobre *inputs* y *outcomes*, restaurando la equidad psicológica. Algunos expertos asumen a este respecto que la cultura puede ser determinante a la hora de elegir la respuesta a la inequidad percibida (Bolino y Turnley, 2008; Kilbourne y O’Leary-

Kelly, 1994). En todo caso, existe un riesgo nada desdeñable de que el empleado (directivo en nuestro caso) reduzca su nivel de desempeño o, incluso abandone la empresa.

### ***1.7.2.1. La teoría de la equidad y la remuneración en directivos***

En términos retributivos, la Teoría de la Equidad se manifiesta en la medida que la plantilla directiva perciba justa la relación entre los insumos aportados por el directivo a la empresa, su contribución a los resultados de la misma y las recompensas que percibe, especialmente en lo que se refiere a su esquema salarial. Los empleados comparan el trabajo, la preparación para determinadas actividades y el salario con respecto a otros siendo críticos estos factores particularmente cuando se contrastan con los sueldos de los altos niveles jerárquicos (Adams, 1965; Lawler, 1986; Gómez-Mejía y Sánchez Marín, 2006).

El directivo se comparará con otros referentes y, a partir de allí, se establecerá su nivel de satisfacción laboral, evaluando aspectos esenciales como su remuneración y los diferentes tipos de compensación. Según Spector (2010: 179): “La inequidad o desigualdad es un estado psicológico que se origina en la comparación que hacen los empleados de sí mismos con otras personas. En concreto, lo que se compara son los índices entre beneficios-aportaciones. Los beneficios son las recompensas o cualquier cosa de valor personal que obtiene el empleado por trabajar para una organización, como el salario, las prestaciones, el buen trato, el placer en el trabajo y la posición...” Realizadas la comparaciones, el directivo puede sentir una “subremuneración” o una “sobreremuneración” según se sienta inferior o superior en términos de compensación al referente con que se compara (Spector, 2010).

En relación al análisis de los niveles de equidad en la empresa, el indicador de GINI<sup>16</sup> constituye una medición útil para calcular la distancia entre los ingresos medios de la empresa y los de los altos directivos. Este indicador ha servido para demostrar las exageradas prestaciones económicas que se han adjudicado a altos directivos en varias regiones del mundo, de allí la relevancia de un sistema retributivo consistente (Gómez Mejía- Sánchez Marín, 2006).

Así las cosas, es indispensable construir una estructura salarial coherente y equitativa, la cual se asume tendrá implicaciones en el comportamiento del empleado. Siguiendo a Sánchez Marín (2008) la Teoría de la Equidad apunta a una estructura retributiva

---

<sup>16</sup> Indicador de Gini: Es una medida de desigualdad utilizada usualmente para medir asimetrías en los ingresos dentro de un país, como también puede aplicarse a una empresa u otro ámbito.

más igualitaria, como un mecanismo para construir trabajo en equipo, la confianza en la empresa y unos mejores resultados organizativos. Ahora bien, una gran reflexión que surge de este planteamiento es si los directivos estarán de acuerdo con la equidad en sus salarios o preferirán ser remunerados bajo condiciones específicas. Máxime teniendo en cuenta que, a buen seguro, adoptarán como referencia básica a otros directivos de niveles similares en su empresa, sector, país o incluso en el ámbito internacional.

En suma, el diseño del esquema retributivo tiene directa relación con el nivel de satisfacción de quienes ocupan cargos en la alta dirección. Éstos esperan que sus pagas sean equilibradas, se ajusten al crecimiento real de la organización y del contexto en el cual la empresa realiza sus actividades. Pero también es necesario pensar en el sistema de recompensas de la plantilla directiva desde la óptica empresarial y del resto de empleados, la cual contenga parámetros justos con el resto de trabajadores, sin aumentos exorbitantes ni pagos excesivos donde los directivos se auto gestionan grandes incentivos sujetos a métricas que ellos mismos pueden manipular.

Por lo que respecta a los planes complementarios de pensión, pueden jugar un papel importante en la medida en que se vinculen a resultados relevantes a largo plazo para la organización y no manipulables por los directivos afectados. Además, el hecho de que difieran las prestaciones puede suponer ventajas. En primer lugar, porque pueden reducir la percepción, al menos en el medio plazo, de que la diferencia retributiva entre directivos y no directivos es excesiva. Por otro lado, en la medida en que el directivo adquiera una cierta cultura pensional, será cada vez más consciente de que esta modalidad de retribución el puede proporcionar unas prestaciones a la hora de su jubilación más equitativas, tomando como referencia sus retribuciones actuales y las prestaciones que percibirán otro tipo de empleados. Ello le puede permitir asimismo mantener un nivel de vida equivalente al actual cuando se jubile.

## **1.8. Cuestiones a considerar**

A partir de la fundamentación teórica estudiada en este capítulo, se plantean inicialmente una serie de preguntas relacionadas, las cuales sustentan la conexión entre el marco teórico y la investigación empírica que se pretende realizar.

### Teoría de Recursos y Capacidades:

- ¿Es necesario atraer y fidelizar recursos claves como son los directivos?
- ¿Son los recursos estratégicos valiosos el público al cual se deben dirigir prácticas retributivas específicas?
- ¿Implementar un plan complementario de pensión como práctica retributiva motiva a recursos tan escasos como los directivos?
- ¿Las capacidades del directivo se potencian si se utilizan determinados instrumentos de pago?

### Teoría Contingente:

- ¿Las variables contextuales como tamaño de la empresa, las características de la industria, son determinantes para diseñar la retribución directiva?
- ¿El cambiante entorno regulatorio, tecnológico y laboral incide en las políticas retributivas dentro de compañías multinacionales y/o multilaterales?
- ¿Es factible para una compañía multinacional implementar planes de pensiones cuando los países tienen diversas normas en materia laboral y pensional?
- ¿Se remunera al directivo teniendo en cuenta los salarios de industrias similares?

### Teoría de la Agencia:

- ¿Las cláusulas retributivas pactadas en el contrato determinan la vinculación del directivo a la empresa?
- ¿Las condiciones específicas de terminación del contrato inciden en la retención del directivo?
- ¿Es posible para el principal cumplir con todas las exigencias del agente en cuanto a los beneficios económicos y no económicos?
- ¿Existen en los contratos de manera expresa cláusulas de pagos acumulados?
- ¿Dentro de las condiciones contractuales esta la implementación de planes complementarios de pensiones?

### Teoría de los Stakeholders:

- ¿Son considerados los diferentes grupos de interés para el diseño de las prácticas retributivas?
- ¿Se incluye en el diseño las estructuras salariales de los directivos componentes relacionados con la situación social de las comunidades?
- ¿Se premia al directivo si cumple integralmente con sus objetivos comerciales y de participación de mercado de la misma forma en que impacta positivamente el medio ambiente?
- ¿Son claras las políticas retributivas para gestionar por parte del directivo acciones hacia todos los grupos de interés?

### Teorías de la Motivación, en particular, Teoría de la Equidad:

- ¿Considera el directivo que su paga es equitativa con respecto a cargos similares?
- ¿Es un salario equitativo el que contempla la remuneración de corto plazo pero también acumulada? Pueden ser los planes complementarios de pensión una alternativa que cumpla con esa característica?
- ¿Incentiva al directivo el esquema de retribución acumulada o prefiere algunas prácticas en particular?
- ¿La empresa es equilibrada con respecto a los intereses propios y del directivo?
- ¿Se preocupa la organización por el futuro del directivo o solo le interesa la utilidad que reciban los accionistas?

Estas preguntas serán posteriormente analizadas en el trabajo empírico y en las entrevistas con los diferentes públicos definidos.

En el siguiente capítulo nos centraremos en estudiar la fundamentación teórica de la compensación en directivos.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA RETRIBUCIÓN EN DIRECTIVOS**



## **2.1. Introducción**

Como se anunció previamente, en este capítulo se profundizará en el estudio de la retribución a directivos y, en el marco de la misma, cómo se clasifican y el rol que desempeñan los planes complementarios de pensión.

Inicialmente hablaremos sobre la importancia de estudiar la cuestión retributiva en directivos. Posteriormente procederemos a definir lo que se considera retribución directiva misma, su naturaleza, objetivos y perspectivas de análisis. Posteriormente profundizaremos en los factores y determinantes que inciden en el diseño de la remuneración. A partir de esto, revisaremos la tipología remunerativa en el caso específico de los directivos: directa, indirecta, fija y variable, a corto plazo y largo plazo, presente o diferida. También comentaremos las principales prácticas y su prevalencia de largo plazo, particularmente en compañías multinacionales y multilatinas con operación en Colombia, para centrarnos posteriormente en los planes complementarios de pensión como herramienta de pago a directivos. Finalmente se cerrará el capítulo planteando algunas preguntas de investigación, relacionadas específicamente con el objeto de esta tesis.

## **2.2. Elementos esenciales de la retribución en directivos**

### **2.2.1. Importancia de estudiar la retribución de los directivos**

Hay una serie de hechos que sustentan la pertinencia y necesidad de estudiar la dinámica retributiva, particularmente en el caso de los directivos.

En primer lugar, la veloz dinámica de los negocios en el mundo, las mayores presiones de competitividad de los mercados, la lucha entre las empresas por los mismos clientes, la proliferación de nuevas tecnologías, los cambios en las tendencias del consumo y la exigencia de un incremento en la productividad que permita a las organizaciones perdurar y ser rentables. Lo anterior, ha generado una ardua competencia entre grandes empresas por atraer y fidelizar directivos talentosos, dado el impacto que tiene este colectivo en los resultados empresariales como factor estratégico. Ello ha quedado evidenciado, entre otros, en el estudio de Metlife del año 2013 *Tendencias en beneficios para empleados en América Latina*, en el cual concluye que el segundo reto para las compañías de América Latina es la atracción y fidelización de los empleados. Resulta especialmente relevador que en los países de mayor desarrollo económico de la región, sea notorio el interés hacia la

retención: el 80% de las empresas en Brasil, el 74% en Chile y el 91% en México lo expresan así.

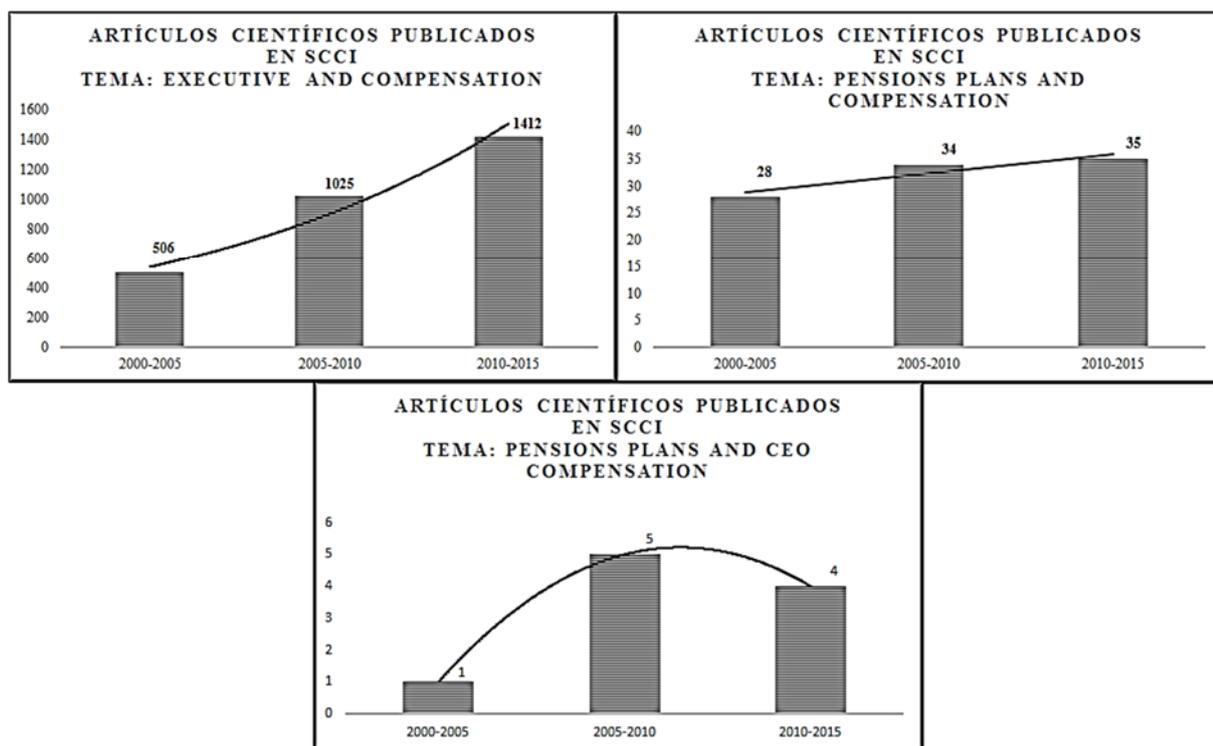
En segundo lugar, está la discusión en el ámbito internacional sobre las políticas salariales en el caso de los grandes directivos, la cual cobra relevancia ante el interés de la comunidad académica en estudiar las dinámicas retributivas en este colectivo de empleados. Desde es estudio de Lawler (1986), la retribución en directivos puede considerarse uno de los campos de la investigación en las Ciencias de la Administración que ha tenido más debates y discusiones. Más recientemente lo ratifica Gómez-Mejía (2010), quien enfatiza en la relevancia de la remuneración dentro de la estrategia corporativa, y concluye que esta cuestión ha generado amplia polémica en el campo de los recursos humanos.

El interés por estudiar la cuestión se evidencia en la cantidad de publicaciones incluidas en el *Social Science Index*, donde observamos un incremento acelerado en la cantidad de publicaciones relacionadas con el tema de *Executive Compensation*. Entre el año 2000 y el 2005 fueron publicados 506 en revistas científicas, y entre 2005 y 2010 este número tuvo un incremento superior al 200% llegando a 1025 artículos publicados. Esa tendencia ha continuado entre los años 2010 y los primeros diez meses del 2015, de hecho, la cifra crece, aproximadamente, en la misma proporción hasta alcanzado los 1.412 *papers*.

Al revisar en los mismos rangos de tiempo el tema concreto de *Pension plans and compensation* se observa un crecimiento notable, si bien como era de esperar dada la especificidad de la temática, con una cantidad de publicaciones muy inferior. Entre los años 2000 a 2005 fueron 28 los artículos publicados recogidos en el *Social Science Index* En el lapso de tiempo siguiente, es decir entre 2005-2010, el número fue de 34 y, por último, en los años más recientes, entre 2010- 2015 (hasta octubre inclusive), el número sube a 35.

De manera específica para la cuestión de investigación de que trata esta tesis, como son los *Pension plans and CEO compensation*, la cifra de publicaciones es todavía bastante inferior, con un patrón de comportamiento algo diferente a los dos temas anteriores, compensación en directivos y planes de pensiones y compensación. En este caso, sólo se encontró un *paper* entre los años 2000 a 2005, subiendo a 5 para los años 2005 a 2010. Por último, entre los años 2010 a 2015 (hasta octubre inclusive), sólo se encontraron 4. En la figura 3 se representan gráficamente estos resultados.

Figura 3. Publicaciones en revistas científicas



Fuente: elaboración propia a partir de *Web of Science*. 2015

Esto nos indica que la cuestión de la remuneración es un tema ampliamente debatido por la comunidad académica. En menor medida pero igualmente representativo, lo es el tema de los planes de pensiones como instrumento retributivo o de compensación. Por último, el estudio de los planes complementarios de pensión como práctica retributiva para directivos, representa una gran oportunidad de exploración del fenómeno.

Por otra parte, Milkovich y Newman (2004) realizan un estudio donde evidencian que en 1980 el directivo de más alto rango ganaba en una compañía de los Estados Unidos 42 veces el ingreso medio de sus empleados. Veinte años después (2000) el mismo nivel jerárquico obtenía 475 veces el salario medio de los trabajadores.

Recientemente se evidencia la preocupación de la opinión pública por el excesivo pago a algunos directivos, como ha sucedido en España donde hubo 87 ejecutivos que cobraron más de un millón de euros en el 2013, con cifras astronómicas como el salario del presidente de Inditex quien ganó 6,35 millones, a lo cual le fue sumada la aportación de la empresa a su plan de pensiones, llegando a un total de 7,98 millones de euros (El País de España, 11 de mayo de 2014). El asunto ha llegado a tal grado de preocupación pública, que

en Suiza fue convocado un referendo en marzo de 2013. En éste el 68% de los ciudadanos expresó su deseo de limitar por ley, los pagos realizados a los presidentes y consejeros de las compañías (Arrondo y Fernández, 2014).

De otra parte, a modo de ejemplo, el presidente de Exxon Mobile al terminar su contrato en el 2005 obtuvo una cifra de 98 millones de dólares como beneficio de pensión. Igual sucedió con el CEO de Pfizer, quien recibió 83 millones de dólares, cuando fue forzado a retirarse en el 2006 (Cadman y Vincent, 2015). Esto ha llevado a entidades multilaterales como la OCDE, en su estudio *Board Practices: Incentives and Governing Risks, Corporate Governance, OECD Publishing*, realizado en 2011, a examinar la compensación en 29 países, concluyendo que es necesario generar prácticas de buen gobierno para las definiciones de la remuneración en directivos, recomendando limitar los salarios de los altos directivos y la necesidad de construir sistemas retributivos alineados con los intereses de las empresas.

Los eventos anteriores confirman, en concordancia con lo planteado en esta tesis en el capítulo I, la importancia de considerar los *stakeholders* y definir los parámetros retributivos máximos soportados sobre variables equitativas, tanto en el ámbito externo como en el interno. Además ratifica la relevancia de estudiar e investigar la remuneración del directivo, como un asunto de orden estratégico para las compañías. Ello tiene como consecuencia mayor presión en el área de recursos humanos, con el objeto que éste departamento diseñe paquetes retributivos que permitan atraer, desarrollar y retener el mejor talento en el nivel directivo, con el cual justamente, se logre el cumplimiento de las metas de interés estratégico para la organización.

En suma, el enfoque moderno de recursos humanos apoya las estrategias corporativas, y propone los esquemas retributivos que las soportan con los cuales puedan alcanzar un resultado organizativo sobresaliente.

Así las cosas, procederemos a ver las diferentes acepciones que tiene la retribución directiva.

### **2.2.2. Definiciones de retribución**

Inicialmente se introducen los primeros argumentos al debate académico por Salter (1973) y Cooke (1976), al hacer referencia a variables retributivas como: salario base,

incentivos a corto y largo plazo y otros beneficios de orden social, considerados como instrumentos que hacen parte de la relación laboral. Posteriormente aparece el concepto de compensación de los directivos y los resultados organizativos, tratados desde la Economía Neoclásica y la Teoría de la Agencia (Fama, 1980; Jensen y Meckling, 1976).

Lawler (1990) define la retribución como una táctica motivadora y atractiva para los empleados, pero que debe ajustarse a la realidad organizativa particular. Por otra parte, Milkovich y Newman (1996) y Martocchio (1998), definen la compensación total como el conjunto de recompensas intrínsecas (no económicas) y extrínsecas (económicas) que un empleado percibe por su trabajo. Ello implica que una organización puede plantear una mezcla de incentivos económicos y beneficios no económicos. Mondy *et al.* (1999) también amplían el concepto de más tradicional de retribución, al señalar que una persona recibe un pago en forma de sueldo, salario, incentivos y agregar las prestaciones sociales que implica el contrato.

Werther y Davis (2000) entienden la remuneración como la gratificación que los individuos reciben por medio de su salario. Chiavenato (2000) agrega a la definición tres dimensiones; económica, representada en un pago; sociológica por la valoración que se hace del individuo en el seno de la empresa y psicológica por representar un medio para tener calidad de vida y estatus.

Gómez-Mejía y Sánchez (2010) entienden la compensación como un instrumento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, y la consideran como una de las relaciones transaccionales de mayor relevancia en la dinámica empresarial y personal del trabajador.

Así las cosas, las diferentes formas de remunerar a los empleados en general y a los directivos en particular, impactan de modo significativo en la conducta y desempeño de los mismos. La elección del modelo de remuneración constituye, por tanto, una acción de la DERH que apunta a: a) robustecer los procesos de selección; b) atraer el talento humano deseado por la organización; c) incidir en el ambiente laboral; d) propiciar el desarrollo de competencias corporativas; e) contribuir a la retención de los ejecutivos; y f) influir en el desempeño organizativo. Por tanto se pretende que los paquetes retributivos contribuyan con los objetivos de la organización, su cultura y los comportamientos deseados, para que la empresa alcance sus metas (Lawler, 1990).

Como parte de la definición de la retribución es importante señalar que la naturaleza de la misma, planteada por Gómez- Mejía (2010), debe contener tres elementos: a) sistémica, b) visible, y c) tangible. Sistémica porque debe ser parte de un componente organizativo que opera dentro de una dinámica holística y hacer parte de un sistema más de la empresa. Visible porque le otorga un elemento de transparencia, asunto que trataremos más adelante en los factores determinantes al referirnos al carácter público que los salarios puedan tener. Tangible porque representa el ingreso de los trabajadores y directivos de manera concreta y observable.

A partir de lo anterior veremos a continuación los objetivos de la compensación para quienes ocupan cargos de alto nivel.

### ***2.2.2.1. Objetivos retributivos***

Como parte de la definición de retribución y su alcance, es fundamental entender los objetivos centrales de la misma, partiendo de Medina (1995: 316), quien plantea que los objetivos del esquema retributivo son “atraer, retener, compensar, integrar y motivar, y finalmente, potenciar el desarrollo del personal”. El propósito del sistema de pagas será atraer a los directivos talentosos, lograr fidelizarlos e integrarlos con sus características a la organización para conseguir que alcancen un nivel de motivación óptimo y, como resultado de todo lo anterior, llevarlos a un nivel de desarrollo adecuado, con el cual generen la mayor productividad posible.

De otra parte, Gómez-Mejía (2010) plantea tres objetivos relacionados con los anteriores aunque de diferente naturaleza: a) eficiencia, b) equidad y c) legalidad. Comentaremos a continuación estos últimos.

El primer objetivo relacionado con la eficiencia en un sistema retributivo es tener unos costes razonables que no afecten la sostenibilidad de la empresa, como a su vez incentivar la mayor productividad de los trabajadores, teniendo como consecuencia una tasa de eficiencia óptima.

En un segundo lugar la equidad se considera como una variable trascendental, orientada a tener un sistema de pagas al directivo que sea adecuado y justo, partiendo de los planteamientos hechos por Adams en la Teoría de la Equidad comentada en el capítulo I. De la misma manera, se plantea, en aras a garantizar la citada equidad, evitar modelos de retribución inequitativos, que tendrán necesariamente un efecto nocivo sobre la percepción

de justicia del sistema. Entre estos pueden considerarse los contratos denominados blindados o acorazados<sup>17</sup> y otras prácticas abusivas.

Para citar algún ejemplo de estas, en la constructora española FCC, el consejero delegado recibió 7.5 millones de euros como indemnización, lo cual representa 299 veces más que el gasto promedio para un empleado. Cuando el directivo empezó en su posición en el 2007, la acción costaba 53 euros y la empresa generaba una utilidad de 700 millones. En el 2013, al abandonar su cargo, la acción cotizaba en bolsa en 9,96 y con una pérdida de 1500 millones de euros. Otros casos más recientes, similares al citado, lo constituyen los casos de Abengoa o Indra (Olaizola; 2015). Según los datos de la Comisión del Mercado de Valores de España, presentados por El País, en el índice IBEX<sup>18</sup> hay 881 directivos con este tipo de contratos blindados, lo cual genera una profunda reflexión sobre la verdadera eficiencia y equilibrio del sistema retributivo para los ejemplos citados en particular.

Volviendo a los objetivos retributivos, el tercero está asociado con la legalidad de la retribución, haciendo énfasis en la pertinencia del cumplimiento de las normas en materia laboral, con el objeto de proteger a la empresa de riesgos asociados con acciones legales en su contra e incluso con eventos que afecten su imagen y reputación.

Tanto los objetivos citados como el ejemplo mencionado en las líneas anteriores, son congruentes y útiles para esta investigación, porque demuestran la importancia de la fundamentación construida en el capítulo I, ya que involucra diversas teorías aquí expuestas: a) teoría de la agencia por las condiciones contractuales excesivas y potenciales conflictos entre principal y agente, b) teoría de los *stakeholders* por la importancia de considerar lo que piensan y perciben las comunidades y los consumidores y c) teoría de la motivación, donde ese tipo de prácticas excesivas se traduce en efectos nocivos en términos de clima y satisfacción, para el resto de empleados de la empresa, por el alto valor de inequidad que contienen.

Explicados los objetivos esenciales de la compensación, haremos a continuación una referencia general a las dos perspectivas que contribuyen a entender la definición de la retribución de manera integral.

---

<sup>17</sup> Se refiere a contratos con beneficios excesivamente amplios para los directivos y en muchos casos sin variables de desempeño asociadas con los resultados de la empresa.

<sup>18</sup> Índice bursátil de la bolsa de valores de España.

### ***2.2.2.2. Perspectivas de análisis de la retribución***

Para entender el concepto de la retribución es fundamental considerar las dos grandes perspectivas planteadas por Gómez -Mejía (2010): la organizativa y la individual.

Desde la perspectiva organizativa la retribución es una de las variables de mayor coste para las empresas. Un nivel excesivamente alto puede ocasionar problemas que incidan en la rentabilidad y competitividad (Werther y Davis, 1991). Los salarios, por otra parte, son un coste que se convierte en una inversión (Revuelto, 2010) y representan “aplicar dinero en un factor de producción (el trabajo) como un intento de conseguir una contribución mayor” (Chiavenato, 2000: 350). Conservar el equilibrio entre una remuneración atractiva pero, a la vez, acorde al flujo de ingresos de la empresa, será un reto organizativo, en concordancia con los objetivos de eficiencia citados en líneas anteriores.

En esta misma perspectiva y relacionado con el coste, la organización debe considerar un esquema retributivo alineado con los intereses corporativos que apunten al crecimiento y sostenibilidad de la misma. Esto significa que las decisiones tomadas para diseñar un modelo retributivo deben considerar a nivel organizativo dos variables: a) consistencia interna y b) competitividad. Es decir, la empresa debe contar con un sistema de pagas sólido y fiable, el cual sea suficientemente vigoroso para retener a los directivos talentosos, pero igualmente competitivo.

Con respecto a la perspectiva individual, la remuneración incide de varias formas: a) es la base del nivel de vida por cuanto es la fuente principal o única de ingresos del directivo, b) tiene un componente de carga emotiva, por tanto, influye en su comportamiento. De allí la relevancia de cuidar la equidad del esquema retributivo para que éste sea un impulsor de comportamientos y desempeños deseados (Sánchez, 2001), con efectos positivos en la construcción de un clima organizativo adecuado que impacte el resultado corporativo de manera favorable.

Tanto la perspectiva organizativa como la individual serán ampliadas en el desarrollo de este capítulo cuando hablemos de los determinantes y la tipología de la retribución, cuestiones que empezaremos a abordar a continuación.

## **2.3. Determinantes de la retribución**

En este apartado trataremos los aspectos esenciales y principios que determinan la construcción y diseño de un sistema retributivo para directivos.

### **2.3.1. Factores que inciden en la retribución**

Las decisiones concernientes a la remuneración se ven influidas por variables externas e internas a la organización, siendo los elementos que determinan, o cuanto menos, condicionan la estrategia retributiva de las empresas con respecto a sus directivos. Estos factores influyen, en el ámbito externo, como el sector donde opera, su nivel de competencia y el coste de vida, y a nivel interno el tamaño de la empresa, la cultura organizativa, la estructura orgánica y su volumen de ingresos, entendidos todos los anteriores como factores condicionantes de la estructura retributiva (Gómez-Mejía y Sánchez, 2010).

Tosi *et al.* (2000) estudian los factores relacionados con la retribución, haciendo énfasis en dos cuestiones: a) el desempeño de la organización no es un predictor potente de la retribución directiva y b) el tamaño de la compañía es el factor de mayor preponderancia para definir la estructura retributiva. Otros autores plantean tres principios rectores y, a su vez, factores determinantes para diseñar la retribución directiva (Gómez-Mejía y Balkin, 1992 a; Gómez-Mejía y Sánchez, 2010; Milkovich, 1988):

- a) El esquema retributivo debe ajustarse al contexto interno y externo que tenga la organización.
- b) El sistema retributivo de una organización debe ser parte integral de la formulación estratégica.
- c) El diseño de las políticas, tácticas y modelos de compensación deben considerar, en la medida de lo posible, las preferencias de sus empleados respecto a su sistema de remuneración.

A continuación profundizaremos en los principales determinantes, clasificándolos en dos dimensiones, externos e internos:

#### **A) Factores externos:**

- El sector económico e industria en el cual se desempeña la organización es un factor decisivo para definir los elementos del sistema de pagas.

- Los factores contextuales planteados por Filatotchev y Allcock (2010), quienes investigan acerca de la pertinencia de considerar los sistemas de gobierno, el vigor de la institucionalidad en los países, como parte de las condiciones que hacen más estable el entorno empresarial, por tanto facilita el diseño de paquetes retributivos.
- Las condiciones sociales, legales y culturales del país o región donde se encuentra la empresa ubicada, definirá las prácticas de compensación por varias razones: a) la empresa debe ajustar sus relaciones laborales al contexto específico económico, social y político del lugar donde establezca operaciones, b) el ámbito legal obliga a las empresas a adaptar sus contratos y remuneración a las condiciones regulatorias de cada nación.
- La equidad externa, relacionada con la posición relativa de los salarios de los directivos, respecto a los que pagan sus competidores en la misma u otra industria (Fernández *et. al*, 1998). Encuestas salariales desarrolladas por firmas especializadas como *Korn Ferry, Hay Group, Metlife, Mercer*, han hecho de esta variable externa un factor esencial para los directivos y las empresas caza talentos o “*head hunters*”. Estas encuestas facilitan el análisis de la equidad externa ya que permiten validar el grado de cercanía o distancia de la paga recibida por los ejecutivos, y así, conocer desde la DERH la posibilidad real de atraer y retener talento, como un objetivo central de la retribución planteado en el apartado anterior. Si esto siempre pudo ser así, con mayor intensidad ahora que el entorno ha incrementado de manera exponencial su dinamismo, lo que exige ser mucho más competitivos y proactivos, desde las áreas de recursos humanos, lo que puede llevar, posiblemente, a proponer medidas retributivas de pagas de largo plazo. Asunto sobre el que volveremos más adelante en este mismo capítulo.

#### B) Factores internos o propios de la organización:

Es importante empezar por señalar que un salario puede retribuir: a) al puesto, b) la persona o c) al desempeño en diferente proporción. En el primer caso, es la posición en la jerarquía la determinante para fijar el salario, en el segundo las características y cualidades del individuo que ocupa el puesto. En el tercero, los resultados y conductas que el individuo evidencia en el desempeño de su cargo.

En opinión del investigador, los directivos han sido históricamente de los pocos que pueden lograr acceder a los tres condicionantes descritos en el párrafo anterior, explicado de la siguiente forma: por su alto nivel jerárquico son quienes mayor nivel de ingresos tienen (primera condición son remunerados por el cargo), también pueden recibir reconocimiento económico por la segunda condición (la persona) ya que sus características distintivas, su formación académica unida al prestigio de la institución en la que se graduó, sus competencias, su reputación, derivada por ejemplo de los resultados sobresalientes alcanzados en las empresas donde ha trabajado, le pueden llevar a recibir retribuciones superiores a otros directivos. Finalmente, el logro de resultados organizativos suele vincularse a retribuciones variables a corto y largo plazo en el caso de los directivos (tercera condición: el desempeño).

Es cierto que las contrataciones suelen estar asociadas a historiales de éxito y a resultados del directivo, pero también a sus aptitudes sobresalientes, carisma y gran capacidad de desarrollo. Factores que la dirección de Recursos Humanos debe estar en capacidad de descubrir e intuir en el individuo, para así mismo ayudarle a forjar una carrera que se traduzca en resultados positivos para la organización.

En este segundo caso la empresa que lo quiere vincular está dispuesta a pagar un alto valor de salario, con la expectativa de incrementar de manera considerable las rentas organizativas, evento que sucede con frecuencia en los CEO's de las grandes compañías multinacionales. Y por último, si la gestión en la empresa contratante es la esperada, sucederá lo relacionado con el tercer condicionante, que como consecuencia de sus resultados y conducta, sean mejorados sus incentivos.

Dicho lo anterior, acerca de los condicionantes generales que inciden en el directivo, veamos otros factores internos que son determinantes para construir la retribución.

- El tamaño de la empresa (Sánchez 2001) influye de manera directa en las condiciones de cuantías retributivas, en el *mix* retributivo, es decir, en la composición entre pagos a corto y largo plazo y las condiciones distintivas de la paga al CEO. El tamaño de la empresa *firm size* es el predictor primario de la compensación en directivos, por tanto, será un elemento de especial análisis en esta investigación (Devers *et al.*, 2007; Gómez-Mejía y Wiseman, 1997; Tosi *et al.*, 2000).
- Fases de crecimiento y evolución de la empresa: Analizando el ciclo de vida de la empresa a partir de sus tasas de crecimiento y su estabilidad, observaremos que la etapa

de crecimiento es una de las principales determinantes para definir el ciclo de vida la organización (Ciavarella, 2003; Rutherford *et al.*, 2003; Wang y Sing, 2014). De hecho, esta constituirá un elemento de gran importancia para definir los parámetros bajo los cuales se pagará a los directivos. Las fases en las cuales pueda estar una empresa (Balkin y Montemayor, 2000; Liao 2007, 2008) son: a) inicio o *start up*, b) crecimiento, c) madurez y d) declive. Así, por ejemplo, nuestra propia experiencia nos ha llevado a constatar que es poco probable que una compañía que está iniciando sus actividades implemente planes complementarios de pensión. Esta así como otras prácticas más complejas o sofisticadas suelen observarse con mayor frecuencia en compañías de gran tamaño y madurez. Retornaremos sobre estas cuestiones en el capítulo III.

- Contingencias propias del contexto interno como circunstancias específicas en la estrategia, el modelo de negocio, nivel de desarrollo tecnológico, prácticas de recursos humanos (Milkovich y Newman, 2004), inciden de forma directa en la construcción del esquema retributivo. También han sido citadas en la literatura como condicionantes internos el clima y la satisfacción laboral, las relaciones entre jefes y subordinados (Parks y Conlon, 1995), los procesos relacionados con el reclutamiento, selección y valoración del personal (Martocchio, 1998), por el gran impacto que tienen las personas en la ejecución y logro del resultado.
- El estilo y filosofía de la dirección (Lawler, 1991) y la cultura organizativa (Kerr y Slocum, 1988), representados en el *ADN corporativo*, son variables esenciales para la construcción de un modelo de incentivos. De allí que las características individuales de los empleados, sus creencias, convicciones, edad, ciclo de vida personal y costumbres se convierten en otro elemento clave para construir las variables retributivas (Sánchez 2001).
- Balkin y Bannister (1993) señalan que la remuneración debe ser diferente dependiendo del tipo de colectivos a los cuales se dirija el esquema retributivo. Hay empleos que son estratégicos y otros que no son considerados como tal. Para estos últimos no se plantean, generalmente, el tipo de medidas retributivas analizadas en esta investigación. Para Milkovich (1998) existen diversos grupos de empleados estratégicos con características distintas, quienes tendrán necesidades diferentes y para quienes se deberán plantear diversas alternativas de incentivos. Ello viene reforzado por Lepak y Snell (1999 y 2002), quienes plantean que existen modos de empleo diferentes de acuerdo al valor y singularidad del capital humano lo que, obviamente, afectará al sistema retributivo y

reseto de prácticas de RRHH aplicadas a cada colectivo. Respecto a esto, si el perfil del directivo tiene cualidades singulares, sus aportaciones a la empresa serán significativas, lo cual implica que la compañía tendrá que buscar un modo de remuneración con incentivos en diferentes momentos, pero considerando el largo plazo. De este modo se tratará de generar compromiso en él en periodos amplios de tiempo y fidelizarlo a la empresa. Ello es lo que, precisamente, justifica el uso de una práctica retributiva como un plan privado de pensiones, con el objeto de motivarlo y retenerlo. Al final de este apartado comentaremos otros aspectos de este asunto.

- El modelo retributivo de incentivos fundamentados en el desarrollo de habilidades de interés estratégico (Ledford, 1991) focaliza el esfuerzo de los incentivos en cierto tipo de destrezas, como son: a) de profundidad, relacionadas con conocimientos especializados; b) horizontales, asociadas con el ámbito del conocimiento más amplio; y c) verticales, relacionadas con liderazgo y formación. (Gómez-Mejía y Sánchez, 2010).

Sánchez (2001) menciona los elementos comentados y agrega otros como “elementos de gobierno” relacionados con instrumentos contractuales y de supervisión que inciden en la retribución (ver figura 4).

**Figura 4. Determinantes de la estrategia retributiva del directivo**



Fuente: Sánchez (2001)

De otra parte Gómez-Mejía *et al.* (2012) destacan los criterios fundamentales para diseñar un esquema retributivo, con elementos esenciales para el colectivo de empleados que representan los directivos y el cual encontramos adecuado para el objeto de esta investigación: a) equidad interna versus equidad externa, b) compensación fija versus variable, c) desempeño versus pago individual, c) compensación con respecto al mercado, d) pagos monetarios versus no monetarios. Tomando ese esquema como modelo, consideramos apropiado incluir en los criterios del diseño, variables relacionadas con programas de ahorro para el retiro o planes de pensiones, como parte de las consideraciones esenciales de la investigación retributiva (ver figura 5).

**Figura 5. Criterios claves para diseñar un esquema retributivo**



**Fuente:** Adaptado de Gómez-Mejía *et al.* (2010) y Fernández *et al.* (1998)

Partiendo del planteamiento de Aguilar Pastor (2001) se consideran cuatro factores determinantes retributivos, que tiene asociadas medidas para cada uno. Estos son: a) grado de concentración de poder medido desde la estructura de la propiedad; b) tamaño de la empresa medido por el nivel de ventas; c) características de la empresa medido desde el sector en el cual desarrolla sus actividades; y d) condiciones distintivas del directivo medidas desde su edad, antigüedad en el cargo, cantidad de acciones entregadas (ver tabla 5).

**Tabla 5. Estudios sobre determinantes de la retribución directiva**

<b>Factor determinante</b>	<b>Medida más utilizada</b>
1. <u>Grado de Concentración del Poder</u> Allen (1981) Kroll <i>et al</i> (1997)	<u>Estructura de Propiedad</u>
2. <u>Tamaño de la Empresa</u> • Lewellen y Huntsma (1970) • Masson (1971) • Yarrow (1972) • Agarwal (1981) <sup>1</sup> • Allen (1981) • Deckop (1988) • O'Reilly <i>et al</i> (1988) • Kroll <i>et al</i> (1990) <sup>2</sup> • Conyon y Leech (1994)	<u>Cifra de Ventas</u>
3. <u>Característica de la empresa y entorno</u> 4. <u>Condiciones distintivas del directivo</u>	<u>Empresa: Sector</u>
• Firth <i>et al</i> (1996) • Deckop (1988) • O'Reilly <i>et al.</i> (1988) • Leonard (1990) • Stroh <i>et al</i> (1996) • Watson <i>et al</i> (1996) • Agarwal (1981) • Murphy (1986b) • Lambert y Larcker (1987) • Lewellen <i>et al</i> (1987)	<u>Directivo:</u> • Edad • Antigüedad en el puesto. • Acciones entregadas al directivo • Oportunidades de inversión

**Fuente: Aguilar Pastor (2001)**

Al revisar la literatura especializada sobre los determinantes en retribución al *CEO*, entre 2010 y 2015 en *ABI Inform* se publicaron un total de 2.193 *papers* evaluados por expertos, acerca de los determinantes y medidas en *CEO*'s 1.917 artículos científicos, lo cual reconfirma la pertinencia y actualidad del tema. Encontramos en la búsqueda citada recientemente determinantes como:

- Creación de valor para los accionistas (Gong, 2011).
- Formación académica y procedencia de la institución (Jalbert, Furumo y Jalbert, 2011).
- Gobierno corporativo y el valor de la empresa (Shin-Ping y Hui-Ju, 2011).
- Código de buen gobierno corporativo relacionado con ventas, desempeño de la empresa, edad del *CEO* (Nourayi, Kalbers y Daroca, 2012).
- Distancia de poder, individualismo, variables culturales (Katalin, 2014).

- Desempeño de la empresa (Ndzi, 2015 y Jeppson, C. T., Smith y Stone, 2009).
- Ambiente competitivo (Zou *et al.*, 2015).
- Crisis económica y su relación con la compensación directiva (Grund y Tanja 2015).
- Independencia del consejero (Buigut, Soi y Koskei, 2015).

Una vez revisados los factores que inciden en el diseño de la retribución, nos centraremos en un determinante interno de gran relevancia para esta investigación, como es la existencia de diferentes grupos de empleados con características distintivas, entre los que destacan aquellos considerados estratégicos (Milkovich, 1998). Entre estos están quienes hacen parte de equipos como investigación y desarrollo, grandes ejecutores de resultados comerciales, personas con un alto grado de conocimiento en temas específicos escasos en el mercado laboral y, obviamente, los altos ejecutivos.

Los directivos son parte de este grupo de empleados estratégicos, porque tienen alto grado de influencia en los resultados organizativos (Sánchez, 2001). Por tanto, se hace indispensable estudiar con profundidad y detenimiento su esquema de compensación, como venimos realizando en esta tesis. Este tipo de cargos tienen unos condicionantes concretos relacionados con sus indicadores de rendimiento, que apuntan a metas fundamentales y tratan de minimizar prácticas oportunistas.

Entre las principales medidas a ser consideradas se encuentran: a) de mercado (McConaughy y Mishra, 1996), b) contables (Gibbons y Murphy, 1990), c) de mercado y contables (Lambert, 1993), d) comparables con el sector (Gibbons y Murphy, 1990), e) criterios específicos por empresa (Aguilar Pastor, 2000). De otra parte, *Tower Watson* realizó en Latinoamérica un estudio sobre las variables ligadas a la retribución variable y encontró que los indicadores de mayor utilización para garantizar que estén alineados los incentivos con los resultados organizativos son, a modo de ejemplo, en Brasil, EBITDA, ventas y EVA; en otros países, como México, Perú y Colombia, se utilizan fundamentalmente EBITDA, ventas e ingresos netos.

En resumen, entre las variables más usadas con respecto a los diferentes medidas previamente tratadas encontramos las recogidas en la tabla 6, que presentamos a continuación.

**Tabla 6. Medidas de desempeño de mayor uso directivos**

<p>1. Financieras y contables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos totales</li> <li>• Nivel de endeudamiento sobre activos/patrimonio</li> <li>• Flujo de caja libre</li> <li>• Valor de mercado de la empresa</li> <li>• Rentabilidad total</li> <li>• Margen utilidad por producto</li> <li>• Retorno sobre inversión de capital</li> <li>• EBITIDA</li> <li>• EVA</li> <li>• Rentabilidad por empleado</li> </ul>
<p>2. Mercado y ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del mercado por región o país</li> <li>• Crecimiento por categorías</li> <li>• Ventas por producto y total</li> <li>• Nivel de crecimiento de la competencia</li> <li>• Numero de lanzamientos propios/competencia</li> <li>• Número de patentes</li> </ul>

Podemos señalar, en consecuencia, que la forma como se compense al directivo puede permitir potenciar sus destrezas, convirtiéndolo en una fuente de ventaja competitiva (Gómez- Mejía, Tosí y Hinkin 1987; Lepak y Snell, 1999; Romero Valle, 2001).

Nos parece pertinente concluir el apartado, apoyándonos en los planteamientos realizados por Sánchez (2001) en su modelo estratégico de compensación, en el cual se plasman un buen número de elementos relacionados con los criterios y condicionantes retributivos tratados anteriormente. En dicho esquema, el citado autor compara estos elementos desde el enfoque tradicional versus la perspectiva contingente, e incluye además otros propios de la tipología retributiva que veremos en el siguiente apartado.

Inicialmente Sánchez (2001), plantea una serie de diferencias entre el modelo tradicional y el contingente con respecto a los modelos estratégicos de compensación, por lo que procede realizar una serie de comentarios sobre las principales elementos planteados por este autor: a) la unidad de análisis es el puesto, en contraste con el enfoque contingente que entiende la retribución a partir de las habilidades; b) el criterio para incrementar la retribución debe ser el desempeño y utilidad como la base de un esquema de pagas moderno para un directivo; c) la evaluación del directivo se debe soportar sobre el cumplimiento de resultados; d) en cuanto al nivel retributivo la empresa deberá definir si tiene como política pagar por encima o por debajo de la media del sector en el que está enmarcada, al igual que

la porción que destina al pago fijo y variable, como al tipo de incentivos monetarios y no monetarios; y e) frente a la estructura de gestión, el modelo contingente es altamente participativo, entiende el logro de los objetivos como una tarea de equipo y no individual (ver tabla 7).

**Tabla 7. Modelos estratégicos de compensación**

Decisiones Retributivas estratégicas		Modelos estratégicos de compensación	
		TRADICIONAL	CONTINGENTE
Criterios Básicos de Retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de análisis</li> <li>• Criterio para incrementos retribuidos</li> <li>• Evaluación del directivo</li> <li>• Orientación temporal</li> <li>• Reparto del riesgo</li> <li>• Nivel retributivo</li> <li>• Retribución fijo – variable</li> <li>• Recompensas no monetarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Comportamientos</li> <li>• Corto Plazo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Por debajo del mercado</li> <li>• Dominio parte fija</li> <li>• No monetarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Resultados y objetivos</li> <li>• Largo Plazo</li> <li>• Alto</li> <li>• Por encima del mercado</li> <li>• Dominio parte variable</li> <li>• Monetarias</li> </ul>
Marco administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de gestión</li> <li>• Grado de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritaria</li> <li>• Secreto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa</li> <li>• Apertura</li> </ul>

Fuente: Sánchez (2001)

A continuación profundizaremos en la tipología del sistema retributivo, que se genera como una consecuencia de los factores determinantes anteriormente mencionados.

## 2.4. Tipología de la retribución en directivos

Como hemos venido advirtiendo en la fundamentación teórica, hay una serie de elementos esenciales para el diseño de pagas del directivo, que componen un acción central de la estrategia corporativa, entre los que destacamos: a) los componentes que permitan diseñar el esquema de compensación a la alta dirección; b) el peso de las variables retributivas fijas y variables; c) los parámetros de equidad con la cual se construye los incentivos; d) el incremento de pagas no monetarias como instrumento de motivación; y e) la política de concentración o descentralización de las decisiones salariales.

Además es fundamental alinear la remuneración y la aplicación operativa de las prácticas de recursos humanos, para que respondan a las grandes definiciones estratégicas de la organización (Norton y Kaplan, 2006). Lo que se busca combinando las distintas tipologías de remuneración es mejorar el desempeño de los directivos y, por tanto, la

generación de sus resultados en la empresa. Gómez-Mejía y Wiseman (1997) confirman nuestra presunción al concluir que el aspecto más estudiado en esta temática, es la relación entre la compensación salarial y el rendimiento de la empresa. Carpenter y Sanders (2004) igualmente concluyen que existe correlación entre el esquema de remuneración del alto directivo, el desempeño y los resultados organizativos.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, concluimos que los diversos tipos de remuneración, que derivan de la estructura salarial de los directivos, deben estar alineados con las metas organizativas de corto y largo plazo. Ahora bien, esto requiere un esquema salarial que garantice la calidad de vida del directivo y que combine diferentes modalidades de pagos. De ahí, la trascendencia de entender los componentes generales de la retribución en directivos tanto en su compensación fija y variable, como en sus objetivos.

#### **2.4.1. Características y objetivos de las tipologías retributivas**

Los componentes tienen, inicialmente, dos formas de expresión distintas para el pago de la remuneración, una parte fija y otra variable. La fija tiene como objetivo es generar en el directivo estabilidad e ingresos mínimos para cubrir sus gastos primarios. A su vez, esta parte fija representa para las empresas los costes fijos de la plantilla. Este asunto ya fue tratado en el apartado anterior, pero aquí es pertinente retomarlo, para señalar que las organizaciones deben cuidar de manera especial el gasto que suponen las remuneraciones básicas de sus empleados y directivos, por el elevado peso porcentual y absoluto que tiene este ítem para el presupuesto general de muchas compañías. Sin olvidar que, además, deben incluirse en esos gastos la carga prestacional, que forma parte de los costes totales implícitos en una relación laboral con el individuo.

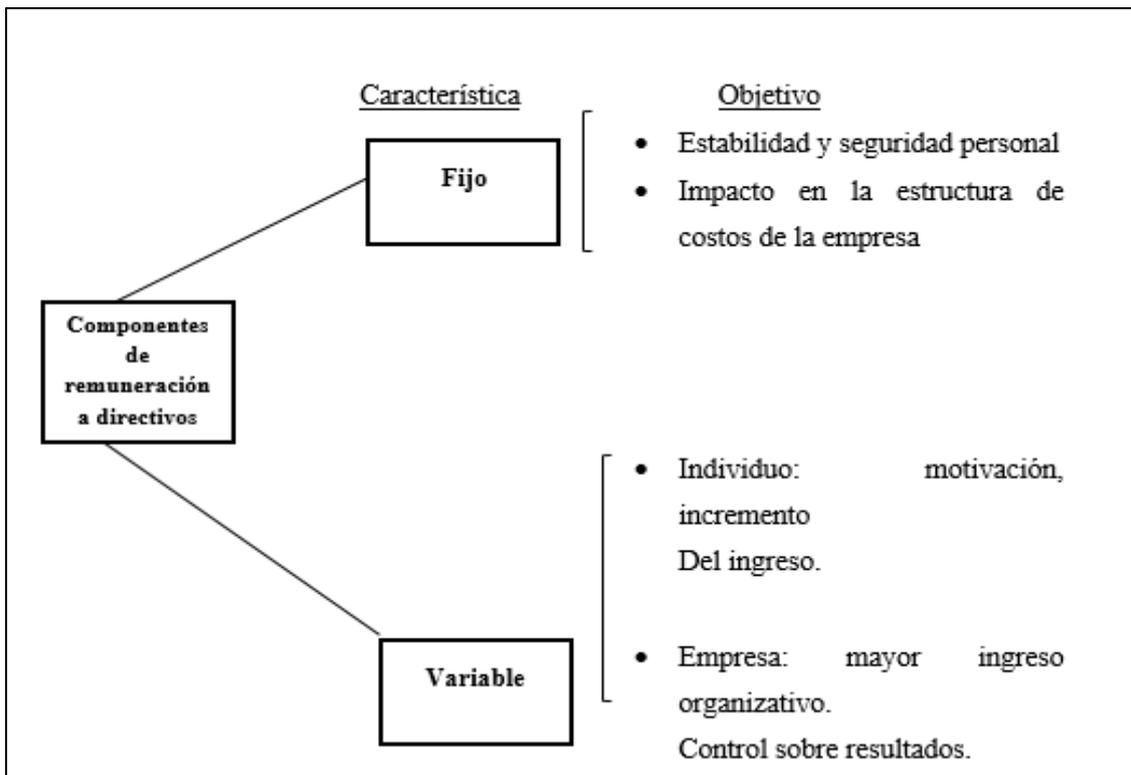
La segunda parte del ingreso la constituyen los pagos variables, que tienen (o deberían tener) como objetivo primordial motivar al directivo al logro de unas metas establecidas que son de interés estratégico para la empresa, y que deben tener como consecuencia una mayor generación de rentas y la mejora de indicadores de gran importancia y exigencia en el mundo actual financiero como el *Economic Value Added* (EVA)<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> *Economic Value Added*: es un indicador financiero que incorpora el coste de los recursos propios y genera una medición, con respecto a la rentabilidad obtenida neta después de impuestos, menos el coste de oportunidad del capital en el cual se invierte.

Los pagos variables cobran especial interés para esta tesis, porque en el uso de este tipo de medidas se centra esta investigación, ya que se podría pensar en trasladar una porción de la remuneración fija o variable a corto plazo hacia esquemas de retribución variable de largo plazo, en forma de contribución a planes complementarios de pensión, pensando, tanto en la conveniencia organizativa, como en la calidad de vida en la vejez del directivo (ver figura 6).

**Figura 6. Características y objetivos de las tipologías retributivas**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Mozo y Pérez (2000)**

Pero no solo las tipologías de la retribución se expresan en función de componentes fijos y variables, sino que agregan otros elementos como son la forma en que se pagan, es decir de forma directa e indirecta, cuestión que afrontamos a continuación.

### **2.4.2. Retribución directa e indirecta**

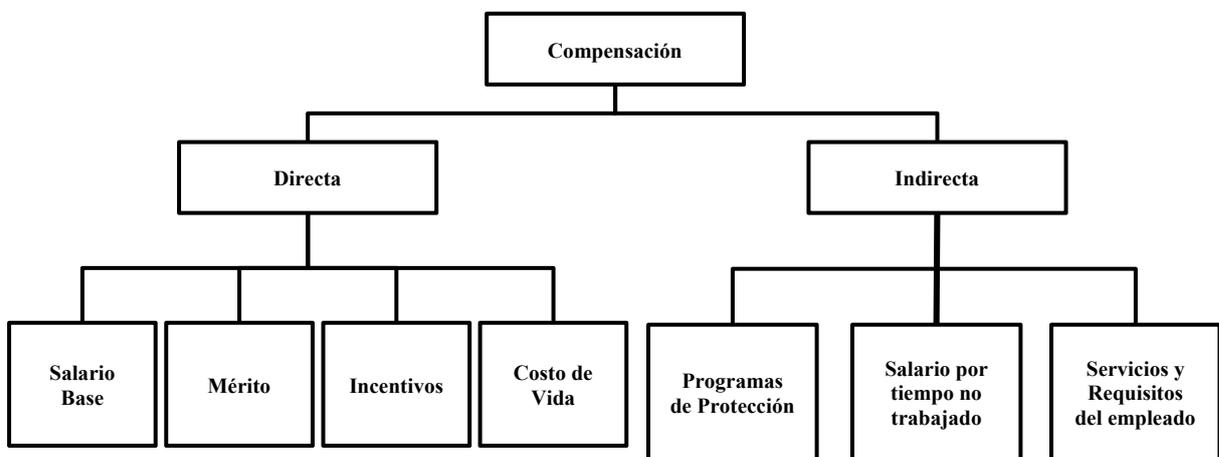
Siguiendo a Milkovich y Newman (2004) la retribución total es el conjunto de remuneraciones hechas de dos formas: a) intrínseca o no monetaria y b) extrínseca o monetaria. La primera se refiere a elementos con gran valoración hoy por parte de los

empleados como: reconocimiento, estatus, seguridad en el empleo, trabajo retador y oportunidades de desarrollo. A los efectos de esta tesis nos centraremos en la segunda, es decir, en las recompensas extrínsecas o monetarias, sin dejar de reconocer que ambos tipos de retribuciones están íntimamente interrelacionadas y que las decisiones tomadas respecto a un tipo de retribución deberán influir necesariamente en la configuración del otro. No sólo existe cierto *tradeoff* o efecto compensador entre un tipo y otro, sino que, por ejemplo el reconocimiento de un alto nivel de retribución a un puesto determinado puede aumentar el valor percibido del puesto y afectar positivamente su potencial de motivación intrínseca.

Este tipo de compensación extrínseca o monetaria hecha a los trabajadores tiene dos formas de ser pagada (ver figura 7):

- Directa: Representada en el salario fijo o básico, incrementos por méritos e incentivos. Es decir, pagada directamente y de forma expresa, sin utilizar ningún vehículo de intermediación.
- Indirecta: Observada en el uso de beneficios sociales otorgados a través de: a) programas de protección, b) servicios y c) tiempo no trabajado.

**Figura 7. Retribución directa e indirecta**



**Fuente: Milkovich y Newman, 1990**

Dado que, como ya hemos indicado, esta investigación se centra en el tipo de remuneración extrínseca o monetaria, entraremos a continuación en el detalle de lo que constituye retribución directa e indirecta.

La compensación monetaria directa está conformada por tres elementos fundamentalmente:

- Salario base: Es el valor básico pagado en efectivo a un empleado por su labor realizada. Se construye a partir de las habilidades y condiciones requeridas para desarrollar de manera eficiente la función por la cual ha sido contratado. (McGaughey, 1997).
- Incrementos por méritos: Son pagos periódicos que incrementan el salario base (Gómez-Mejía y Sánchez, 2010) y está dada por la intención de reconocer la gestión y los resultados conseguidos. Históricamente se han generado este tipo de prácticas tanto por razones relacionadas con el desempeño, como por variables asociadas a antigüedad, aunque esta última es cada vez menos frecuente, ya que las empresas han ido reduciendo beneficios de esta naturaleza
- Incentivos: Schuster y Zinghmeim (1992) definen el incentivo como una serie de retribuciones sujetas al rendimiento de la persona en el ámbito; individual, grupal u organizativo. Para Gómez-Mejía y Sánchez (2010), son tres las diferencias fundamentales con respecto a la retribución por méritos:
  - a) No son periódicos, son entregados como consecuencia de un resultado puntual o posiblemente extraordinario. No son un incremento por mérito fijo
  - b) No inciden en la base salarial, por tanto, no afectan de manera considerable en el coste.
  - c) Buscan promover comportamientos deseados (Milkovich y Newman, 2004).

Por lo que respecta a la retribución indirecta, de especial interés en la presente investigación, se refiere a aquellos emolumentos y servicios que reciben el directivo y su familia, a través de: programas de protección, tiempo compensado o no trabajado, servicios especiales para el empleado (Gómez-Mejía y Sánchez, 2010; Milkovich y Newman, 2006), encuadrándose, por tanto, en esta categoría retributiva los planes complementarios de pensión objeto de análisis de la presente investigación.

Para Mercer (2015)<sup>20</sup> y Tower Watson (2014), la retribución indirecta se entiende como una serie de beneficios entregados por el empleador, a través de modalidades como seguros de vida, sistema de salud, planes de pensiones, entre otros.

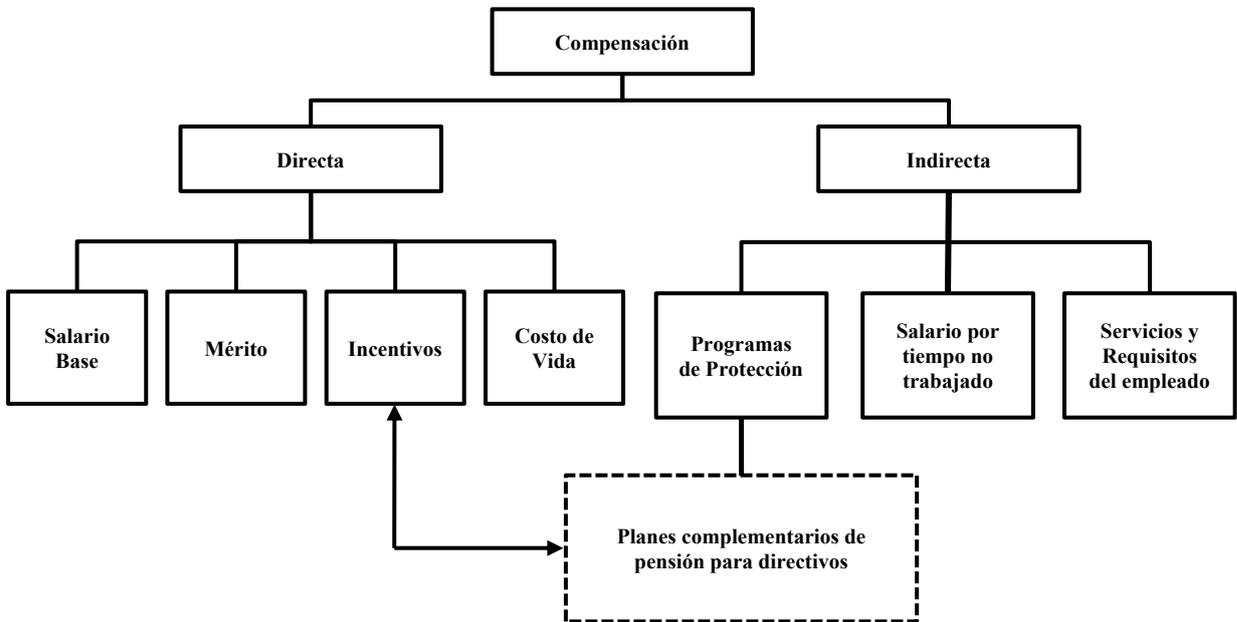
El modelo de los componentes de la retribución planteados por Milkovich y Newman (2006), es un referente fundamental para esta investigación, porque nos permite ubicar la

---

<sup>20</sup> Ver Thornton y Ibáñez-Frocham (2015).

práctica de pagas a través de los planes complementarios de pensión, dentro de la literatura especializada (ver figura 8).

**Figura 8. Retribución directa e indirecta**



**Fuente: Elaboración propia a partir Milkovich y Newman (2006)**

A diferencia del planteamiento original de los autores citados, en esta investigación hemos encontrado evidencias de que muchas empresas no solo conciben los planes complementarios de pensión como programas de protección, sino que los utilizan como incentivos de largo plazo, supeditados al logro de resultados organizativos.

En concordancia con lo anterior, con el ánimo de enriquecer el análisis, hemos decidido estudiar la forma como una empresa especializada en investigar la remuneración de los directivos en el mundo como Mercer, entiende los componentes de la retribución directiva, dedicando especial atención a cómo clasifica y caracteriza los pagos indirectos monetarios.

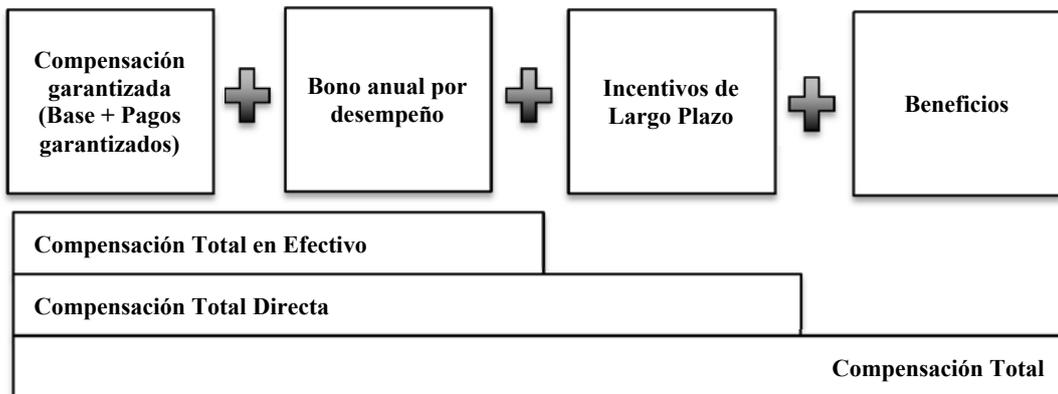
Para Mercer (2014)<sup>21</sup> la compensación debe ser gestionada de manera estratégica y atendida con detalle e información robusta. A partir de esto distingue entre compensación total en efectivo, compensación total directa y compensación total. Cada una de estas

<sup>21</sup> Ver Ibañez-Frocham, Pereira y Thornton (2014).

categorías añade a la anterior algún componente salarial como puede constatarse en la figura 9.

1. La compensación total directa en efectivo incluye:
  - a) Compensación total anual garantizada conformada por salario base y pagos garantizados.
  - b) Incentivos o bonos variables a corto plazo, usualmente, bono anual por desempeño, liquidados cada 12 meses.
  - c) Incentivos de largo plazo como por ejemplo *stock options*.
2. La compensación total directa: añade a la compensación total anual en efectivo los incentivos a largo plazo.
3. La compensación total anual: añade a la compensación total directa los beneficios valorizados (seguros, vehículo, pagos a clubes sociales, etc.)

**Figura 9. Componentes de la compensación ejecutiva**



Fuente: Mercer (2014)

Como hemos indicado previamente, dentro de los criterios que indican el periodo de tiempo en el cual se hace la paga, se ha incluido la retribución variable a largo plazo. En esta clasificación se agrupan los planes complementarios de pensión, por lo que se procede a estudiar las pagas de largo plazo, por ser estas una parte del sistema retributivo de gran interés para esta tesis.

## 2.5. Incentivos de Largo Plazo

A las clasificaciones anteriores, retribuciones directas e indirectas, fijas y variables, se les debe agregar un nuevo elemento de clasificación, como es el horizonte de tiempo expresado en el corto y largo plazo, en concordancia con lo planteado por Beatty y Zajac (1987). Estos autores señalan la importancia de considerar las contingencias para el logro de las metas y, por otra parte, relacionar los incentivos al espectro de tiempo y resultados de largo plazo (McConaughy y Mishra, 1996), buscando evitar conductas oportunistas, lo cual implica disminuir los incentivos de corto plazo.

Los incentivos de largo plazo, también conocidos como *Long Term Incentives Plans*, son medidas retributivas que buscan orientar el desempeño del directivo hacia ejecuciones que requieren más tiempo y con indicadores de mayor grado de complejidad. Así, por ejemplo, cuando una compañía multinacional esta interesada en iniciar operaciones con una nueva filial en un país en Latinoamérica, debe considerar un periodo de tiempo razonable para medir la gestión directiva y, por tanto, la retribución correspondiente. Para ello debe, al menos: a) estudiar el mercado y las condiciones ambientales y legales; b) conformar el equipo de trabajo local y de apoyo desde la casa matriz; c) ajustar a la situación del contexto específico de los productos o servicios; d) construir de la planta o adecuación del activo que se comprará en caso de existir; y e) definir las métricas a aplicar a los directivos de esta filial.

La situación descrita exige a la empresa en cuestión construir un modelo retributivo que compense el largo plazo y motive a sus directivos al logro de los resultados organizativos esperados. Las actividades descritas tomarán tiempo, más cuando se trata de lograr penetración de mercado y crecimiento rentable de la compañía en un territorio desconocido.

De otra parte, Pepper, Gore y Crossman (2013) realizan un estudio a 350 ejecutivos de empresas inscritas en la bolsa de Londres *FTSE*<sup>22</sup>, y señalan dos objetivos centrales de los denominados *Long Term Incentives Plans* o planes de incentivos de largo plazo: a) alinear los intereses de los directivos y los accionistas, con el fin de minimizar riesgos propios de la relación de agencia, así como cuidar los costes inherentes a la remuneración en directivos y b) reclutar, retener y motivar a los mejores directivos para potenciar sus esfuerzos y destrezas, asunto este que hemos tratado anteriormente en este mismo capítulo.

---

<sup>22</sup> *FTSE*: Es el indicador que agrupa los 100 principales valores o acciones inscritas en la Bolsa de Londres (*London Stock Exchange*). Es un acrónimo de *Financial Times Stock Exchange*

En síntesis, se observa una tendencia a transformar el sistema de pagas, eliminando algunos de los componentes más tradicionales, sirva de ejemplo los pagos por antigüedad, mientras se avanza hacia un mayor uso de medidas retributivas diferidas. A este respecto, existen recomendaciones directas para las multinacionales –objeto de este estudio- por comités especializados de gran prestigio. Así, por ejemplo, lo establece el Informe Greenbury<sup>23</sup> (1995), producto de un comité establecido por la Confederación de Comercio e Industria del Reino Unido, siguiendo la tradición del Informe Cadbury (1996),

Asimismo, y en razón a la creciente preocupación por el nivel de retribuciones de los consejeros, el *UK Corporate Code* de 2012<sup>24</sup>, ratifica y recomienda a las compañías inglesas implementar prácticas retributivas de largo plazo, alineadas con hábitos organizativos de buenos gobiernos corporativos y supeditados al logro de resultados empresariales satisfactorios.

Por otro lado, Mercer (2015) señala la relación existente entre el salario de los ejecutivos y la desigualdad global de los ingresos, lo cual ha tenido como consecuencia el incremento de los pagos de largo plazo, como respuesta a impulsar estrategias de negocio con generación de valor y, de este modo, sincronizar el sistema de incentivos a dicho propósito.

La OECD (2011) también propone implementar en mayor proporción incentivos de largo plazo, como mecanismo para alinear los intereses del ejecutivo con los accionistas. Insiste igualmente, como se mencionó en este mismo capítulo, en la importancia de crear mecanismos de gobierno corporativo alineados con las características y las necesidades de la organización, soportadas desde la paga en periodos amplios de tiempo o diferida. En España la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2013), entre otros, han venido desarrollando acciones para incentivar, ordenar y regular prácticas de buen gobierno corporativo de las sociedades cotizadas en bolsa.

Cabe significar que tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido han aumentado la regulación, con mayor grado de involucramiento de los accionistas (Mercer, 2015), lo cual se ha traducido en buscar alternativas de mayor plazo en el mix retributivo para la alta dirección.

---

<sup>23</sup> El Informe Greenbury fue el producto de un comité establecido por la Confederación de Comercio e Industria del Reino Unido, el cual siguió en la tradición por el Informe Cadbury, en razón a la creciente preocupación por el nivel de retribuciones de los consejeros. Ratificado recientemente por el *UK Corporate Code* de 2012.

<sup>24</sup> Es el código de buen gobierno corporativo que deben cumplir las empresas listadas en la bolsa de Londres.

### **2.5.1. Prácticas de largo plazo más utilizadas**

Es adecuado explicar los tipos de instrumentos de pago de largo plazo más utilizados actualmente, para posteriormente centrarnos en los planes complementarios de pensión.

#### **A) Opciones de acciones conocidas como *Stock Options*:**

Son derechos entregados al ejecutivo para comprar acciones de la empresa a un precio preferencial. La ganancia del directivo estará dada por el diferencial entre el valor real de la acción en el mercado y lo que su compañía le cobró por ella. Dicho de otra forma, su ganancia está representada por apreciación de la acción, pero si hubiese existido un efecto de desvalorización no tendría ninguna utilidad, excepto en el caso en que el empleado tenga suficiente flujo de caja para esperar y no vender la acción hasta el momento que realmente se valorice, obteniendo un valor por encima al precio al cual fue entregada por su empleador.

La entrega de opciones y acciones pasó en Estados Unidos de un 20% en 1992 a un 57% en 2011 (Arrondo y Fernández, 2014; Equilar, 2012). Por otra parte, en Colombia el 33% de las compañías que participan en el estudio de Tower Watson, cuentan con los denominados programas de “Opciones de compra de acciones” y “Acciones restringidas”. A este respecto, se observa que los gerentes generales son en un 100% elegibles para este tipo de prácticas retributivas (Tower Watson, 2014).

#### **B) Acciones por desempeño:**

Se entregan este tipo de acciones bajo unos parámetros de exigencia de desempeño, buscando focalizar al directivo en una serie de metas de interés estratégico para la organización, como por ejemplo, al cumplimiento de lo que se conoce actualmente como “la mega meta”, es decir, un gran logro en ventas o ingresos que sobrepasa las expectativas normales de la empresa.

#### **C) Acciones restringidas:**

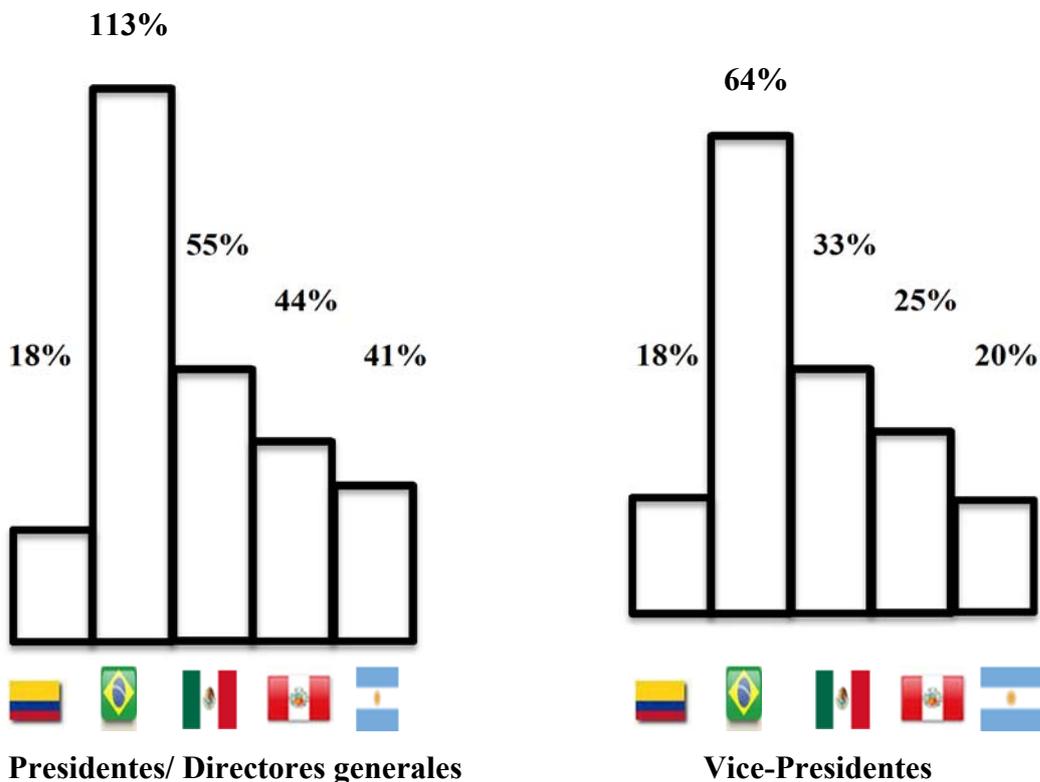
Este tipo de incentivo está supeditado a la permanencia del directivo en su cargo o en la organización por un determinado periodo de tiempo. Su objetivo principal está orientado a la retención del ejecutivo. Tanto en Europa, como Estados Unidos y Asia Pacífico, se ha detectado un descenso en el uso de las opciones sobre acciones, sin embargo, se ha incrementado el uso de las acciones restringidas y las acciones sobre desempeño (Mercer, 2015). Existe una tendencia similar en toda Latinoamérica, a incrementar las

acciones restringidas y las acciones por desempeño, confirmando la preferencia organizativa de asociar las pagas al resultado esperado.

D) Bonos diferidos a largo plazo:

Son instrumentos de remuneración que usualmente se utilizan en compañías privadas, y en los cuales se definen unas metas en amplios horizontes de tiempo. Son entregados en dinero en efectivo a quienes son beneficiarios de los mismos.

**Figura 10. Incentivos a largo plazo real/Los ILP Reales Latinoamérica**



Fuente: Elaboración propia a partir de Mercer (2015)

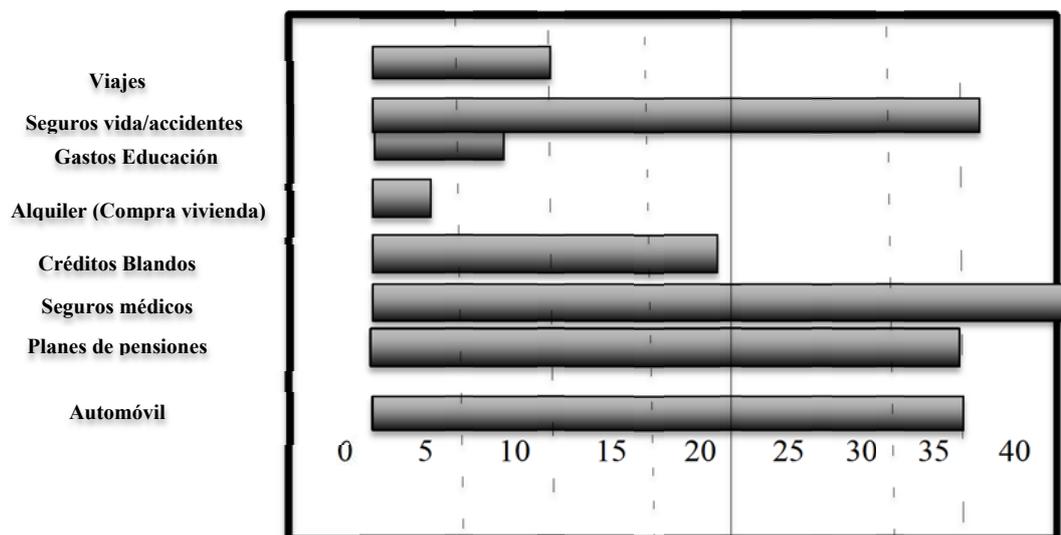
Sin duda, lo anterior responde a lo que las organizaciones quieren, como es focalizar el esfuerzo del directivo sobre la base del cumplimiento de los estándares de desempeño esperados, por tanto se observa la utilización de otros instrumentos con periodos amplios de tiempo, como los bonos. El uso de prácticas en Latinoamérica para presidentes o CEO's y vicepresidentes está desarrollado particularmente en Brasil, México, Perú y Argentina y en menor proporción para Colombia, como se puede observar en el estudio de Mercer, donde compara el peso de los incentivos de largo plazo dentro del total de pagos variables que recibe un directivo, siendo Brasil y México los países con mayor implementación de remuneración a largo plazo (ver Figura 10).

### 2.5.1.1. Medidas indirectas monetarias de largo plazo: Planes complementarios de pensión

Siguiendo a Gómez-Mejía y Sánchez (2010), los programas de protección pueden ser de naturaleza pública, contemplando esquemas de cobertura establecidos en la ley, como las aportaciones a la seguridad social desde salud y pensiones e, incluso, hasta los riesgos relacionados directamente con la relación laboral.

Para Milkovich y Newman (2004), los planes de pensiones privados encajan en los programas de protección, acompañados de otros beneficios como pólizas de vida y accidentes, seguros médicos y auxilios para educación. La administración de estos beneficios, puede ser realizada por empresas de naturaleza privada y usualmente ofrecidos de manera voluntaria por la gerencia. Los planes complementarios de pensión son, usualmente, administrados por los fondos privados de pensión.

Figura 11. Medidas indirectas monetarias de largo plazo: Planes complementarios de pensión



Fuente: Pastor (2000)

Siguiendo el parámetro que hemos utilizado en esta tesis, hemos de comentar la situación de España en el desarrollo de este aspecto. Pastor (2000) realiza un estudio cuantitativo de 36 empresas en este país, donde encuentra que los planes privados de pensiones son utilizados por el 35% de las empresas encuestadas (ver figura 11). Sin duda es una aportación muy interesante para la fundamentación teórica de esta investigación,

porque se evidencia que es una práctica que se utiliza en la misma dimensión de otros beneficios asociados con el corto plazo como el “automóvil” (35%) e incluso por encima de “créditos blandos” (24%).

Por otra parte, para las firmas como Mercer y Tower Watson, los planes privados juegan un papel de creciente importancia y hacen parte de beneficios que apuntan a lograr mayor estabilidad en la edad adulta para el trabajador y los directivos. En el caso de Colombia (Tower Watson, 2014), los planes de pensión privados son otorgados para sus directivos en el 17% de las empresas. Tower Watson aduce que su baja utilización está explicada por ser un mercado laboral conformado por un grupo poblacional muy joven. En el caso de Mercer, los resultados reflejan que los planes de retiro tienen importancia en Brasil y México particularmente, seguido por Perú, mientras, pero en Colombia únicamente un 9% de empresas lo utilizan.

Las empresas que históricamente tienen el plan privado lo han diseñado, en general, como un Plan de Contribución Definida, es decir, con aportaciones constantes del empleador hacia el directivo, si bien supeditada, en muchos casos, cuando se utilizan como incentivo a largo plazo al logro de objetivos organizativos. Con una aportación de 1 a 1, esto significa que la empresa contribuye con el mismo porcentaje que el empleado, hasta un máximo del 2% de la compensación computable en la seguridad social. En la mayoría de casos, esta práctica se realiza a través de un instrumento de financiación como es el fideicomiso. Estos aspectos operativos y técnicos, serán tratados con mayor profundidad, en el capítulo III que trata sobre los planes complementarios de pensiones de manera específica.

En el caso de Colombia, país donde se centra esta investigación, al analizar los datos emitidos por Tower Watson (2014), se observa que en los incentivos de largo plazo la alternativa de “opciones sobre acciones” es utilizada por un 33% de las empresas, “la compra de acciones” por un 20% y “los planes de pensiones privados” por un 17%.

De lo anterior es posible deducir, que los planes de pensiones constituyen una táctica retributiva con representatividad, comparada con los beneficios de similar característica. Incluso al contrastar su uso, con respecto a otras prácticas con beneficios tangibles y de corto plazo para el trabajador, como son los “beneficios no tradicionales” (27%) y “asistencia educacional” (40%), un 17% de los planes de pensiones, en opinión del autor de esta tesis es un porcentaje importante.

Goh y Li (2015) identifican en su estudio un efecto de sustitución entre la utilización de planes de pensiones y otros sistemas de retribución variables en función de resultados, destacando la importancia de estudiar el papel de estos planes en el estudio de los sistemas de retribución de los directivos.

## **2.6. Preguntas de investigación relacionadas con la fundamentación teórica en retribución**

A pesar de que la retribución es la práctica que más ha sido estudiada y debatida por la Academia en lo referente a recursos humanos, se plantean una serie de inquietudes que serán objeto de análisis en esta investigación.

- ¿Prefiere el directivo un sistema de pagas de corto plazo comparado con un esquema retributivo de largo plazo?
- ¿Las empresas están dispuestas a crear nuevos beneficios con orientación al largo plazo o prefieren reemplazar los existentes?
- ¿El ámbito jurídico y tributario sería un estímulo o un obstáculo para la creación de esquemas retributivos de largo plazo?
- ¿Las empresas multinacionales continuarán pagando con prácticas tipo *stock options* o migrarán a otros modelos?
- ¿Qué tipo de medidas utilizarán para motivar a los directivos las empresas multilatinas que no tienen participación en el mercadeo accionario, cuando posiblemente alternativas como las *stock options* no son aplicadas por su naturaleza?
- ¿Son los planes complementarios de pensión una táctica de remuneración en las compañías con posibilidad de implementación?
- ¿La prevalencia de los planes de pensiones privados seguirá creciendo o se mantendrá estable?



## **CAPÍTULO III**

### **PLANES COMPLEMENTARIOS DE PENSIÓN**



### 3.1. Introducción

En este capítulo vamos a hacer una revisión de la cuestión relativa a las pensiones, teniendo en cuenta cómo se estructuran en diferentes países y cuáles son las recomendaciones de entidades internacionales. Como comentamos en el capítulo anterior, los directivos son considerados empleados estratégicos, por tanto, es fundamental explicar cómo el entorno pensional los afecta y, por consiguiente, cómo los planes complementarios de pensión como práctica retributiva pueden incidir en su vida y en su desempeño en el seno de la empresa.

En primer lugar, ahondaremos en los antecedentes que tienen los planes complementarios de pensión y su pertinencia para la comunidad académica. Posteriormente, profundizaremos en la situación pensional en el mundo con respecto a elementos esenciales como el incremento en la esperanza de vida, el impacto fiscal y la generación de empleo. A continuación, abordaremos los pilares pensionales propuestos por la OCDE y el Banco Mundial; los tipos de sistemas pensionales obligatorios; y los parámetros técnicos como edades de retiro, tiempo de aportación al sistema de seguridad social, base regulatoria y tasas de reemplazo.

Continuaremos el trabajo estudiando los componentes estructurales de las reformas pensionales, relacionadas con variables técnicas esenciales como el incremento de la edad de retiro o el aumento del periodo de aportación que se toma para el cálculo que conocemos como reformas paramétricas. Reformas que contienen los elementos centrales de la discusión, que apuntan a garantizar la perdurabilidad de los sistemas pensionales, por ejemplo, con la creación de los estabilizadores automáticos necesarios. Procederemos a continuación a realizar un repaso general a la situación en Europa para, posteriormente, centrarnos en el caso de Colombia.

Dada su importancia, estudiaremos el concepto denominado brecha pensional, las implicaciones que tiene para la calidad de vida, y su relación con la retribución del directivo. Nos centraremos en los planes complementarios de pensión desde su definición como modelo de remuneración indirecta y diferida, su importancia dentro del esquema retributivo del directivo, los tipos de planes y sus objetivos, y ventajas tributarias para la empresa y los individuos. Así mismo, analizaremos cómo toda esta problemática incide de forma directa en la retribución y calidad de vida en la edad adulta de quienes ocupan altos cargos en

compañías multinacionales y multilaterales. Por último, plantearemos una serie de preguntas de investigación con respecto al objeto de investigación.

### **3.2. Antecedentes**

Las investigaciones recientes de entidades multilaterales como El Banco Mundial, han venido estudiando la problemática de los planes de pensión en el mundo, como parte de la necesidad de generar recursos para las personas en la edad adulta, con el reto de no aumentar el pasivo pensional de las naciones, como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) (Banco Mundial, 2012). Es decir, que los sistemas pensionales tengan viabilidad financiera pero, a su vez, ofrezcan seguridad económica en las poblaciones con edad avanzada. El Banco Mundial ha participado en reformas pensionales en más de 80 países, con apoyo financiero a 60 de ellos (Banco Mundial, 2006), por lo tanto, se considera como una fuente de gran valía para esta investigación.

Inicialmente esta entidad planteó una estructura pensional basado en tres pilares:

- 1) Pilar de beneficio definido: Se fundamentaba en una prestación definida, y no está completamente dotado de los fondos suficientes para pagar las mensualidades pensionales, es decir, no está provisionado<sup>25</sup> y es operado por el Estado.
- 2) Pilar de contribución definida: Se soporta sobre el modelo de capitalización por parte de las aportaciones de los trabajadores y las empresas. Los recursos son administrados por entidades privadas.
- 3) Pilar básico de ahorro: Busca generar ahorro para la vejez.

Posteriormente, en el proceso de evolución pensional, entendiendo los nuevos retos que enfrentan las naciones para responder a las realidades demográficas actuales y a la exigencia fiscal, el Banco Mundial refuerza el concepto y lo extiende a cinco pilares. Pilares que facilitan, en opinión del investigador, entender de mejor manera la dinámica en este campo, así como el diseño de modelos orientados a la construcción de un ingreso digno en la edad adulta. Todo ello con la intención de mejorar la calidad de vida en la población mundial, bajo los parámetros de equidad, sostenibilidad fiscal y aumento de la cobertura pensional en el hemisferio.

---

<sup>25</sup> Sin provisionar completamente los recursos financieros necesarios para el pago de las jubilaciones que otorga.

A continuación se recogen los cinco pilares expresados por esta entidad (Banco Mundial, 2012):

1. Pilar cero o social
2. Pilar uno: Prestación definida, obligatorio y público.
3. Pilar dos: Aportación definida, obligatorio y privado.
4. Pilar tres: Planes de pensión privados para complementar la jubilación obligatoria.
5. Pilar cuatro: Patrimonio personal o familiar de negocio, como una fuente de ingreso para la vejez.

Es necesario desarrollar la explicación de cada pilar y la relación de estos con el objeto de investigación.

#### 1) Pilar cero, social o solidario (0):

Se basa en la contribución social pura del sistema de pensiones hacia los ciudadanos pobres. Sus recursos provienen de las aportaciones de los cotizantes por cuenta ajena o propia y las ayudas del Estado. El objetivo del pilar solidario es ayudar a las personas de bajos ingresos a obtener algún tipo de devengo en su edad adulta, en forma de pensión social o prestación universal dirigida a una gran masa de individuos, quienes no han podido construir su propia jubilación. También conocido como *demogrant*, es entendido como un beneficio universal fijo, con requisitos básicos como edad y condición social.

#### 2) Pilar uno (1):

Es el que representa los sistemas pensionales públicos, usualmente con prestación definida, es decir, las pensiones son otorgadas con un valor fijo que generalmente es incrementado anualmente por el índice de precios al consumidor. También es conocido como régimen de prima media con prestación definida en algunos países.

Es un sistema solidario que pretende –al menos en teoría– redistribuir los ingresos entre quienes realizan mayores aportaciones, hacia quienes tienen menores ingresos. Es un fondo común innominado, porque el dinero no tiene un dueño específico. La propiedad de los recursos es de todos aquellos que están vinculados al mismo, lo cual resulta ser su mayor reto, pues son sistemas pensionales no provisionados. Ello implica que las aportaciones de los trabajadores cotizantes no son suficientes para pagar en el futuro las jubilaciones a las

cuales accederán en el sistema público. Dicho de otra forma, es un sistema de reparto y no de capitalización.

### 3) Pilar dos (2):

Es al igual que el anterior obligatorio, si bien es un sistema de capitalización administrado por los fondos privados de pensiones. Es de contribución definida y se fundamenta en la capitalización de las cuentas de ahorro individual, con destino específico a la pensión del titular. Son nominados, es decir, que la propiedad del dinero, los derechos y obligaciones, son del individuo afiliado al fondo, por ser un sistema de capitalización personal.

### 4) Pilar tres (3):

Es un esquema voluntario de pensiones cuyo objeto principal es complementar la pensión obligatoria, recibida en virtud de lo establecido en los pilares uno y/o dos anteriormente descritos.

Puede ser de prestación definida o de contribución definida y son administrados por entidades privadas, usualmente fondos privados o fiduciarias. Tienen la alternativa de ser abiertos o cerrados, es decir, limitando su acceso a un grupo específico de individuos, lo cual es pertinente dentro del esquema retributivo que trataremos posteriormente para el caso de los directivos.

### 5) Pilar cuatro:

Son aquellos activos financieros, inmobiliarios y patrimoniales que generan ingresos al individuo, con los cuales este puede financiar, total o parcialmente, su jubilación. Dichos activos tienen como fin principal complementar las pensiones de los pilares 1 y 2 mencionados anteriormente. Recientemente se ha fortalecido este pilar con prácticas de amplio desarrollo como las denominadas hipotecas inversas<sup>26</sup>, como una fuente de ingreso para los miembros de la familia en su edad adulta.

La elección de este modelo multipilar del Banco Mundial para esta investigación se fundamenta en lo siguiente:

---

<sup>26</sup> También llamada hipoteca revertida es una operación financiera que usualmente es ofrecida a personas mayores de 65 años. El objetivo es generar recursos al propietario del inmueble quien ofrece como garantía su vivienda. En España está regulada por la ley 41 de 2007, país donde se ha consolidado con mayor celeridad.

- Incrementa la capacidad de enfrentar más efectivamente las prioridades centrales de los sistemas pensionales como son: reducir la pobreza, disminuir el consumo actual para incrementar el ahorro previsional<sup>27</sup> y afrontar los riesgos económicos, políticos y demográficos (Banco Mundial, 2006), considerando el aumento de la oferta laboral y los desafíos del retiro tardío de la vida profesional.
- Los cinco pilares explican las diversas fuentes de ingreso que puede tener una persona en su edad adulta.
- El pilar de planes complementarios representa un ahorro voluntario en los ciudadanos, que pretende complementar el devengo cuando se accede a la pensión, como señala el Banco Mundial (2006: 19): “para proveer tasas de reemplazo razonables para grupos de altos ingresos”. La tasa de reemplazo se entiende como el porcentaje que recibe una persona por mensualidad<sup>28</sup>, con respecto al salario promedio que tenía cuando estaba activo trabajando. Por el ejemplo, si una persona tenía un salario medio de 1000 dólares y su jubilación es de 500, su tasa de reemplazo es del 50%.
- El directivo se puede pensionar con el pilar 1 y/o 2, es decir con un sistema público o privado obligatorio. En cualquiera de los dos casos, durante su vida laboral debe contribuir con el pilar solidario, a través de sus aportaciones a la seguridad social. En otras palabras, así esté construyendo una pensión pública, privada o mixta (según lo que establecen las legislaciones de cada país), de sus aportaciones se le deduce un valor mensual como aporte solidario al pilar cero, contribuyendo de esta forma a las personas de menores ingresos.
- Todos los altos directivos tendrán reducciones severas de sus ingresos, estén en un sistema público (pilar uno) o en un fondo privado (pilar dos). Por tanto, si desean mantener su nivel de vida tras su jubilación, todos tendrán el mismo reto de construir una pensión complementaria (pilar tres), que les permita tener un ingreso adicional a la prestación dada de los sistema obligatorios (pilar uno y dos).
- En la medida que aumente el ingreso laboral, la diferencia entre el salario y la mensualidad de la pensión será mayor. Lo anterior trae como consecuencia la necesidad de que las personas de altos ingresos construyan un ahorro con destino específico a la

---

<sup>27</sup> Ahorro con fin específico para la vejez.

<sup>28</sup> Valor mensual que recibe el jubilado.

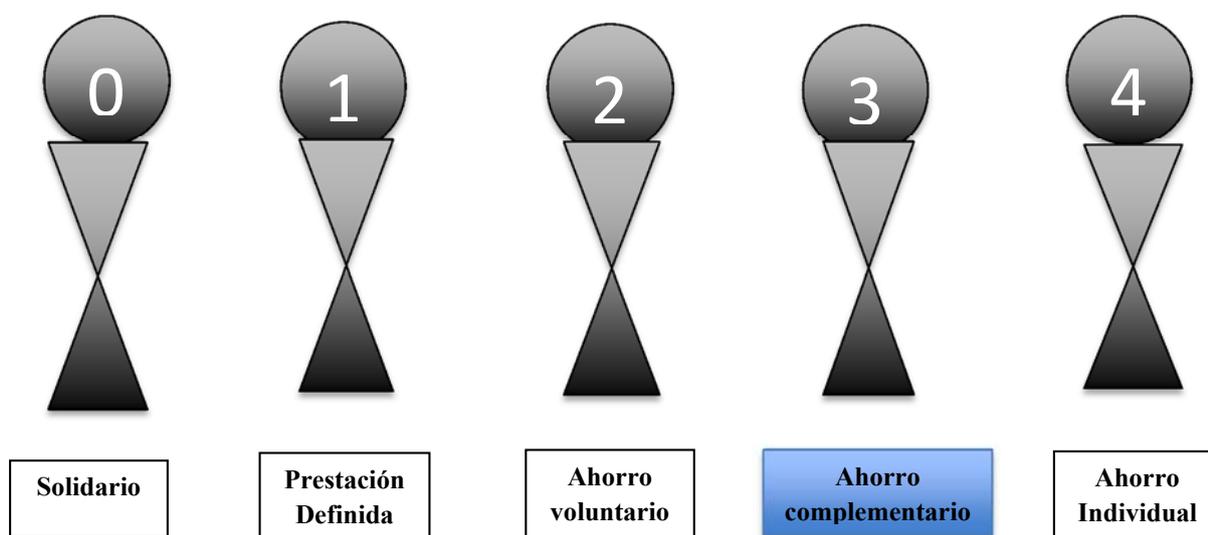
vejez. De ahí la pertinencia de considerar en el modelo retributivo de los directivos, la implementación de planes complementarios de pensión.

- Si el directivo no piensa en un plan complementario para su retiro, es muy factible que deba gastarse –total o parcialmente– su patrimonio (pilar cuatro) para cumplir con sus obligaciones y estándar de vida familiar.

A partir de lo planteado por el Banco Mundial, se observa en el cuarto pilar una oportunidad de investigación: el estudio de los planes complementarios de pensión como práctica de remuneración directiva. Eso sustentado en tres razones esenciales desde la óptica global de las pensiones, que afectan a quienes ocupan altos cargos: a) el vertiginoso envejecimiento de la población en el mundo; b) la severa reducción del ingreso en el momento de pensionarse el directivo; y c) el desafío de diseñar esquemas remunerativos que contribuyan con el estándar de vida de los ejecutivos en su edad adulta.

Por todo lo anterior, en opinión del investigador, el modelo de cinco pilares del Banco Mundial, es el que mejor explica la relación entre los diversos componentes de la dinámica pensional, como se puede observar en la figura 12.

**Figura 12. Esquema multipilar por el banco mundial y la compensación directiva**



**Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2012)**

La conexión entre los planes complementarios de pensión, la retribución directiva y la posibilidad de construir un ahorro con el objeto cubrir las necesidades propias de la vejez

representa una importante oportunidad de investigación. Como comentamos anteriormente, existen evidencias de que esta es un área del conocimiento con amplias posibilidades de exploración. Por lo tanto, este trabajo busca hacer aportaciones tanto a la comunidad académica, como al mundo empresarial, particularmente en la definición de políticas retributivas en compañías multinacionales y multilatinas que operan en Colombia.

A continuación revisaremos la importancia de los planes complementarios de pensión (pilar cuatro) para la comunidad académica.

### **3.3. Pertinencia de los planes de pensiones para la comunidad académica**

Como mencionábamos en el capítulo anterior, la problemática de la retribución para el personal directivo ha constituido una preocupación para la Academia desde los trabajos de Adams (1965) y La Teoría de la Equidad, pasando por Cooke (1976), con los incentivos de corto y largo plazo y, en particular para esta tesis, por la orientación de largo plazo de la compensación planteada por Gerhart y Milkovich (1990) y Milkovich y Broderick (1991). Para este trabajo de investigación resultan fundamentales los incentivos a largo plazo, porque los planes de pensiones están enmarcados en un horizonte amplio de tiempo y buscan incentivar al directivo para el logro de resultados, justamente, en largos periodos de tiempo.

Como comentábamos en el capítulo II, los directivos son considerados como empleados de carácter estratégico (Milkovich, 1998), en consecuencia, sus esquemas retributivos requieren condiciones distintivas. Además, como peculiaridad hay que añadir que serán quienes tengan mayor descenso en sus ingresos en el momento de jubilarse. Aguilar Pastor (2000), se refiere a la compensación indirecta como un componente particularmente valioso para compensar al directivo, con tendencia a incrementar el uso de fórmulas relacionadas con los planes de jubilación. Esta autora también menciona la dificultad que representa para un investigador conocer las causas específicas y reales de la renuncia de un directivo en una compañía, y si ellas están estrechamente relacionadas a diversos temas como la jubilación. Es decir, la autora identifica la importancia de las pensiones dentro del esquema de retribución de los directivos, su relación con la rentabilidad de la empresa, así como la dificultad para encontrar relación entre la rotación en este grupo de empleados y su retiro de la vida laboral por jubilación.

Por otra parte, la profesora Olivia S. Mitchell de la Universidad de Pennsylvania, viene estudiando la problemática pensional en el mundo y plantea desde el 2007 lo que ha

llamado “los retos del sistema de retiro para el siglo XXI”. Esto ratifica la pertinencia de la cuestión y los desafíos que enfrentarán los directivos para alcanzar su jubilación, como resultado de las transformaciones de los modelos pensionales, convirtiéndose la situación pensional un asunto de gran valor para la Academia y los diferentes interlocutores de la sociedad.

Igualmente, desde el Enfoque Estratégico de la Motivación Laboral, Revuelto (2010) menciona cómo la Eurocámara aprobó en 2008 una serie de recomendaciones orientadas a debatir el retraso de la edad de jubilación, señalando esta práctica como un elemento que ha tomado fuerza en países como Reino Unido, Francia, España, Rusia, Australia, Japón y Colombia, donde se están realizando estudios y tomando medidas en esta materia. Dicha circunstancia tiene incidencia en la estrategia de recursos humanos, por el incremento en las edades máximas de retiro de la actividad laboral y el uso en los paquetes retributivos, de instrumentos que contribuyan a construir capital pensional para los directivos.

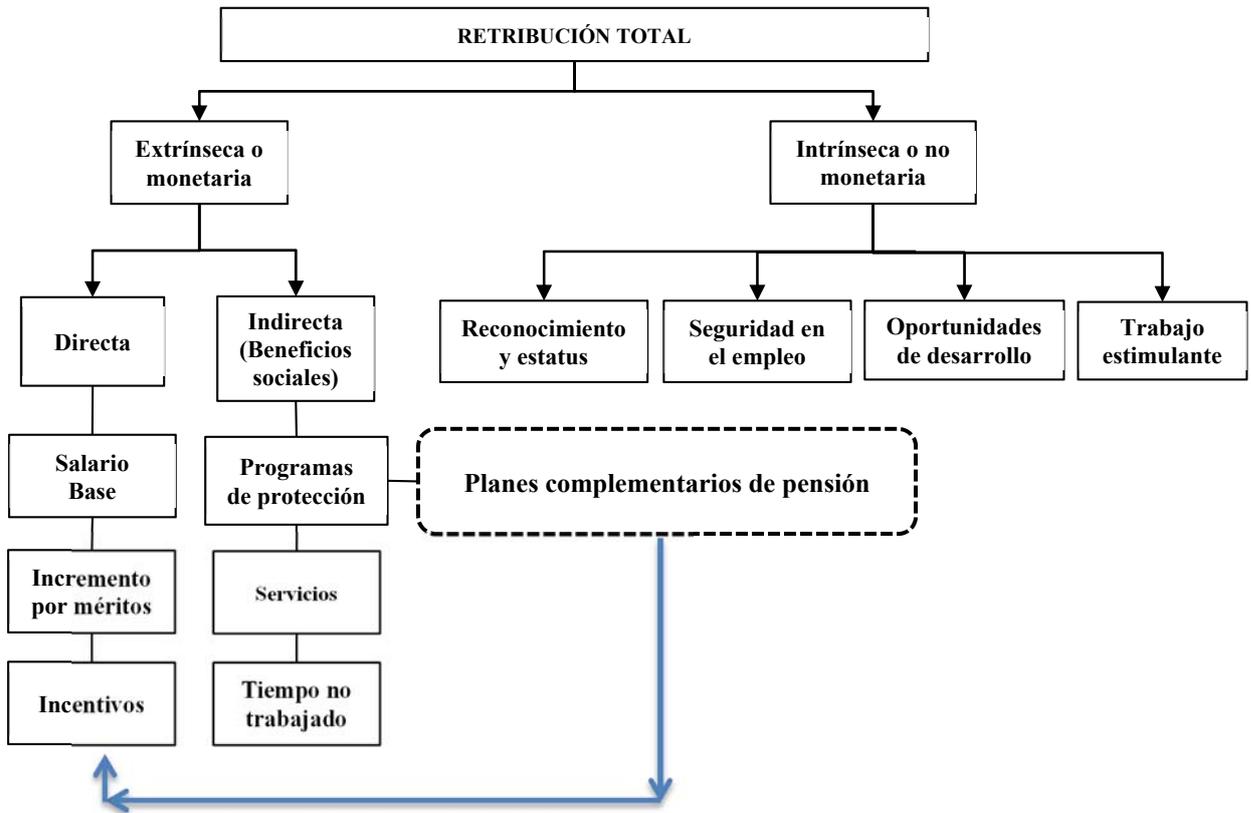
Berrone y Gómez- Mejía (2006) hacen mención desde la Teoría de los *Stakeholders*, acerca de la importancia de los planes de pensiones y del manejo adecuado de los mismos por parte de sus administradores, con el propósito de garantizar la conservación del capital de los partícipes<sup>29</sup>. De otra parte, Milkovich y Newman (2004) al clasificar la retribución directiva, aspecto tratado en el capítulo II, posibilitan avanzar en la cuestión pensional porque con su esquema de remuneración propuesto, permiten ubicar los planes complementarios de pensión dentro de la tipología de los programas de remuneración monetaria indirecta, bajo el rótulo de programas de protección, si bien, en nuestra opinión deben ser concebidos igualmente dentro de la categoría de incentivos (ver figura 13).

Con respecto al uso de los planes complementarios de pensión como práctica retributiva, Pfeffer (1997: 117) señala que en las empresas estadounidenses ha habido una gran descenso en la cantidad de trabajadores afiliados a planes privados de pensiones: “de acuerdo al Instituto de Investigación de Beneficios a Empleados, el porcentaje de trabajadores a tiempo completo que participan en cualquier programa de retiro, cayó del 91% al 65% entre 1985 y 2003, mientras que las personas cubiertas por un plan de beneficio definido se redujo del 80% al 33% ...”.

---

<sup>29</sup> Partícipe: Se refiere al individuo que conforma un plan de pensiones privado.

Figura 13. Retribución Total



Fuente: Elaboración propia a partir de Milkovich y Newman (2004)

Cadman y Vincent (2015), analizan la función de los planes complementarios de pensión de beneficio definido<sup>30</sup> en la compensación del directivo en una muestra de 1.500 empresas. Como datos más significativos, los autores encuentran que: a) para los años 2006-2012, el 40% de los CEO's tienen un plan de pensión de beneficio definido; b) los planes de pensiones de beneficio definido representan el 24% de los pagos hechos al directivo, siendo el mayor componente de su paquete retributivo; y c) el valor promedio del pago hecho al CEO por este tipo de planes privados es de 7,5 millones de dólares y constituye el 23% de la riqueza que obtiene el directivo en su contrato con la empresa. Estos hallazgos son un insumo de gran valor para esta tesis, para indagar en el trabajo de campo, si las empresas objeto de investigación, muestran interés en implementar planes complementarios de pensión con o sin beneficio definido.

Cadman y Vincent (2015: 779), agregan que la investigación sobre planes de

<sup>30</sup> Son planes complementarios de pensión que garantizan al beneficiario una mensualidad pensional determinada desde la construcción del plan.

pensiones con prestación definida se ha subvalorado “Debido a que la investigación académica en general, ha omitido los valores del plan de pensiones de beneficio definido en el análisis de compensación de los ejecutivos, la magnitud de la compensación ejecutiva total se ha subestimado y la asociación entre la remuneración y el desempeño sobreestimado (Bebchuk y Jackson, 2005; Frydman y Jenter, 2010). La relativa falta de investigación sobre pensiones con beneficio definido en planes para ejecutivos se debe al hecho de que había poca información disponible sobre estos planes en los EE.UU”.

Lo anterior nos permite concluir la pertinencia que tiene para la comunidad académica, la problemática retributiva y su relación con los planes privados de pensiones, lo cual confirma la relevancia de investigar esta realidad desde el rigor científico. A continuación estudiaremos los principales aspectos de la realidad global pensional.

### **3.4. Situación pensional en el mundo**

La situación pensional en el mundo tiene una serie de aristas que la hacen particularmente compleja y de interés estratégico para los Estados, ya que incide en la calidad de vida de los ciudadanos y la perdurabilidad fiscal de los países.

Son diversos los desafíos orientados a tener un sistema pensional sostenible, pero es posible señalar que los principales retos están generados desde el veloz aumento de la esperanza de vida, la generación de empleo en todas las etapas de la vida y el impacto fiscal que implican los pasivos pensionales.

La trascendencia de la cuestión ha hecho que entidades multilaterales de gran relevancia a nivel mundial como las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE-OECD), la Organización Internacional del Trabajo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otras, investiguen y recomienden acciones a seguir, enriqueciendo la discusión y buscando analizar los múltiples factores que componen esta compleja situación.

El Banco Interamericano de Desarrollo (desde ahora BID) en 2013 señaló lo que considera son los principios básicos de un sistema pensional: cobertura universal, universalidad y sostenibilidad fiscal.

A partir de las aportaciones a la discusión hecha por estas entidades se observan una serie de elementos que son pertinentes de estudiar con mayor profundidad (ver figura 14).

**Figura 14. Elementos Relevantes del Análisis Global Pensional**



**Fuente: Elaboración propia**

De lo anterior se evidencia un primer gran reto dentro de la dinámica pensional, como es el aumento en la expectativa de vida en la población a nivel mundial, por tanto se tratará a continuación esta cuestión.

### **3.4.1. Incremento de la esperanza de vida**

Uno de los aspectos de mayor importancia para entender la compleja situación pensional se origina en los grandes cambios demográficos que ha experimentado el mundo en las décadas recientes. Inicialmente es importante señalar que Europa es la región del mundo donde existe la mayor cantidad de personas adultas, el número de individuos que supera los 65 años es el 16.5% de su población frente a un 6.8% de Latinoamérica.

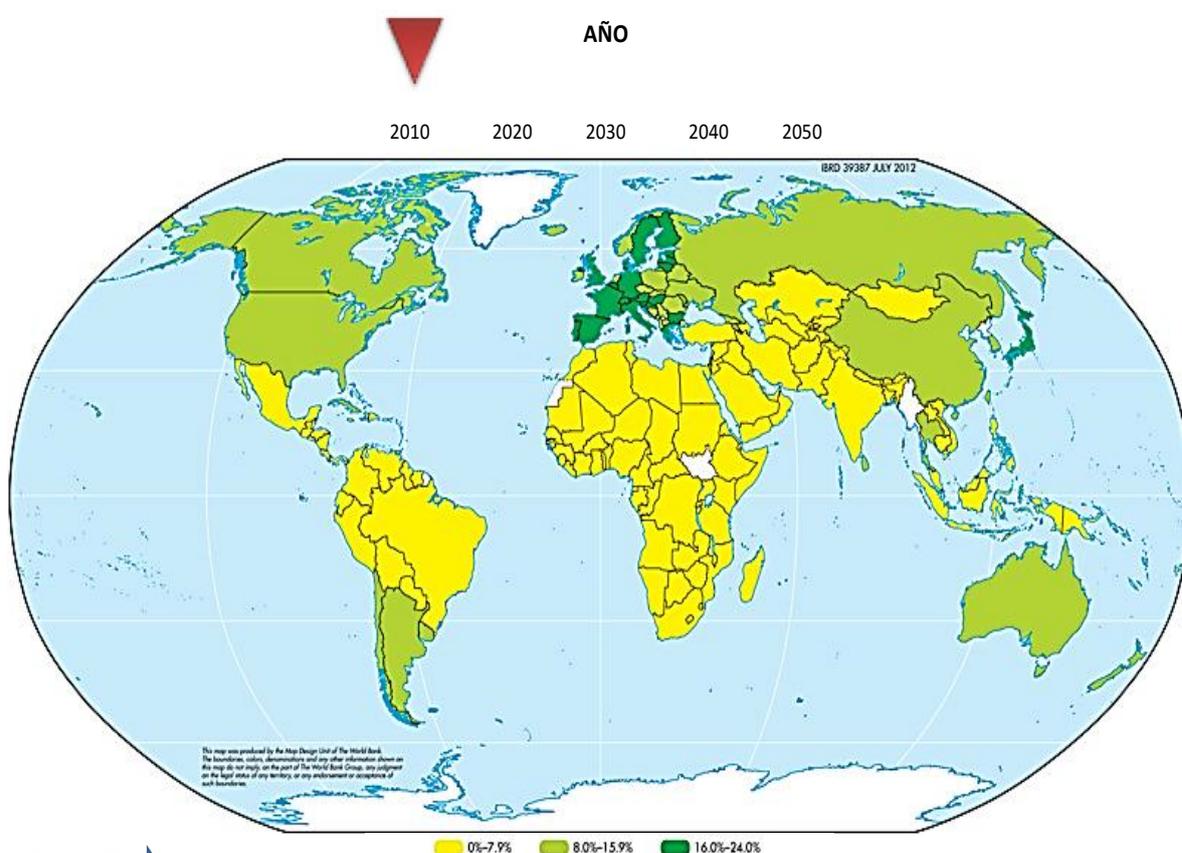
España tiene más de 7 millones de personas mayores de 65 años, y de esos el 25% superan los 80 años de edad. Lo que resulta sorprendente para este investigador, es que España tiene hoy más de 13.000 personas que superan los 100 años y, de seguir el mismo comportamiento con la longevidad, la población centenaria (los que tienen 100 años o más) pasaría de las 13.551 personas en la actualidad, a más de 372.000 dentro de 50 años” (INE<sup>31</sup>, 2014: 8). En el año 2050 será el país con mayor nivel de longevidad del mundo, con un 40%

<sup>31</sup> Informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística de España.

de la población por encima de los 60 años (ONU: *Population Ageing and Development*, 2009), por tanto, constituye un referente técnico esencial para esta investigación.

Sin duda, es un gran desafío para las naciones lo que está sucediendo en el mundo frente al aumento de la esperanza de vida, como señalan las entidades multilaterales. En la Figura 15 construida por el Banco Mundial, se evidencia claramente cómo se comportará el aumento en la expectativa de vida en el mundo, y como Europa tiene la mayor concentración de individuos que superan los 65 años (color verde).

**Figura 15. Esperanza de vida en el mundo**

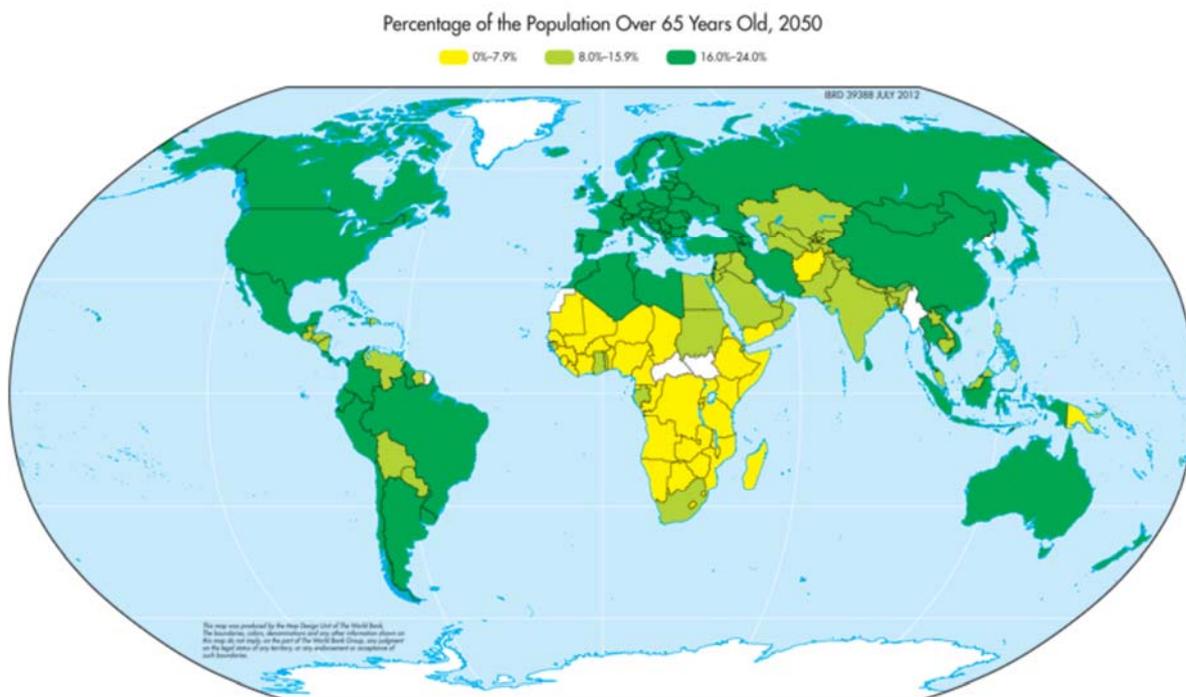


**Fuente: Banco Mundial (2012)**

Esta misma entidad proyecta la esperanza de vida en el mundo al año 2050 (ver figura 15, en color verde) donde es evidente cómo el mundo, en una gran proporción, tendrá cada vez más adultos mayores. Dicho eso, el asunto del envejecimiento se convierte en una problemática y un gran desafío global por todas las consecuencias sociales que implica, no sólo desde la dinámica pensional sino desde el ámbito laboral, de salud pública, e incluso

político por la capacidad que tendrán las personas de más avanzada edad, en decidir quiénes gobiernen sus países.

**Figura 16. Porcentaje población mayor de 65 años en el 2050**

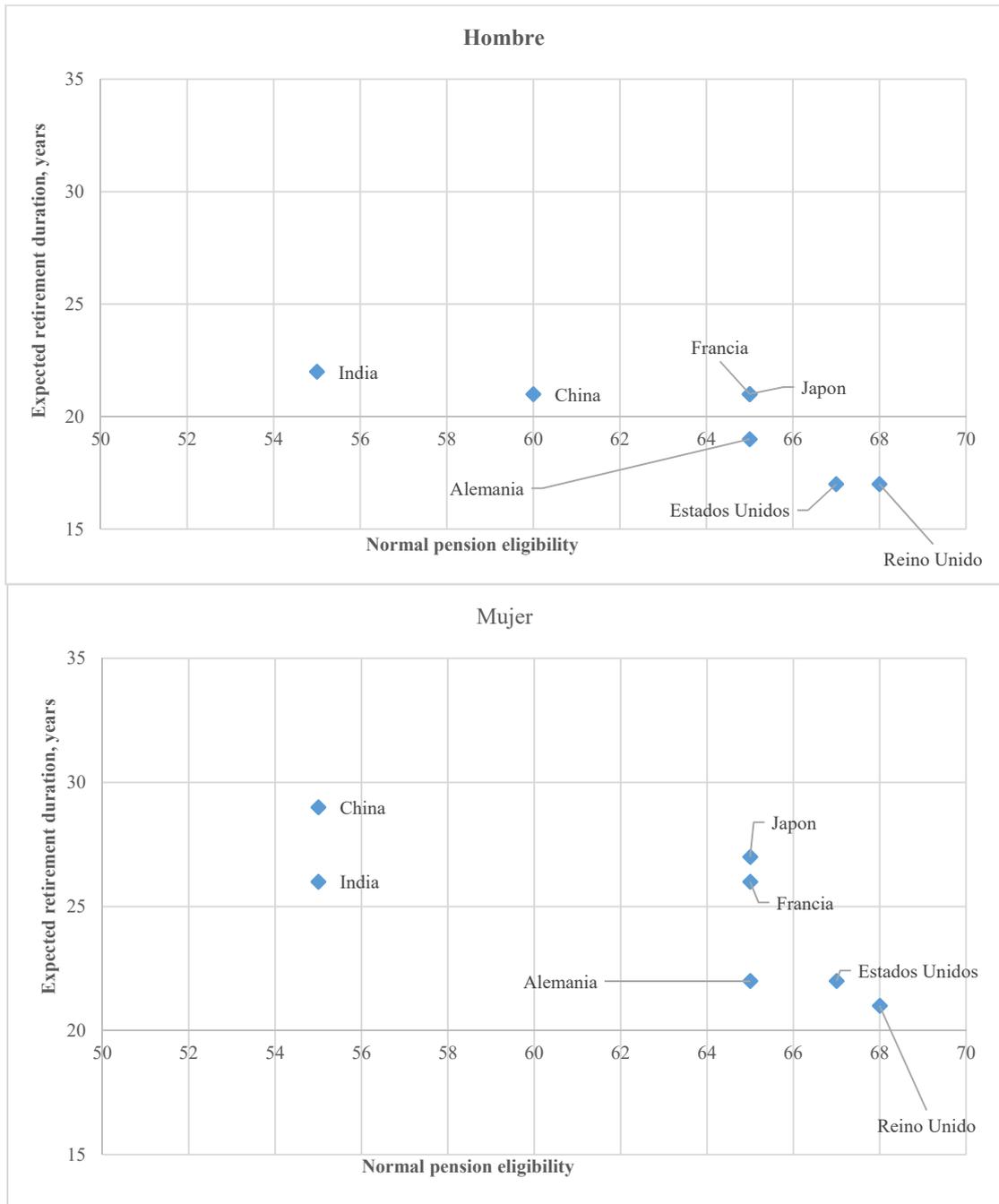


**Fuente: Banco Mundial (2012)**

Para Naciones Unidas, otra entidad de igual relevancia en la discusión técnica que nos ocupa, la cuestión del envejecimiento también presenta una tendencia de incremento vertiginoso, según sus cálculos en el 2002 el mundo tenía 600 millones personas mayores de 60 años, para el 2050 se estima serán 1.900 millones de personas en el hemisferio mayores de 60 años.

Por otra parte, es pertinente para este análisis señalar que la dinámica del envejecimiento se comporta de forma distinta en el caso de hombres y mujeres, teniendo mayor expectativa de vida las mujeres (ver figura 17). Ello tiene directa relación con dos variables inherentes a esta investigación: a) el debate a nivel macroeconómico de igualar las edades de retiro y las condiciones de acceso a la jubilación para ambos géneros, b) en lo relacionado de manera específica con el diseño de los planes de pensiones, la necesidad de mayor aprovisionamiento de recursos en el caso de las mujeres encuadradas en la alta dirección.

**Figura 17. Expectativa de vida por género**



**Fuente: OCDE (2011)**

Lo anterior tiene un efecto directo sobre la cantidad de personas que requerirán una mensualidad, sea porque la construyen o porque el Estado les ayuda. El BID calcula que en el año 2010 en América Latina y el Caribe, había alrededor de 40 millones de adultos mayores, y se proyecta una cifra cercana a los 140 millones de personas mayores de 60 años para el año 2050, equivalentes al 20% de los habitantes de la región (BID, 2013).

La esperanza de vida en el 2010 estaba en 74,2 años y se estima para el año 2050 que llegará a 80,3 años. Otra cuestión que acentúa esta problemática es la reducción en la tasa de natalidad en Latinoamérica. Se constata, para esta región del mundo, al margen de una severa transformación en la estructura de edades, una disminución severa de los integrantes de una familia: 1.960: 5.9 hijos, 2000: 2,5, 2050: 1,8. (CELADE<sup>32</sup>, 2011).

Por lo que respecta al grado de cobertura que ofrece el sistema de pensiones, en el 2010 solo el 40% de los adultos mayores tenían una pensión contributiva<sup>33</sup> y el 20% recibía una pensión no contributiva<sup>34</sup> para Latinoamérica (BID 2013), otorgada gracias a los impuestos que pagan el resto de ciudadanos.

Después de estudiar de manera general el comportamiento y las tendencias del envejecimiento en el mundo, enseguida profundizaremos en la relación entre la generación de empleo y la realidad pensional.

### **3.4.2. El empleo y las pensiones**

La transformación demográfica anterioremente comentada provocará, previsiblemente, una significativa reducción de los beneficios previsionales para los adultos (Galasso y Profeta, 2002; Mulligan y Sala-i-Martin, 1999). Esto implica que las generaciones futuras, serán las que paguen los mayores costes de sistemas pensionales históricamente generosos, y no ajustados a las realidades matemáticas ni demográficas actuales ni venideras, mientras percibirán peores prestaciones, a mayor edad y con requisitos más exigentes.

En el futuro las pensiones serán sin duda un tema central de política económica, social y fiscal como se ha citado, e impactarán el modo en que el mercado asigna los factores de producción e incentiva la productividad (BID, 2013). Ello será, obviamente de aplicación en el caso de los directivos como agentes generadores de productividad y rentas.

Se observan dos grandes retos frente al comportamiento del empleo y su relación con el fenómeno pensional:

- **Generación de empleo legal:** Es fundamental para robustecer el sistema pensional que existan fuentes de empleo generadas bajo el ordenamiento laboral, en las cuales

---

<sup>32</sup> Centro Latinoamericano y Caribeño de demografía.

<sup>33</sup> El individuo apporto a través de sus cotizaciones a la construcción de su pensión.

<sup>34</sup> La persona es beneficiaria del pilar solidario del sistema pensional.

los individuos tengan la posibilidad de aportar y construir su pensión. Los contratos reglamentados son el punto de partida para lograr lo anterior, ya que es determinante, dentro de un esquema pensional, suministrar condiciones mínimas para los trabajadores y sus familias, bajo la premisa de que es un sistema social en derecho, que ha de ser equilibrado y equitativo. La inclusión en la vida laboral conlleva a tener suficiente densidad de cotización<sup>35</sup>, lo cual es altamente beneficioso para el trabajador y su familia. Se espera que los países puedan incrementar su capacidad de generar mayor empleo formal, con lo cual aumente la posibilidad de que dichos individuos accedan a una pensión en el futuro (BID, 2013).

- Continuidad de la relación laboral: Entendida como la posibilidad de conservar un empleo, el cual permita aportar a la seguridad social para la financiación de las pensiones de manera continua y, así, ir cumpliendo los requisitos para acceder a una pensión o jubilación. Quienes tienen actividades por cuenta propia, tendrán mayor exigencia de recursos, porque deben asumir la totalidad de los costes inherentes a las aportaciones a la seguridad social, con el objeto de completar los requisitos exigidos para acceder a la jubilación. Para un empleado, también si ocupa un cargo directivo, quedarse sin empleo o parado<sup>36</sup>, significa la imposibilidad de poder continuar con las aportaciones a pensión, lo que tendrá como consecuencia severas repercusiones desde el ámbito técnico frente a la liquidación de la mensualidad, especialmente si están afiliados al sistema pensional público colombiano. Esto viene explicado porque su ingreso base de cotización<sup>37</sup> a la Seguridad Social en los diez años previos al momento de retiro, son determinantes para calcular la mensualidad. Esto significa que si pierden el empleo y no pueden continuar con las aportaciones al sistema de pensiones y salubridad, los cálculos de la mensualidad pueden ser drásticamente distintos a lo previsto. Este aspecto lo ampliaremos más adelante en el desarrollo de este capítulo.

En suma, si los individuos –aunque con menos posibilidad de ocurrencia para los directivos– no encuentran en su entorno laboral un trabajo desarrollado en el ámbito de la legalidad, esto les impedirá hacer una carrera de cotización<sup>38</sup> adecuada que les permita

---

<sup>35</sup> Se refiere a la cantidad de meses o años que aporta a la pensión un individuo en un determinado periodo de tiempo. Ejemplo si es un año y cotiza 12 meses tiene una densidad del 100% porque aportó al sistema pensional el tiempo máximo de dicho periodo para lograr los requisitos de años aportados.

<sup>36</sup> Persona desempleada, desocupado o sin ejercicio.

<sup>37</sup> Conocido también como Base Regulatoria.

<sup>38</sup> Significa el tiempo de aportaciones suficiente para acceder a la jubilación.

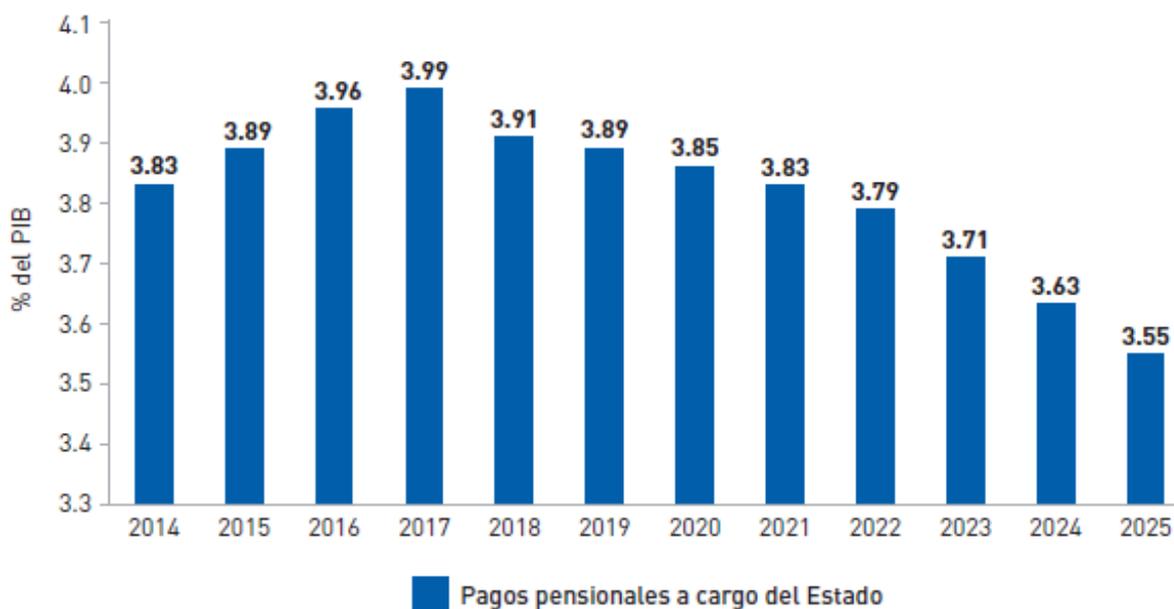
acceder a la jubilación, e implicará que los adultos mayores se vean forzados a trabajar por encima de la edad prevista de retiro, con el objeto de alcanzar las condiciones de pensión.

Después de comentar el vínculo entre la generación de empleo y el futuro pensional, trataremos la relación entre los pasivos pensionales y el impacto fiscal que generan.

### **3.4.3. Impacto fiscal**

El crecimiento de la esperanza de vida incrementa la presión fiscal, particularmente por la necesidad de obtener mayor cantidad de recursos para cubrir por un periodo de tiempo mayor el pago de las mensualidades pensionales. La deuda pensional hace referencia a la cuantía de fondos necesaria para la cancelación futura de las obligaciones laborales originadas en los sistemas pensionales, particularmente los esquemas de jubilación públicos que no están aprovisionados ni capitalizados en su totalidad.

**Figura 18. Senda de pago pensional a cargo del Gobierno Central**



**Fuente: Fedesarrollo, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2014**

En Colombia el pago anual de las obligaciones pensiones equivale a un 4% del PIB y, de acuerdo a las estimaciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, podría llegar al 3.5% en el año 2025, como resultado de las reformas que se han venido emprendiendo

desde 1993, reformas que fueron reforzadas en el 2003 (ver figura 18). En opinión del investigador, las reformas estructurales realizadas a las pensiones<sup>39</sup> son insuficientes y aún persisten grandes cuestiones por solucionar a este respecto en todo Latinoamérica, especialmente para el país donde se centra esta tesis, Colombia.

Por tanto cada país debe realizar las provisiones necesarias para garantizar las condiciones fiscales adecuadas que permitan generar sostenibilidad a sus sistemas pensionales, particularmente en los esquemas públicos donde las pensiones están altamente subsidiadas. De allí la pertinencia de realizar reformas pensionales paramétricas que alivien las finanzas públicas futuras, evitando el desequilibrio fiscal de los sistemas pensionales. El Banco Mundial ha realizado 204 préstamos a 68 países en las décadas recientes, con algún tipo de componente pensional (Banco Mundial, 2006), lo cual demuestra que existe un alto volumen de requerimientos monetarios generados por la situación pensional desfinanciada.

La evolución de los sistemas de Seguridad Social en el mundo, involucra cada vez más variables macroeconómicas, relacionadas con el desempeño del mercado de capitales, lo que será un reto por cuanto la capacidad del Estado es finita, para garantizar la solidaridad y cobertura necesaria para los ciudadanos de menores ingresos. Existen países con esquemas paralelos donde las personas escogen entre los sistemas pensionales público y privado como sucede en Colombia, con el objeto de suavizar o reducir la pensión fiscal.

No obstante, el pasivo pensional y su impacto en materia fiscal acelerará la necesidad de una reforma pensional, lo cual tendrá efectos inmediatos en el decrecimiento del ingreso para los directivos cuando se pensionen. Lo anterior acentuará la necesidad que, desde las áreas de recursos humanos, se lidere la construcción de esquemas de ahorro para el retiro. Retomaremos esta problemática que enfrenta el directivo, cuando tratemos el término brecha pensional, que afecta especialmente a quienes están en estas posiciones de primer nivel en la jerarquía de las organizaciones.

#### **3.4.4. Reformas pensionales**

Hacia inicios de 2004, 10 países de Europa y Asia Central, introdujeron cambios en sus modelos pensionales, incluyendo modelos multipilares (Banco Mundial, 2006). Algunas de estas reformas se han orientado a fortalecer los sistemas públicos con prestación definida,

---

<sup>39</sup> Reformas estructurales se refiere a modificaciones sustanciales de las normas pensionales hechas en Colombia bajo importante normativa como la ley 100 de 1993, ley 797 de 2003, entre otras.

otras a dar mayor vigor a los esquemas privados con contribución definida. En éste último caso, con la idea de tener un pilar pensional provisionado. La segunda medida debe tener impacto en el incremento del ahorro voluntario y, por ende, en el crecimiento económico, generado por el gran flujo de recursos de los afiliados a los fondos privados de pensiones, encargados de administrar el dinero de los afiliados. A este respecto, Moreneo y Fernández (2012) señalan que en el Marco Europeo no sólo se han intensificado las medidas en favor de la remodelación de los sistemas de pensiones públicos, sino que se otorga un protagonismo cada vez mayor a los planes privados de pensiones.

En todos caso, determinar qué variables deben ser modificadas en una reforma pensional, constituye un gran desafío teniendo en cuenta la relación que existe entre los sistemas pensionales y la arquitectura tributaria y económica que soporta el mercado laboral. Ello nos permite señalar que, dada su relevancia para la sociedad en su conjunto, las pensiones son un asunto de política pública. Asimismo, se trata de un asunto que atañe a las áreas de recursos humanos por la incidencia que tiene la jubilación en la calidad de vida de los trabajadores y, para el caso que nos ocupa, de los directivos que, como mencionábamos previamente, presentan las menores tasas de reemplazo. Por tanto, se hace inminente, al menos para muchos de ellos, ahorrar con fin pensional, siendo no sólo factible sino relevante para los intereses de la empresa a largo plazo, que el hábito de construir capital para el futuro, sea motivado y diseñado desde la política organizativa retributiva.

En ese orden de ideas, es relevante puntualizar las acciones concretas, que en opinión del investigador, debe contener una reforma pensional, en este caso en Colombia:

1. Modificar las condiciones del sistema público de pensiones colombiano, administrado hasta el 2012 por el Instituto de Seguros Sociales y, desde dicha fecha, por una entidad llamada Colpensiones, haciendo profundas modificaciones en éste régimen, como: a) concentrar los subsidios del Estado en las personas con menores ingresos; b) cambiar la forma de cálculo de la jubilación para lograr lo anterior; c) incrementar el periodo de tiempo de cómputo con el objeto de bajar el promedio de aportaciones del Estado y, en consecuencia, la prestación recibida; d) reducir, o cuanto menos congelar, el tope de las mensualidades máximas de pensión; y e) incluir estabilizadores automáticos relacionados con el crecimiento de la economía y el incremento de la edad.
2. Robustecer los mecanismos de fiscalización de las aportaciones y de la evasión al sistema de seguridad social. En España estos son llamados Cuerpo de Inspectoría del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. En Colombia su equivalente es una entidad llamada la

“Unidad de Fiscalización de la Parafiscalidad”, creada desde 2013. Por lo que respecta a los trabajadores por cuenta propia en Colombia, están obligados a tener una base regulatoria de aportación sobre el 40% de sus ingresos totales reportados a la administración de impuestos, de acuerdo a la reciente expedición del Plan Nacional de Desarrollo<sup>40</sup> (2015). La consecuencia de la gestión de este organismo debe observarse en la generación de mayores ingresos a los pilares pensionales, en consecuencia, con mayor fortalecimiento de los sistemas contributivos obligatorios.

3. Mejorar la información y educación financiera en los trabajadores. La pedagogía ha de constituir un elemento central que debe ser incluido, no sólo en las cátedras y en los programas académicos de las universidades, sino en los diversos ámbitos educativos (por ejemplo formación continua), especialmente a los dirigidos a los profesionales y aquellos que no siéndolo cumplen la edad para incorporarse o se acercan al momento de su incorporación en el mercado laboral.
4. Diseñar mecanismos de ahorro innovadores para motivar a los empleados a ahorrar con un espectro amplio de tiempo, que incentiven a los empleados en general, y a los directivos en particular, a transformar consumo actual en consumo futuro.

Durante el desarrollo de este capítulo ampliaremos los posibles cambios mencionados en las líneas anteriores y la incidencia que tendrían en la pensión de vejez de los directivos.

Por otra parte, y desde una mirada macroeconómica, los sistemas de pensiones juegan un rol esencial como impulsores del desarrollo económico y el equilibrio social. Siendo consecuentes con lo anterior, las reformas pensionales son un tema necesario que los Estados deben atender por varias razones:

1. El impacto fiscal sobre el presupuesto de las naciones, por el coste de las mensualidades en periodos largos de tiempo, debido al incremento en la esperanza de vida.
2. La necesidad de destinar mayores recursos económicos para cubrir este gasto, en detrimento de otros rubros de orden social, como son la educación básica y la salud pública.

---

<sup>40</sup> En junio de 2015 el congreso colombiano aprobó la ley 1753 artículo 135, en la cual obliga a todos los rentistas y trabajadores por cuenta propia a cotizar al sistema de seguridad social en pensiones y salubridad por el 40% de su ingreso, permitiendo descontar como rentas exentas hasta un 60%.

3. El comportamiento de los ciclos económicos y la posible disminución de ingresos tributarios de las naciones, que puedan afectar la sostenibilidad de los países.
4. La obligación de los Estados de ayudar a los más vulnerables, en particular, los adultos mayores de bajos ingresos.
5. La injerencia e importancia que tendrán los adultos en las decisiones electorales, que hará que los gobernantes deban atender las exigencias de este colectivo de ciudadanos.

A continuación ampliaremos lo sucedido en las reformas estructurales en Europa, estudiando especialmente la situación de España y haciendo una breve referencia sobre Grecia, por las lecciones que en materia pensional dejan estos países para el resto del mundo.

#### ***3.4.4.1. Europa***

Históricamente los esquemas pensionales europeos han estado relacionados con el modelo económico y social llamado “Modelo Social Europeo”, el cual apunta esencialmente al crecimiento con equidad social, teniendo como consecuencia el denominado “Estado de Bienestar” (Bravo y Serrano, 2014). Este esquema propone que las políticas aseguren un mínimo de bienestar para los individuos a través de la redistribución de la riqueza. Para el caso específico de la dinámica pensional, consiste en sustituir los ingresos que los trabajadores por cuenta ajena y los autónomos han tenido en su actividad laboral, por una mensualidad

A partir de las recomendaciones del Libro Blanco (2012), se han planteado dos posturas sobre la manera de abordar una reforma pensional en Europa. La primera está fundamentada en acuerdos y negociaciones entre los agentes sociales y el Estado, y la segunda es de corte unilateral. En esta situación específica, las pensiones son el ejemplo cuantitativo más representativo y de mayor relevancia en el Estado de bienestar, acentuado por la problemática del cambio demográfico, las crisis económicas recientes y la necesidad de garantizar los recursos suficientes para pensionar a las próximas generaciones.

Lo anterior ratifica la necesidad de plantear modificaciones en los modelos pensionales, por lo cual la Comisión Europea ha hecho esfuerzos por priorizar las discusiones con la divulgación del Libro Verde en 2010 y el Libro Blanco en 2012. Las principales variables que han sido consideradas están relacionadas con la edad de jubilación,

el periodo de cálculo y los factores de sostenibilidad, entre otros. En la tabla 8 se observa el comportamiento de varios países frente a estos retos.

**Tabla 8. Principales elementos de las reformas de los sistemas de pensiones en la Unión Europea**

País	Edad de jubilación	Periodo de Cálculo	Factor de Sostenibilidad o estabilizador automático pensiones de jubilación	Modelo de sistema de pensiones	Reformas con acuerdo
1.España	65-67	25 años	No. Previsto como resultado de la negociación con interlocutores sociales (no relación automática a ningún parámetro)	Reparto	Acuerdo Social
2.Alemania	65-67	Sistema de puntos asignados por año de cotización	Si. Ajuste cotizaciones y revalorización de pensiones, en función situación económica.	Reparto	No
3. Reino Unido	68 (Pensión Básica del Estado) < ½ prest. total	30 años	No	Mixto	No
4. Francia	62, 67 (en torno a ½ pensión)	25 años	Sí, años exigidos cotización si > esperanza de vida	Reparto	No

**Fuente: Bravo y Serrano (2014)**

Por otra parte, es importante señalar que los criterios de Maastricht<sup>41</sup> tienen en cuenta para los países aspirantes o miembros de la comunidad europea, la deuda explícita del país pero, no la reducción de la deuda pensional implícita (Banco Mundial, 2006). Esto es relevante porque, de no ser considerada la disminución de los pasivos pensionales en los estándares económicos internacionales, los países sentirán menos presión para realizar transformaciones que posibiliten hacer viables los sistemas pensionales.

Dentro de los esfuerzos para generar sostenibilidad a los modelos pensionales y reducir los pasivos pensionales, otros países han incrementado el periodo de cálculo, lo cual implica mayor exigencia en las carreras de cotización de los trabajadores y en cierta medida será más dificultad para acceder a la jubilación (ver tabla 9).

<sup>41</sup> Maastricht: capital de la provincia de Limburgo.

**Tabla 9. Principales elementos de las reformas de los sistemas de pensiones en la Unión Europea**

País	Edad de jubilación	Periodo de cálculo	Factor de Sostenibilidad o estabilizador automático	Modelo de sistema de pensiones	Reformas con acuerdo
1. Bélgica	65	45 años	No	Reparto	No
2. Dinamarca	67	40 años	Sí. Edad de jubilación > esperanza de vida	Mixto	No
4. Grecia	65	Toda la vida laboral	Sí >edad de jubilación > esperanza de vida	Reparto + Fondos Auxiliares	No
5. Irlanda	68	Toda la vida laboral	No	Fondo de seguridad social	No
6. Suecia	61-67	Toda la vida laboral	Sí Ajuste de pensiones según criterio de sostenibilidad del Sistema	Mixto	Acuerdo Social

**Fuente: Fernández y Bravo a partir de OCDE (2009; 2011) y Comisión Europea (2010)**

Con el ánimo de enriquecer el análisis de la situación europea en materia pensional, es adecuado hacer una breve referencia a otros países.

Holanda pactó en 2010 un convenio social, precedida por Suecia y Finlandia que llegaron a acuerdos tripartitos en 2005. En Francia, Alemania, Reino Unido e Irlanda no se han establecido acuerdos entre los actores sociales, sino que los gobiernos han hecho reformas unilaterales donde se han cambiado las condiciones, particularmente para quienes son dependientes o trabajadores por cuenta ajena, con mayor exigencia de tiempo aportado y edad. En algunos de estos países se ha introducido el modelo de capitalización individual o régimen de ahorro individual, esquema en el cual los trabajadores tienen una cuenta en un fondo privado con destino específico y exclusivo para su pensión por vejez. Ello ha sido implementado, por ejemplo, en Dinamarca, Suecia, Finlandia y el Reino Unido (Bravo y Serrano, 2014).

Ha sido notoria la disminución en la implementación de planes privados de pensiones, con la característica específica de prestación definida en una serie de países miembros de la OCDE<sup>42</sup>, donde se ha hecho una migración importante hacia planes privados

<sup>42</sup> OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

de aportación definida, como señalábamos previamente, para responder a la necesidad de diseñar medidas que disminuyan la carga fiscal.

#### **3.4.4.2. España**

Haremos una serie de referencias a la situación pensional en España, dada su relevancia para anticipar el posible escenario futuro en otros países de la Comunidad Europea y las Américas, y por el gran volumen de empresas españolas que están iniciando operaciones con filiales, particularmente en América del Sur.

Ante el aumento de la esperanza de vida y la crisis económica que empezó en el año 2008 (realmente tercer cuatrimestres de 2007), en España se ha iniciado un proceso de inclusión de reformas paramétricas, que buscan fortalecer un sistema único pensional conocido técnicamente como de reparto o de prestación definida<sup>43</sup>. Este entra, en gran medida, en contradicción con las recomendaciones del Libro Verde y del Libro Blanco citados anteriormente, que sugieren la coexistencia de dos modelos pensionales, el actual de reparto y otro de capitalización individual.

Para Bravo y Serrano (2014), las modificaciones se fundamentan sobre dos elementos centrales:

- Principio contributivo: Relación entre el esfuerzo de cotización y la pensión percibida.
- Separación de fuentes: Las cotizaciones sociales como vía preferente y la financiación de las pensiones por parte del Estado, como garante de última instancia del derecho a las mismas (Comisión Europea, Libro Blanco, 2012). Esta medida busca adquirir los recursos suficientes para garantizar la perdurabilidad del sistema pensional.

España se ha caracterizado por tener un sistema pensional público de reparto, lo cual ha hecho necesario, entre otras medidas, que haya optado por ampliar los periodos de tiempo aportados, conocidos técnicamente como carreras de cotización<sup>44</sup>. Se incrementó el periodo

---

<sup>43</sup> Son sistemas públicos que garantizan una mensualidad pensional durante toda la vida del pensionista.

<sup>44</sup> Carreras de cotización: se refiere al periodo de tiempo que una persona realiza sus aportaciones a la seguridad social. Cuanto más amplias sean, mayor será el periodo de tiempo en el cual un individuo debe aportar al sistema pensional.

considerado para el cálculo de la pensión hasta los 25 años anteriores a la edad de retiro, lo cual reduce la mensualidad porque se toman bases de aportación menores. Sin embargo, es necesario mencionar que es un periodo inferior al observado en otros países de la Unión Europea. Con respecto a la edad de retiro se irá incrementando en un periodo transicional hasta el 2027 en 65 años, pero con un mínimo de tiempo aportado de 38,5 años y hasta 67 años para quien tenga al menos 37 años cotizados.

Una de las recomendaciones más importantes del Libro Blanco (2012), es el incremento de los sistemas pensionales de ahorro individual, propuesta que tiene algunos detractores, quienes defienden sus argumentos basados en las virtudes de los sistemas públicos o también conocidos como de reparto o prima media. Citando el Pacto de Toledo<sup>45</sup> argumentan que éste último es el instrumento adecuado para sustentar, en el caso Español, la importancia de mantener el régimen público como sistema dominante (Fernández, 2004).

Disminuir la presencia de los esquemas públicos, incentivando el crecimiento de los planes privados tiene dos efectos: a) en lo macro: mejora la situación fiscal porque se disminuye la presión generada por los subsidios, especialmente para los salarios altos; y b) en lo micro cambia la forma de calcular la mensualidad de los directivos y, por tanto, perjudica su ingreso en la edad adulta y aumenta la brecha pensional. Asunto este último que trataremos posteriormente en este capítulo, y que se convierte en un asunto determinante para el futuro de todos los trabajadores pero, particularmente, para quienes tienen altos cargos, por las bajas tasas de sustitución que comentábamos previamente.

Algunos investigadores consideran la reforma pensional española como una de las pocas con acuerdos entre el gobierno y la sociedad, representada por las Centrales Obreras, las Empresas, la Academia y los Gremios. Moreneo y Bernat (2014) señalan que la reforma introducida por la Ley 23/2013 de 23 de diciembre, reguladora del Factor de Sostenibilidad y del Índice de Revalorización del Sistema de Pensiones de la Seguridad Social, no sólo constituye una reforma cualitativa de las más importantes que se han llevado a cabo en materia de pensiones, sino que introduce la novedad de un factor no paramétrico.

En esta reforma España ha optado por no incluir ningún estabilizador automático, sino plantear un factor de sostenibilidad que se revisará en el 2027, de acuerdo a las

---

<sup>45</sup> Suscrito en 1995 con la mayoría de la representación del Congreso de Diputados, reafirmó para las próximas décadas la intención de un sistema de Seguridad Social solidario y de reparto, señalando la importancia de un modelo eficiente económica y socialmente.

condiciones específicas de ese momento. Ahora bien, consideramos que debería tenerlos por varias razones: a) ser el país del mundo con, proporcionalmente, mayor cantidad de adultos mayores; y b) el incremento en la tasa de dependencia, la cual es negativa para el sistema pensional español. Esto significa una reducción del ratio entre trabajadores activos (entre 15 y 64 años) y los retirados (mayores de 65 años) (Comisión Europea, Libro Blanco, 2012). Es decir, cada vez hay más jubilados que exigen mayor cantidad de recursos, para que los Estados puedan pagar las pensiones. Dichos recursos deben provenir de un mayor recaudo de las cotizaciones de los empleados activos y sus aportaciones al sistema de seguridad social, bajo la premisa de la solidaridad colectiva intergeneracional, expresada por Bravo y Serrano (2014).

#### **3.4.4.3. Grecia**

Como señalábamos previamente, ante la profunda crisis económica y social que viene afrontando este país, es adecuado mencionar la situación pensional griega con el ánimo de aprender de sus decisiones en el ámbito previsional, partiendo del hecho que de sus 11 millones de habitantes, el 25%, es decir 2,75 son pensionados del sistema público.

Antes de los ajustes generados por la crisis, se presentaban una serie de hechos que demuestran los excesos que llevaron a colapsar su modelo pensional, entre esos; a) grupos de trabajadores con menores exigencias para acceder a la pensión del sistema público IKA, denominados “grupos de riesgo” como peluqueros, camareros, músicos, locutores de radio entre otros; b) más de 8.000 millones de euros pagados en falsas pensiones durante diez años; c) pensionistas muertos a los cuales se les continuaba pagando su jubilación<sup>46</sup>; d) pensiones máximas excesivamente altas de hasta de 3.500 euros al mes; y e) cálculo de la pensión sobre los últimos cinco años aportados (Bravo y Serrano, 2014).

Como consecuencia de la crisis y, en gran medida debido a presiones de la Unión Europea, implementaron varias medidas:

- Reducir las mensualidades pensionales.
- Incrementar a toda la vida para el cálculo.
- Penalizar las jubilaciones anticipadas con reducciones de las mensualidades, es decir, quien se pensiona antes de la edad contemplada recibirá menos pensión. Esto con el

---

<sup>46</sup> En el 2011 se les pagó pensión a 1473 pensionistas ya fallecidos.

objeto de ahorrar un 1% del PIB en el 2016, buscando que la edad de jubilación sea de 67 años, excepto para ciertas profesiones o madres con hijos discapacitados.

- Unificar a los fondos de pensiones como el ETEA (el fondo único para el complemento de pensiones), buscando garantizar que todos los fondos dedicados a completar pensiones se financien sólo con sus propias cotizaciones.
- Congelar las pensiones contributivas en términos nominales hasta 2021 (RTVE noticias, 2015).

Después de revisar las componentes esenciales del entorno pensional en Europa, como insumo primordial del contenido que seguiremos desarrollando en esta investigación, a continuación haremos un resumen de los cambios de mayor importancia en este continente por: a) por relevancia histórica en este campo y sus condiciones particulares de población longeva; y b) como previamente fue anunciado, el grado de impacto que pueden tener estas transformaciones sobre la calidad de la pensión en el directivo.

#### ***3.4.4.4. Resumen de principales cambios pensionales en Europa***

Se observan una serie de transformaciones importantes en los países europeos frente a sus modelos pensionales:

##### **A) Incremento en la edad de retiro:**

Se plantea como respuesta a la tendencia del cambio demográfico y debido a la necesidad de contar con los recursos suficientes para pagar a los futuros pensionados. Persisten algunos casos de edad temprana de retiro para ciertos tipos de trabajo específicos, pero se combinan las edades de pensión con un mínimo de años aportados. Así, por ejemplo, en Italia se exigen 66 años de edad con 40 años de aportaciones. En el Reino Unido se irá incrementado la edad de retiro hasta los 68 años para el 2045 y, en Alemania, hasta los 67 años para acceder a la jubilación.

##### **B) Periodo de cálculo:**

Es esencial explicar que en la medida en que se amplía la base de cotización para calcular la jubilación, se reduce automáticamente el valor neto a recibir por parte del pensionista, porque en el régimen de prima media o reparto, es decir en los sistemas públicos, se presentan una serie de elementos necesarios de explicar:

1. Se toma un promedio de la aportación hecha por el trabajador.

2. En la medida que se aumenta el rango de tiempo el promedio se reduce.
3. Por tanto la mensualidad es menor.

Dicho lo anterior, se observa una tendencia en toda la Comunidad Europea a extender a toda la vida laboral, el rango de tiempo para el cómputo. En países como Austria, Dinamarca, Finlandia, Luxemburgo y Portugal hasta 40 años. En otros casos, España y Francia, se toma una referencia 25 años, como periodo de tiempo para calcular la mensualidad pensional.

### C) Estabilizadores automáticos:

Son medidas que permiten realizar ajustes en los sistemas pensionales, sin que se requiera una nueva reforma al esquema de jubilación existente en cada nación. Estas son aprobadas por el Congreso de cada país y buscan adaptar las variables técnicas como edad de retiro, fórmula de cálculo y el valor de la mensualidad<sup>47</sup>, a la realidad de envejecimiento de la población y las condiciones de empleabilidad específicas. Esta medida tiene -en opinión del investigador- dos grandes beneficios. El primero, la búsqueda de la estabilidad macroeconómica de los países, el segundo, tener sistemas pensionales sostenibles para las actuales y futuras generaciones.

Es probable que las reformas pensionales sean cada vez más difíciles de implementar por la connotación de impopularidad que tienen, en razón que implican: a) incrementar las exigencias para acceder a la jubilación, b) disminuir privilegios o excesos para colectivos específicos de trabajadores, y c) impactar negativamente a los políticos que promuevan o aprueban las transformaciones pensionales, dado lo antipático que tienen estas medidas para la población en general.

Resumiendo, los estabilizadores automáticos fundamentalmente están relacionados con cambios demográficos:

1. Incrementar la edad de retiro si la esperanza de vida aumenta, como se observa en países como Dinamarca, Holanda, Italia, Francia y Portugal, entre otros.
2. Reducir la mensualidad pensional si crece la expectativa de vida, como ha implementado Finlandia, contemplando como única alternativa para incrementar la jubilación, aportar a la Seguridad Social por más tiempo.

---

<sup>47</sup> Valor mensual pagado al pensionista.

3. Aumentar o reducir las cotizaciones sociales si las finanzas públicas y la situación económica del país mejoran o se deterioran, como adoptaron Alemania y Suecia.

A este respecto, la OCDE ha hecho recomendaciones a los diferentes países miembros, para que incluyan estabilizadores automáticos en sus sistemas pensionales, buscando como citábamos anteriormente garantizar la sostenibilidad y mayor cobertura. En esa misma dirección, existen una serie de recomendaciones de la Unión Europea frente a la problemática pensional (Libro Blanco, 2012) que tocan de forma directa el objeto de esta investigación:

1. Desarrollar nuevos planes complementarios de pensión e incentivar los beneficios tributarios, animando a los diversos interlocutores sociales y al Estado para crearlos.
2. Mejorar la seguridad jurídica de los planes de pensiones privados en lo que respecta a su administración e información al cliente.
3. Proteger la portabilidad<sup>48</sup> de los planes de pensiones privados, es decir, permitir que las personas que tienen ahorros para su retiro, puedan trasladar dichos recursos de un país a otro.

Para esto es necesario diseñar una legislación específica que proteja los ahorros previsionales<sup>49</sup>, de los ciudadanos que migren de una región a otra. Esto, con el objeto de mantener el nivel de motivación, que permita justamente consolidar un ahorro voluntario, construido de manera individual por cada persona. Este asunto es particularmente importante para los directivos de compañías multinacionales que tienen como práctica bastante habitual, en el ámbito de sus políticas de recursos humanos, trasladar sus directivos entre diferentes países, por su modelo de internacinalización o como parte de su dinámica de preparación de los ejecutivos para nuevas posiciones. Esta es una cuestión de gran relevancia para esta tesis doctoral, porque la DERH de las empresas debe promover acciones para facilitar que el ahorro de sus directivos con fin pensional no sea un obstáculo para el desarrollo y la movilidad de éstos dentro de la organización, e incluso en otras. En el trabajo de campo de esta investigación indagaremos sobre esta dinámica en particular.

Ahora haremos una referencia breve a la situación en Centro y Suramérica.

---

<sup>48</sup> Entendida como la posibilidad de trasladar los ahorros con fin pensional entre un país y otro.

<sup>49</sup> Ahorros con destinación específica para la jubilación.

#### ***3.4.4.5. América Latina***

En América Latina en la década del 2000, 12 países han aprobado legislaciones que incluyen reformas pensionales multipilares (Banco Mundial, 2006), introduciendo el pilar obligatorio fondeado, es decir, la intervención de sistemas privados de capitalización que contribuyan con la estabilidad de los pilares 0, 1 y 2. En muchas de estas naciones, se unificaron el sistema pensional de los empleados públicos en un solo modelo pensional formal. Esto tiene ventajas como la reducción de regímenes exceptuados, con excesivos privilegios, que históricamente han sido de alto coste fiscal. Justamente allí radican los mayores desafíos de las transformaciones pensionales en Latinoamérica, en la disminución de la presión fiscal y, por tanto, en buscar la construcción de esquemas pensionales sostenibles.

Por otra parte, es necesario señalar que las variables de mayor relevancia en cada país de Centro y Suramérica, dependen justamente de las condiciones particulares de cada una de estas sociedades, su entorno político, económico, cultural, social, nivel de desarrollo y las características fiscales particulares. Así mismo, las tasas de reemplazo en cada nación determinarán las condiciones de retiro de los directivos, y tendrán impacto sobre las mensualidades que este colectivo recibirá al momento de jubilarse.

En general en Latinoamérica las tasas de sustitución son menores a las observadas en Colombia, país donde fluctúan en rangos entre el 55% y el 80% del promedio de las aportaciones hechas los diez años previos al momento de retiro. Ello indica que serán necesarias modificaciones importantes en sus esquemas pensionales, como lo ha venido haciendo Europa, asunto comentado anteriormente en este capítulo. Dicho de otra forma, las mensualidades en países como México, Brasil y Chile son menores en términos porcentuales a las que observamos en Colombia. Este elemento es importante y deberá tenerse en cuenta para el trabajo de campo a realizar en las entrevistas de directivos de compañías multinacionales, particularmente.

En la mayoría de los países se ha establecido un régimen de transición<sup>50</sup> el cual ha facilitado su aprobación en el Congreso, además de contar con la ventaja de que, al terminar dicho periodo, debe liberar recursos del presupuesto de cada nación.

---

<sup>50</sup> Periodo de tiempo en el cual se conservan las condiciones pensionales previas a la reforma pensional. Esto con el ánimo de mantener los requerimientos para acceder a la jubilación, de aquellos relativamente próximos al momento de retiro por vejez.

De toda la realidad de las reformas pensionales descrita anteriormente, hay una variable importante para construir un mejor panorama pensional en las diferentes naciones, y es la relacionada con el empleo para el mundo en general, y Latinoamérica en particular, como instrumento de mejora para la jubilación. En consecuencia ahondaremos en ello a continuación.

#### **3.4.4.6. Los retos laborales y las reformas pensionales**

Los cambios en los sistemas pensionales tienen directa relación con la situación laboral, la posibilidad de obtener empleo y conservarlo hasta la edad de retiro por pensión de vejez.

Lo anterior genera un fuerte vínculo entre las transformaciones pensionales de mayor impacto social, como el incremento de la edad de retiro, la ampliación del periodo de cálculo para la jubilación y la consecución de un empleo adecuado que permita cumplir las condiciones para alcanzar una pensión.

A partir de lo anterior se presentan una serie de interrogantes en materia laboral:

- ¿Podrán los trabajadores tener un empleo estable hasta llegar a la edad mínima de jubilación?
- ¿Están dispuestas las empresas a contratar personas que superen los 60 años y mantenerlas en su plantilla hasta los 65 o 67 años de edad?
- Si las personas pierden su empleo, ¿tendrán la capacidad económica para continuar con sus aportaciones por cuenta propia con los costes que esto representa?
- ¿Se extenderá la edad de jubilación para actividades de alto riesgo que implican efectos nocivos en la salud de los trabajadores?
- ¿Las empresas medianas y pequeñas podrán conservar en su plantilla los trabajadores de mayor edad?

Como bien señala el Banco Interamericano de Desarrollo en su libro “*Mejores empleos mejores pensiones*”, no es posible desligar la problemática laboral de las soluciones pensionales o viceversa. En países como Colombia es mucho más traumático y complejo para un directivo reubicarse, porque se hace más difícil encontrar un empleo con las mismas condiciones salariales cuando avanza la edad. Este evento tiene relación con los planes

complementarios de pensión, porque quien construyó un ahorro para el retiro, puede tener un capital que le permita, incluso, un retiro anticipado en caso de no conseguir empleo.

En el apartado siguiente nos centraremos en los pilares de pensión privado y público que operan en Colombia, en consonancia con el objeto de la tesis, relacionado con la dinámica de jubilación de los directivos en el caso de las compañías multinacionales con filial en este país y multilatinas con origen colombiano.

### **3.5. Sistemas de pensión obligatoria en Colombia**

Como existen directivos que realizan sus aportaciones a la seguridad social en Colombia, tanto en el régimen privado como en el público, explicaremos los principales elementos de ambos sistemas de pensión. Inicialmente ahondaremos en el esquema privado, aún en proceso de consolidación dentro del sistema general de pensiones colombiano, estudiando algunas variables macro que nos permitan entender la relevancia de este esquema pensional, para la sostenibilidad planteada en las páginas anteriores y su relación con los parámetros retributivos del directivo.

#### **3.5.1. Sistema obligatorio privado**

Conocido también como sistema de capitalización individual que administra el régimen de ahorro individual. Este tipo de esquemas parten del principio de que cada persona construye su propia pensión, a partir de la constitución de un capital que está a su nombre, es decir, es nominado. Dicho capital se genera por la aportación del trabajador y la empresa donde trabaja, lo que el Banco Mundial ha llamado la capitalización individual. Este modelo tiene efectos positivos sobre la dinámica macroeconómica de los países y su peso en el PIB como se evidencia en el estudio “*Pensions At a Glance*” (OCDE, 2011).

Como se puede observar en la tabla 10, en países como el Reino Unido, Alemania y Estados Unidos, el crecimiento de los recursos administrados por los fondos privados crece de forma acelerada. Lo anterior implica que actualmente los fondos privados de pensiones se hayan convertido en el mayor inversionista institucional de las economías donde operan. De este modo se convierten en un motor de desarrollo en sectores de interés estratégico para los estados como infraestructura e industrias, intensivas en capital y mano de obra.

**Tabla 10. Peso de los activos de los fondos de pensiones con respecto al PIB.**

País	Peso activos fondos privados con respecto al PIB de cada país		
	2001	2011	Incremento
1. Brasil	12%	15%	13%
2. Canadá	69%	78%	9%
3. Francia	1%	5%	4%
4. Alemania	5%	14%	9%
5. Irlanda	43%	50%	7%
6. Suiza	108%	115%	7%
7. Reino Unido	71%	101%	30%
8. Estados Unidos	95%	107%	12%

**Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE y Tower Watson (2012)**

A partir de lo anterior, es posible concluir la valiosa contribución de los fondos privados en el desarrollo de la economía y del mercado de capitales. Sin embargo, el gran reto de estos modelos será beneficiar a sus afiliados con mayores rentabilidades, que se traduzcan en mayores mensualidades. No obstante persisten las inquietudes en el ciudadano frente a los fondos de pensiones privados, en razón de la naturaleza de este tipo de sistemas pensionales. Estos no tienen prestación definida, sino que basan el cálculo de la mensualidad pensional en las siguientes variables:

- 1) Capital alcanzado.
- 2) Expectativa y esperanza de vida.
- 3) Edad del cónyuge y su expectativa de vida.
- 4) Años cotizados.
- 5) Monto por el cual aportó o cuantía.
- 6) Rentabilidad del fondo histórica y proyectada.

Para muchas personas es un defecto de este modelo que la pensión está supeditada al comportamiento del mercado de capitales. Esto significa que si la rentabilidad de los portafolios de inversión del pensionado tiene un desempeño financiero negativo severo, se puede ver reducir sustancialmente la pensión. Obviamente, ello no es deseable para ningún individuo, y menos en la etapa adulta de la vida, donde tiene menos capacidad de generar fuentes de ingreso y la mensualidad es la única o la principal forma de vivir. De ahí la relevancia y el rol fundamental que tienen las entidades de vigilancia y control.

El otro desafío que enfrenta el régimen de ahorro individual, es transferir totalmente al individuo la responsabilidad de su pensión, cuando se presume que el Estado tiene la obligación esencial de garantizar –al cumplimiento de ciertos requisitos– el acceso a una jubilación. Posiblemente los directivos –colectivo central de estudio en esta investigación– alcancen a cumplir con el capital necesario para pensionarse en un fondo privado de pensiones, pero, sin duda, a las personas de ingresos medios o bajos les será difícil alcanzar el nivel de aportaciones exigido en dicho régimen.

### **3.5.2. Sistema pensional público o estatal**

Conocido también como de reparto simple en muchos países. Se fundamenta sobre la base matemática actuarial de que unas personas aportan para ayudar a otras. Está soportado en el principio de solidaridad y con la ayuda de las naciones a través de cada Presupuesto General del Estado.

Cazorla (2010) plantea que quienes están financiando el riesgo de aseguramiento hacia el futuro son los trabajadores de la generación actual. Es decir, que la capa joven de la población, con su aportación al sistema general de pensiones, contribuye al sostenimiento de los actuales pensionistas. Por eso la longevidad juega un papel tan preponderante, en razón a que los mayores con derecho a pensión de jubilación serán cada vez más, mientras la natalidad no se mantiene y la posterior incorporación al mercado laboral no crece al mismo ritmo debido al escaso incremento de la cantidad de plazas de trabajo. Ello impide que los jóvenes cotizantes sostengan la carga fiscal que implica pagar mensualidades pensionales, hasta por 30 o 40 años, en razón a lo ampliamente comentado acerca del incremento en la esperanza de vida.

Para muchas personas el gran atractivo de este esquema es la prestación definida, es decir, que cuando el individuo inicia su ciclo pensional, conoce el valor de la pensión o mensualidad durante el tiempo de vida, con ajustes anuales de acuerdo al índice de precios al consumidor.

En Colombia, en el sistema público, la mensualidad pensional se calcula sobre tres variables determinantes: a) edad mínima (57 mujeres y 62 hombres), b) tiempo mínimo aportado, equivalente a 25,8 años de cotización y c) el promedio del ingreso por el cual cotiza la persona en los diez años previos al momento de jubilarse. La tasa de reemplazo oscila en un rango entre el 55% para quienes están en la franja alta de la cotización y 80%

para quienes tienen menos ingresos. Se explica por una fórmula que premia a quienes trabajen y aporten por encima del mínimo requerido.

Es importante comparar las diferentes edades en los sistemas públicos (ver tabla 11), con el ánimo de cotejar los parámetros y las divergencias entre distintos países con sistemas de reparto. Llama la atención el caso de Colombia, donde se encuentran las edades más precoces y, a su vez, el periodo para liquidar la base regulatorio es el más generoso, tomando los diez años previos al momento de cumplir los requisitos de pensión. Ello hará a buen seguro insostenible el sistema a medio y largo plazo.

**Tabla 11. Edades y periodo de cálculo Colombia**

PAIS	Parámetros	
	Edad	Periodo cálculo
Italia	66/61	Toda la vida laboral
Reino Unido	68	30 años
Irlanda	68	Toda la vida laboral
<b>Colombia</b>	<b>57/62</b>	<b>10 años</b>
Alemania	65-67	Sistema de puntos
España	65/ 67	25 años
Francia	62/67	25 años
Holanda	66	50 años
Grecia	67	Toda la vida laboral

**Fuente: Elaboración propia a partir de la OCDE (2012), Libro Blanco (2012), Ley 100/1993 y 797/2003 de Colombia.**

Después de estudiar la problemática pensional en el mundo, los retos que ésta trae, los diferentes tipos de esquemas pensionales, ahora nos centraremos en la importancia que tienen los Planes Complementarios de Pensión (pilar tres del Banco Mundial), en la dinámica pensional y cómo estos pueden jugar un papel fundamental en la mejora de las condiciones de retiro del directivo, como una fórmula que les permita, desde su etapa productiva, construir ahorro destinado únicamente para la vejez. En esa meta puede contribuir de forma expresa la DERH a través del estudio de modelos retributivos orientados a disminuir el descenso del ingreso al jubilarse, por medio de la utilización de los planes complementarios de pensión como medida retributiva, especialmente cuando se utilizan como incentivo y las aportaciones se vinculan al logro de objetivos organizativos.

### **3.6. Planes complementarios de pensión**

Como se mencionó anteriormente, el Banco Mundial ha planteado la importancia de un esquema pensional multipilar, con la inclusión y fortalecimiento de un pilar tres de ahorro voluntario, denominado planes complementarios de pensión. Éste busca incentivar la construcción de ahorro previsional<sup>51</sup>, como un instrumento potente de construcción de capital con fin específico para el retiro por vejez de la vida laboral. Este pilar se concibe bajo la participación voluntaria de los individuos, en nuestro caso directivos. Las entidades que administran los fondos de pensiones asumen el reto de obtener buenos rendimientos de los activos financieros en que se invierten las aportaciones. Deben ser tenidas en cuenta las definiciones del perfil de riesgo que asume cada empresa y/o los partícipes (Banco Mundial, 2006).

Así las cosas, los planes complementarios de pensión se definen desde la DERH, como un pago diferido que la empresa hace al directivo de forma indirecta, esto es, a través de un tercero que puede ser un fondo privado de pensiones o una fiducia, quienes son los encargados de administrar los recursos. Para Planás *et al.* (2000), estos se consideran retribución en especie y son promovidos por “las empresas para todos los empleados (principio legal de no discriminación)” (Delgado, 2000: 91). En el caso Colombiano se aplica la figura de no discriminación, pero con la diferencia de que pueden ser ofrecidos a ciertos tipos de cargos y no necesariamente a todos los empleados de la empresa.

Para entender mejor el alcance que representa en los directivos la transcendencia del ahorro para su futuro, es primordial conocer que existe una reducción severa del ingreso en el momento de jubilarse. En ese orden de ideas surge un término de gran valor estratégico para el futuro de los directivos, conocido como Brecha pensional. Los planes complementarios de pensión constituyen una alternativa valiosa para reducir dicha brecha y cuentan con un importante motivador de cara a la atracción, retención y motivación del directivo.

#### **3.6.1. Brecha pensional**

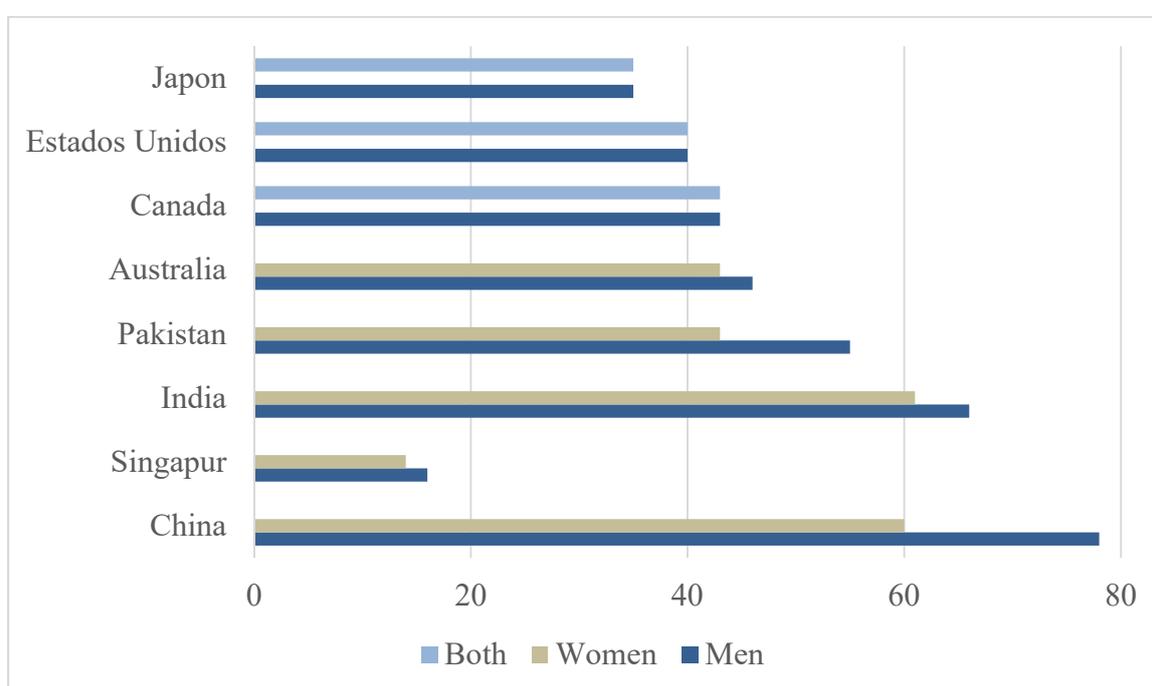
La brecha pensional es la diferencia de ingreso entre el salario devengado en el momento de estar activo el individuo y el valor de la pensión que tendrá, también

---

<sup>51</sup> Ahorro para ser utilizado en el momento de acceder a la jubilación.

denominada como *Gap* pensional. Esta tiene origen en las tasas de reemplazo, entendidas como el porcentaje que reciben los pensionistas<sup>52</sup> con respecto a su salario promedio. Cuando disminuye el ingreso desde el momento de pensión, se activa la necesidad de cubrir dicha reducción, con algún tipo de instrumento que supla la carencia de los recursos a los cuales estaba acostumbrado el directivo y su familia. Esto acentuado por la tendencia global a reducir las tasas de sustitución, excepto China que tiene una tasa de reemplazo cercana al 80% para los hombres (ver figura 19).

**Figura 19. Tasas de reemplazo- Países OCDE**



**Fuente: (OCDE, 2011)**

Para un directivo en Colombia las reducciones del ingreso pueden llegar a ser hasta del 80% con respecto al ingreso total que tenía. Esto acentúa la necesidad para este grupo de empleados estratégicos de pensar en cómo mejorar esa situación y precisamente los planes complementarios de pensión buscan disminuir dicha caída del ingreso.

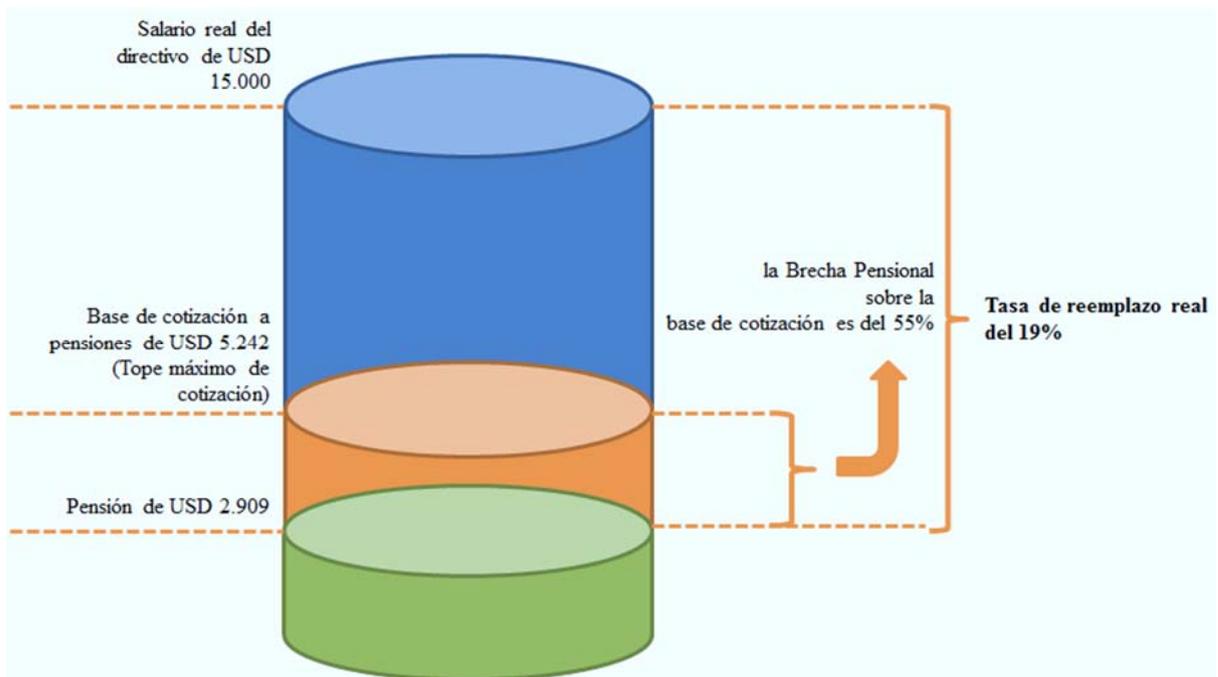
La brecha pensional aumenta en la medida que crece el salario, por tanto cuando un directivo cumple en Colombia con los requisitos mínimos para pensionarse tiene una reducción severa de su ingreso. Es pertinente ampliar un poco lo que sucede en dicho

<sup>52</sup> Quien tiene la calidad de pensionado.

momento, debe cumplir con unos requisitos: edad y tiempo aportado de 57 años (mujer) o 62 (hombre) y 25,8 años de cotización. Su aportación a la seguridad social tiene un tope de pensiones por 25 salarios mínimos mensuales, que equivale para el 2015 a 5.242 dólares<sup>53</sup>.

En teoría, para este tipo de cargos la tasa de reemplazo es del 55% con el tiempo mínimo de aportación, pero es importante precisar que en Colombia ese dato puede ser impreciso, específicamente para los directivos. Ello es así, porque existe una modalidad de contratación en ese país para quien devenga más de 10 salarios mínimos mensuales denominado “salario integral”. En ese tipo de contrato se aporta a la Seguridad Social por el 70% del ingreso total, con un tope de 25 salarios mínimos mensuales definidos en la ley laboral, mencionada en el párrafo anterior. Si trasladamos la situación anterior a un ejemplo de un ejecutivo de alto nivel, que tenga un salario mensual total de 15 mil dólares, su mensualidad máxima será de 3.030 dólares, lo cual representa una tasa real de sustitución del 20% y no del 55%. Ver Figura 20.

**Figura 20. Situación directivo en Colombia tasa de reemplazo real**



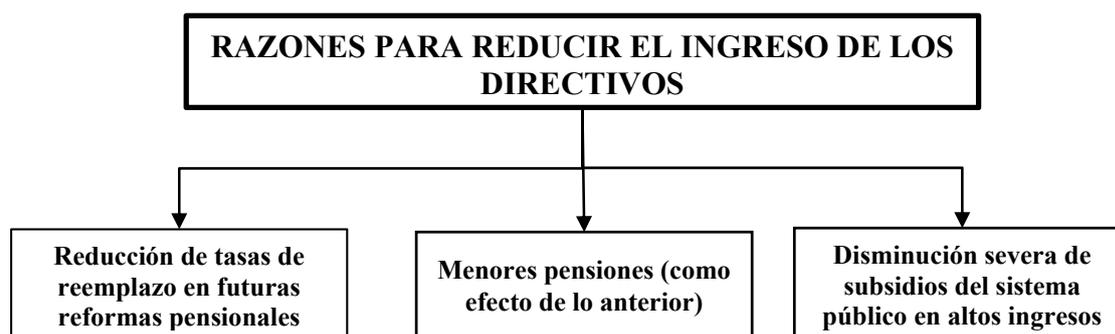
**Fuente: Elaboración propia**

<sup>53</sup> Tasa de cambio de \$.3073 por dólar. Noviembre 14 de 2015.

Como podemos observar, la reducción del ingreso para el directivo es severa, por tanto se hace necesario pensar en fórmulas que le ayuden a construir un ahorro con fin pensional. Esta problemática es reconocida por otras entidades como la Organización Internacional del Trabajo que en su convenio 102, estipula que la pensión de un trabajador debe ser mínimo de un 40% de su salario de referencia. Esto significa, que este organismo reconoce que existe a nivel global una reducción del ingreso en el momento del retiro por jubilación.

En suma, hay unas circunstancias que acentúan la probabilidad de que los ingresos para quienes ocupan altos cargos se vean seriamente deteriorados en el momento de jubilarse. Por lo que respecta a la previsible evolución futura de la tasa de reemplazo, existen diversos factores, analizados en los apartados anteriores, que hacen prever que la situación no puede mas que empeorar (ver figura 21).

**Figura 21. Razones para reducir el ingreso de los directivos**



**Fuente: Elaboración propia**

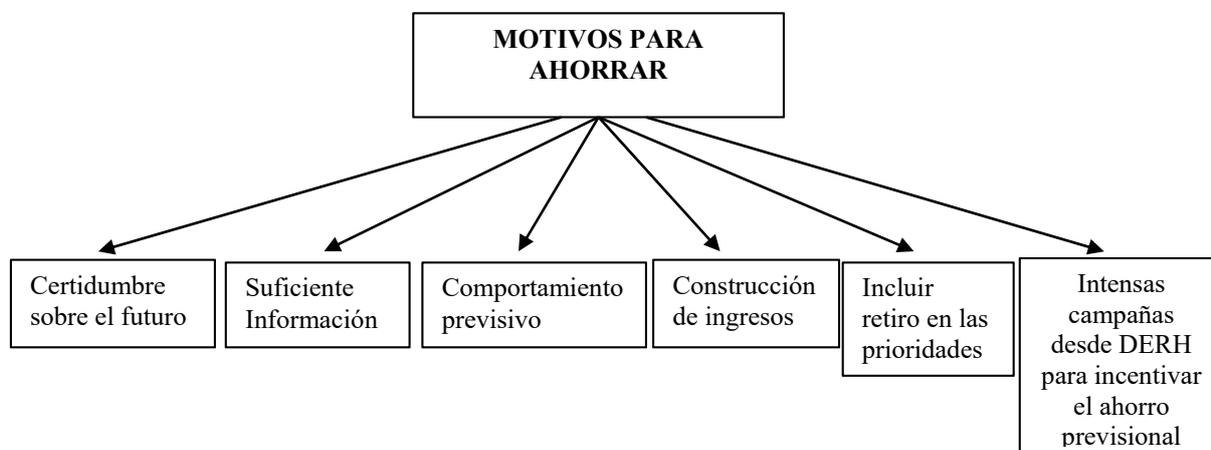
El gran aprendizaje de la situación descrita anteriormente es que la brecha pensional, será uno de los grandes desafíos y dificultades que enfrentarán los trabajadores, pero particularmente los directivos, porque tienen alto nivel de ingresos. Previsiblemente, los Estados orientarán sus esfuerzos económicos en aumentar la cobertura pensional hacia la población más vulnerable y en restringir en una gran proporción cualquier ayuda a quienes tengan los salarios más altos. De allí la importancia del ahorro, como el único instrumento que permite mejorar las condiciones de pensión para un directivo. Justamente los planes complementarios de pensión tienen dos connotaciones que apuntan a contribuir con lo anterior: a) constituyen una práctica retributiva de largo plazo, siendo un potente instrumento que permite atraer y retener el talento y b) son una herramienta de ahorro para la vejez.

Así las cosas, es importante como una medida para cerrar la brecha, hablar del ahorro previsional para referirse al ahorro forzado del sistema de pensiones, desde las aportaciones hechas a la seguridad social. En esa dirección el ahorro representa el gran vehículo de construcción de un retiro por vejez adecuado para el directivo, con la intención de construir un capital para el momento de la jubilación. El gran desafío será incentivar a las personas, en este caso particular a los directivos, a construir ese ahorro.

Existe una serie de hechos que dificultan la capacidad de ahorro en las familias: a) la primera está dada por la fuerte preferencia hacia el consumo actual. Como lo señala el BID, se debe reemplazar el consumo actual por consumo futuro, lo cual puede definirse como otra forma de tener una pensión. El segundo elemento es la capacidad del Estado de forzar el ahorro a través de contribuciones obligatorias a la Seguridad Social, las cuales hoy, de alguna manera, están dadas en los sistemas de pensiones públicos y privados. Pero, sin duda, es insuficiente por la reducción del ingreso que tendrán las personas y las menores tasas de reemplazo que observaremos en el futuro.

El reto es que desde la DERH se puedan convertir las causas para no ahorrar (BID 2013), en motivos para que el directivo ahorre con fin específico para su retiro a través de los planes privados de ahorro. Estos planes pueden ser justamente un instrumento eficaz de atracción, retención y motivación, valorado positivamente por el directivo ya que se encuentran dentro de sus expectativas. Esto reforzado por mecanismos expeditos que permitan descuentos por nómina que faciliten y de alguna manera “obliguen” al directivo. De lo anterior la relevancia de que los directivos tengan claramente identificados los elementos que los movilicen a ahorrar (ver figura 22).

**Figura 22. Motivos para ahorrar para la vejez**



**Fuente: Elaboración propia a partir del BID (2013)**

A partir de los motivadores planteados lo importante es ahorrar, de forma óptima como indagará esta tesis a través de instrumentos que incentiven el ahorro al margen de la porción fija del salario, buscando trasladar mayor cantidad de remuneración a largo plazo, vía aportaciones a los planes complementarios de pensión. De otra parte, el hábito del ahorro ayuda a minimizar los riesgos financieros propios de los sistemas previsionales: a) riesgo de extra-longevidad en el cual el dinero ahorrado para la vejez pueda agotarse, en razón a que la esperanza de vida supere el cálculo matemático previsto; y b) riesgo financiero puro, es decir, la dependencia de la rentabilidad en los fondos privados, donde la pensión es financiada por el capital y tiene alta dependencia del retorno y el desempeño financiero de los activos que administra el fondo de pensiones. Dicho de otra forma, es preferible para un directivo asumir esos riesgos, pero construyendo un ahorro para una edad adulta más tranquila, y son las empresas desde sus áreas de recursos humanos las que deben motivar dichos hábitos previsionales, desde un trabajo pedagógico al ejecutivo de alto rango, informándolo sobre las bondades a largo plazo de este tipo de esquemas de remuneración.

### **3.6.2. Importancia de un plan de pensiones dentro del esquema retributivo del directivo**

Ante la realidad del mundo donde aumenta la edad de jubilación, como fue ampliamente evidenciado anteriormente, se hace cada vez de mayor importancia plantear estrategias de gestión humana que apunten a mejorar la calidad de vida del directivo desde su paquete de compensación. Esto dentro del diseño del esquema retributivo variable a largo plazo del directivo, en el cual se incluya un modelo como un plan complementario de pensiones que contribuya con la construcción de ahorro con fin específico para el retiro por jubilación, dada la problemática actual y futura en la reducción de sus ingresos que tendrá en el momento de pensionarse.

Como se mencionó en el capítulo II, los directivos tienen una serie de medidas de desempeño de diverso orden y se espera que al implementar este tipo de incentivos de largo plazo, la empresa se vea beneficiada de varias formas: a) incidir en la generación de resultados corporativos de gran impacto como su participación de mercadeo; b) reducir posibles problemas de agencia; c) mejorar de manera sustancial su *performance* y resultados financieros de mayor relevancia; y d) impactar positivamente el clima y la satisfacción laboral. Es decir, se debe alinear el esquema de compensación del directivo con las metas de

mediano y largo plazo de la empresa, beneficiando al empleado de alto nivel pero en igual proporción a la empresa.

También se considera la tendencia de los Estados a promover prácticas donde se dinamice la construcción de planes complementarios de pensión (Pilar 4 del Banco Mundial) desde la participación activa del directivo, como lo vienen haciendo Alemania, Canadá y Estados Unidos, generando incentivos fiscales y estimulando la contratación de planes voluntarios. A este respecto dice Cazorla (2010:55) al destacar el papel activo que pueden tener el propio trabajador en este proceso que “Va a ser el trabajador el que diseñe su protección dentro de las opciones ofrecidas por el mercado. Abandona el papel pasivo como mero receptor de prestaciones y se convierte en un sujeto activo”. Esto significa que se concibe al ejecutivo de alto rango como parte activa de la construcción de modelos que permitan cerrar la brecha pensional, lo cual se articulará desde el esquema de incentivos, alineado con sus expectativas de ingreso en la edad adulta.

Como decíamos en el capítulo I, para las organizaciones es un elemento definitivo pensar en estrategias que atraigan y retengan talento directivo, para la cual es fundamental la compensación ya que genera buena disposición por parte del directivo, frente a sus responsabilidades en el seno interior de la empresa. Será definitivo pensar en cómo atraer, retener y lograr una actitud positiva hacia el trabajo como lo señala Pfeffer (2007), y la compensación incidirá en muchos casos en mantener una buena disposición y actitud frente a la organización y las responsabilidades. Los planes complementarios de pensión, como práctica de remuneración, puede ayudar significativamente motivar al directivo y, por tanto, retenerlo para que genere más y mejores resultados organizacionales.

### **3.6.3. Tipología y mecanismo de operación de los planes complementarios de pensión**

Dentro del esquema retributivo dirigido a directivos, existen diferentes tipos de planes privados de pensión o complementarios. Partiendo de lo general, existen planes individuales y empresariales o también denominados de empleo. En nuestra investigación nos centramos en los segundos. Los planes de empleo o empresariales a su vez pueden ser de dos tipos:

- 1) Prestación definida: Son aquellos donde se busca garantizar al individuo un valor de pensión complementaria determinada.

- 2) Contribución definida: El objetivo es apoyar la construcción de una pensión complementaria, pero sin comprometer a la empresa en el valor de un monto de pensión específico. La empresa define un valor mensual o anual de aportación y se limita a girar dicho monto.

Los planes anteriores a su vez tienen la posibilidad de ser abiertos o cerrados. En los abiertos puede acceder cualquier empleado de la organización, los cerrados se dirigen a un grupo de personas, usualmente directivos a quienes por su cargo se les otorga unas condiciones particulares de aportación por parte de la empresa.

Las aportaciones vienen generadas desde las condiciones pactadas en el paquete retributivo del directivo: a) como parte de un bono anual de resultados o incentivo de largo plazo, que lleva una porción del mismo al plan de pensiones, b) como una forma de contribuir a la meta de una jubilación estimada.

Hay empresas que exigen aportación del directivo en este último esquema, en el que fijan un *match* de aporte, lo que significa que el empleado puede aportar hasta un máximo de su salario y posteriormente la empresa hace un depósito en la cuenta<sup>54</sup> del individuo con un tope establecido previamente. En este caso la compañía condiciona en qué momento el empleado puede disponer de la aportación hecha por la empresa, con unos parámetros establecidos desde el inicio del contrato con el directivo y cuando se formaliza la negociación con el fondo privado de pensiones.

Como una política desde la DERH, dentro de las condiciones para que la empresa haga su aportación, usualmente se define un indicador que activa dicha contribución, como por ejemplo la generación de EBITDA o EVA para toda la organización. Sin el cumplimiento de dicho requisito, ningún directivo tendría derecho a la aportación de la empresa. Esto está en concordancia con lo planteado anteriormente, de alinear las metas corporativas con el esquema de pagas a los empleados de alto nivel y, que todo lo anterior, se traduzca en mejor *performance* organizativa.

Se observa en Colombia un régimen de inversión cada vez más estricto, que obliga a los administradores de las inversiones, fondos privados de pensiones o fiduciarias, a invertir en determinados activos<sup>55</sup> con topes y condiciones específicas para garantizar la

---

<sup>54</sup> Al constituir el plan de pensiones complementario se apertura una cuenta en el fondo privado a nombre del directivo.

<sup>55</sup> Se refiere al tipo de inversión que realizan los fondos, sea propiedad raíz conocido como activos inmobiliarios, o acciones en el mercado de capitales, etc.

preservación del capital de los afiliados a dichos fondos. El Estado ha venido incrementando las medidas de control y vigilancia para preservar el capital de los partícipes, incluyendo prácticas de gobierno corporativo y castigando con penas severas a quienes hagan uso indebido del dinero de los afiliados, con destino distinto al cual el partícipe autorizo.

En cuanto al mecanismo de operación de los planes complementarios de pensión en las empresas, como esquema de incentivos, actualmente opera bajo la regulación colombiana<sup>56</sup> con los siguientes pasos:

**Paso 1:** La empresa decide incluir este esquema en su estructura salarial, firmar un contrato con el fondo privado de pensiones bajo la tipología seleccionada (contribución definida, prestación definida, como explicamos previamente) y pactar las comisiones de administración de dichos recursos con el fondo privado de pensiones elegido.

**Paso 2:** El fondo privado de pensiones crea el plan empresarial donde se define:

- a) la patrocinadora, que es la empresa;
- b) los partícipes, que son los directivos objeto del mismo;
- c) el propósito, es decir, si es con fin específico de cierre de brecha pensional;
- d) establece las condiciones de retiro del dinero, de forma ideal en el momento de la jubilación;
- e) características de las aportaciones y momento de consolidación a nombre del directivo. Por ejemplo si el empleado aporta 100 dólares la empresa realiza una aportación entre el 30% y el 50% de ese valor, pero supeditado a la aportación del individuo, estableciendo un tope de contribución;
- f) las cláusulas de permanencia de los directivos en el plan; y
- g) es nombrada la comisión de control, ente que se encargará de ordenar y vigilar las decisiones de inversión que ejecute el fondo privado de pensiones, en nombre del directivo y la empresa.

**Paso 3:** La patrocinadora autoriza el proceso de diligenciamiento de los documentos de la empresa y de los directivos.

**Paso 4:** La empresa inicia el descuento por nómina y el pago del dinero al fondo privado.

---

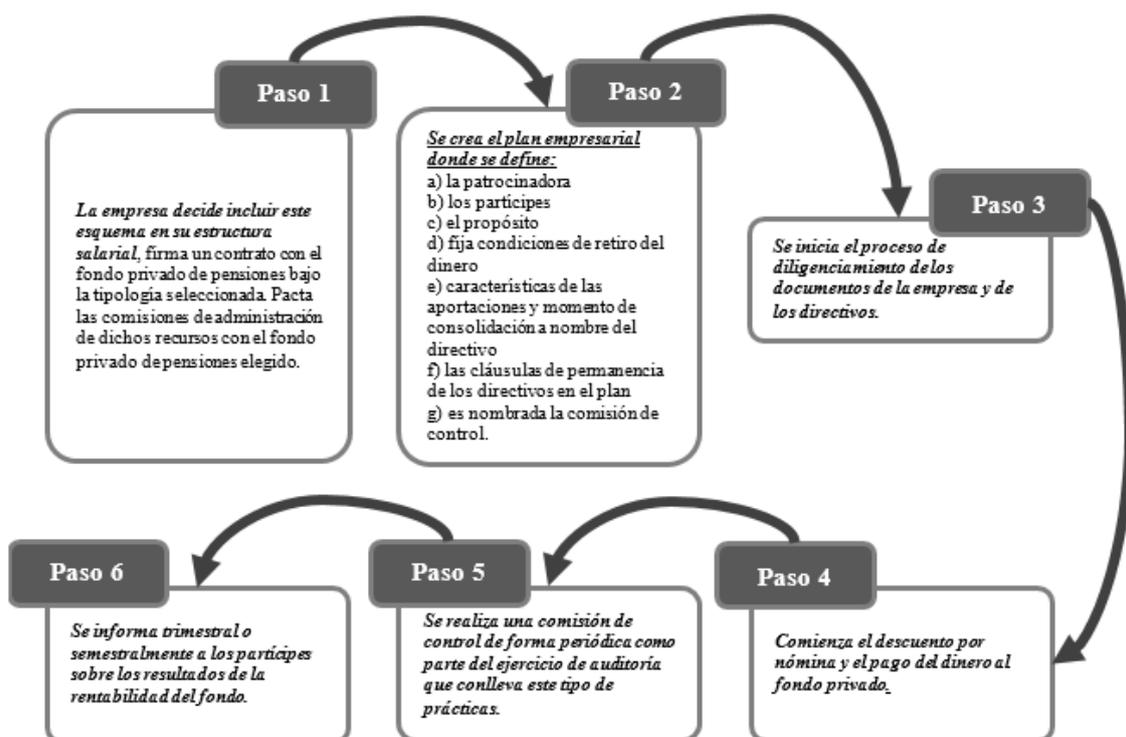
<sup>56</sup> Circular 017 de 2006 de la Superintendencia Bancaria de Colombia y decreto 2513 de 1987.

**Paso 5:** Se realizan las comisiones de control de forma periódica como parte del ejercicio de auditoría que conlleva este tipo de prácticas.

**Paso 6:** El fondo de pensiones informa trimestral o semestralmente a los partícipes, sobre los resultados de la rentabilidad del fondo.

Podemos tener una idea general del modelo revisando la figura 23.

**Figura 23. Pasos para crear un plan de pensión voluntario**



Fuente: Elaboración propia

Después de estudiar el proceso operativo a continuación veremos los beneficios fiscales propios de los planes complementarios de pensión.

### **3.6.4. Beneficios fiscales de los planes complementarios de pensión**

En el caso colombiano específicamente, han existido una serie de ventajas tributarias para quienes ahorran en los planes complementarios de pensión, conocidos como fondos de pensión voluntaria. Se han generado los beneficios fiscales en dos vías, para las empresas y para las personas.

Para las empresas, porque estas llevan como un gasto deducible las aportaciones hechas a los fondos privados de pensiones como parte de su contribución al plan complementario de sus directivos. El punto central es que dichas aportaciones no regresan nuevamente como un ingreso a la empresa, porque de ser así la administración de impuestos gravaría dicho valor. En la reglamentación tributaria colombiana, no hay para las empresas un beneficio fiscal distinto, por construir un plan con respecto a otras alternativas de gastos deducibles aceptados en las normas tributarias, con un tope de gasto expresado en un término que se conoce como “UVT” unidad de valor tributario. Dicho de otra forma, las empresas pueden descontar de sus gastos las aportaciones hechas a los planes privados de pensión pero con un tope establecido en el estatuto tributario colombiano.

De otra parte, para las personas, los beneficios han estado centrados en eximir de impuesto de renta las aportaciones hechas directamente por el directivo al plan privado de pensión<sup>57</sup>, con un tope hasta del 30% del ingreso total del individuo. En la reforma tributaria de 2012, se estableció un límite para el dinero ahorrado hasta 40.000 dólares por año. Se exige para poder gozar de estos beneficios la permanencia del dinero con un mínimo de diez años. Los fondos privados de pensión deben informar a la administración de impuestos mensualmente los partícipes de los planes y el beneficio fiscal que les ha generado el acceder al plan.

En caso de retirar el dinero antes de cumplir los requisitos de consolidación para acceder al beneficio fiscal, el fondo privado debe informar a la administración de impuestos (denominada en Colombia Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN). Esto con el objeto que a los directivos que estén haciendo una reducción en su tasa de tributación, término conocido en el ámbito tributario colombiano como retención en la fuente<sup>58</sup>, se les cobre el tributo nuevamente, es decir, no sean eximidos de un gravamen sin que tengan derecho a dicha exención.

---

<sup>57</sup> Normas relacionadas con este deducción artículo 126-1 del estatuto tributario colombiano, ley 1607 de 2012.

<sup>58</sup> Este término aduce lo que se conoce como un adelanto al impuesto de renta y por ley las empresas están obligados a descontar a los empleados mensualmente. Para posteriormente transferir al estado dichos recursos.

### **3.7. Ventajas y desventajas de las diferentes modalidades de planes complementarios de pensión**

Como señalábamos en este capítulo los planes complementarios de pensión pueden ser de dos tipos: a) beneficio definido y b) aportación definida. Respecto al momento en el cual el dinero pasa al directivo, en consecuencia a lo que venimos tratando en este apartado, es pertinente ahondar en las características, ventajas y desventajas de los planes que se observan desde la DERH.

El primer tipo, beneficio definido, usualmente condiciona la entrega de la aportación de la empresa al momento del retiro. Así las cosas, se pueden presentar dos posibilidades frente a la disponibilidad del dinero del directivo.

Primero, planes sin requisitos de pensión: Estos permiten disponer del dinero en el momento en que el participe –es decir el directivo– se retire del plan complementario. Usualmente existen restricciones para regresar al plan o una especie de “castigo” por la no continuidad. En otra circunstancia, cuando termina el contrato con la empresa, el individuo puede hacer uso de sus recursos. Las aportaciones de la empresa se condicionan en muchos casos a periodos entre 3 y 5 años, si los dos eventos anteriores ya han sucedido la persona podrá retirar tanto su dinero como la aportación del empleador. En opinión del investigador, la ventaja de este esquema radica en la motivación que puede generar en el directivo hacer uso del dinero en determinadas situaciones, donde se quede sin empleo o tenga necesidad de recursos. La desventaja será justamente que no construya capital para el retiro y descapitalice su plan de retiro voluntario.

Segundo, el otro tipo de plan, es el que exige el cumplimiento de los requisitos de pensión para acceder a las aportaciones de la empresa. La desventaja puede generarse desde el desánimo del directivo de recibir el dinero en periodos amplios de tiempo. En nuestra opinión, esta modalidad tiene la gran ventaja de garantizar que el dinero aportado por la empresa cumple el objetivo central por el cual fue depositado, y el plan, en su filosofía básica, también cumple con el propósito por el cual fue construido, como es mejorar la calidad de vida del directivo en su edad adulta. Dicho lo anterior, este investigador se inclina porque las empresas utilicen en sus modalidades de incentivos de largo plazo, planes complementarios con destino a la jubilación y, por tanto, restrinjan sus aportaciones al cumplimiento de los requisitos de pensión por vejez.

A continuación terminaremos el capítulo con algunas reflexiones sobre los planes complementarios de pensión y unas preguntas de investigación que han surgido como desarrollo de este marco teórico.

### **3.8. Reflexiones y preguntas de investigación**

Se observa en el debate académico en relación a la utilización de los planes complementarios de pensiones lo siguiente:

- La realidad pensional es una preocupación global, tratada por los Estados, por entidades multilaterales como las Naciones Unidas, la OIT, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros importantes estudiosos de esta problemática.
- Para la comunidad académica ha sido un tema de estudio la situación pensional y, en menor medida, los planes complementarios de pensión, pero con grandes oportunidades de explorarse.
- Los planes complementarios de pensión son un instrumento que está siendo usado por grandes empresas en algunos países.
- La utilización de los planes de pensiones tiene desarrollo en ciertos países de Latinoamérica como Brasil, pero su uso aún es bajo en otros como Colombia, de acuerdo a los estudios de Tower Watson y Mercer.

Para terminar el capítulo planteamos una serie de preguntas que se buscarán validar en el trabajo de campo como son:

- ¿La situación pensional global incide en la implementación de los planes complementarios de pensión?
- ¿Los cambios demográficos, el impacto fiscal de los pasivos pensionales y las características laborales de los países inciden en la implementación de los planes privados de pensiones?
- ¿Inciden las tasas de reemplazo en Colombia en la implementación de planes complementarios de pensión?
- ¿Existe lo que podemos llamar conciencia pensional en la sociedad, especialmente en el caso de los altos directivos?

- ¿Utilizan las empresas los planes complementarios de pensión como una medida retributiva orientada a alinear los intereses de directivos con los organizativos?
- ¿Cuáles pueden ser los obstáculos para la implementación de este tipo de medidas retributivas?
- ¿Las compañías multinacionales con filiales en Colombia encuentran viable este instrumento de retribución diferida?
- ¿Las empresas multilatinas colombianas implementan los procesos complementarios de pensión como practica retributiva?
- ¿Las compañías están interesadas en que sus directivos ahorren para el retiro por vejez?
- ¿Las empresas desarrollan estrategias específicas para disminuir la brecha pensional en sus directivos?
- ¿Los directivos beneficiados prefieren incentivos de corto o largo plazo diferentes a los planes complementarios de pensiones?



**CAPÍTULO CUARTO:**  
**METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**



## 4.1. Introducción

Después de recorrer en los capítulos anteriores el marco teórico, desde la fundamentación relacionada con la Teoría de la Agencia, Contingente, de Recursos y Capacidades, *Stakeholders* y motivación, para revisar, posteriormente, los elementos centrales de la situación pensional, este capítulo tiene por objeto plantear y justificar la metodología de investigación que hemos considerado apropiado utilizar para esta tesis doctoral.

Inicialmente, haremos referencia al diseño metodológico, las principales decisiones en este aspecto, el enfoque y el propósito investigativo. En un segundo, término haremos mención al diseño metodológico aplicado en estudios de corte cuantitativo y cualitativo que tratan cuestiones similares al objeto de investigación. Señalaremos las principales diferencias entre la metodología cuantitativa y cualitativa, y explicaremos las razones para escoger el enfoque cualitativo.

Posteriormente, ahondaremos en la estrategia de investigación, el diseño del estudio de casos, para centrarnos en la muestra, la unidad de análisis y los criterios de selección. Acto seguido, abordaremos el proceso de recolección de la información y el análisis de la misma, para terminar con los criterios de calidad de la investigación en cuanto a su fiabilidad y validez.

Dicho lo anterior, es adecuado recordar que la pregunta de investigación se enfoca en indagar sobre el papel que pueden tener en la retribución los planes complementarios. Así mismo estudiamos cuales son los factores condicionantes, tanto a nivel externo como interno, que inciden en su utilización en el esquema retributivo. Finalmente, partiendo del hecho de que consideramos los planes privados un incentivo variable de largo plazo, dirigido a los directivos, analizamos si su implementación tiene efecto positivo sobre los resultados organizativos.

Dicho lo anterior, la metodología utilizada, seleccionada en función de los objetivos de investigación comentados, persigue resultados que permitan comprender, explicar, describir e incidir en una realidad, por tanto, buscaremos seguir una reglas de producción y difusión ceñidas al rigor científico (Fernández, 2012).

## **4.2. Diseño metodológico de la investigación y principales decisiones**

### **4.2.1. Definición de metodología**

Inicialmente es necesario definir la investigación como el proceso por medio del cual se reduce la incertidumbre hacia fenómenos de interés para la comunidad académica (Sofaer, 1999), teniendo como resultado aclarar las inquietudes o, al contrario, acentuarlas, generando nuevas preguntas y futuras líneas de exploración académica frente al tema en cuestión.

A partir de lo anterior y siguiendo a Taylor y Bogdan (1996), el término metodología se entiende como la forma en que se enfrentan los problemas y se busca dar respuesta a los mismos, produciendo un efecto en el individuo que investiga, porque existe en él un proceso de evolución desde el momento en que inicia la fase de indagación -con componentes poco estructurados-, hasta el punto de madurez en que culmina su proceso científico con rigor y estándares de calidad, avalados por la comunidad académica.

Desde Bryun (1966) y Deutscher (1973) plantan dos perspectivas teóricas, la primera relacionada con el positivismo, la cual indaga las causas y eventos que originan los fenómenos, sin considerar el estado de ánimo de los individuos. Está orientada a resolver problemas de investigación de orden cuantitativo, fundamentalmente, a través de cuestionarios u otras técnicas. La segunda es fenomenológica, y busca entender las causas de los eventos desde la perspectiva del individuo, usando métodos cualitativos como entrevistas en profundidad o semi-estructuradas y la observación directa, entre otras (Balbastre, 2001).

Así las cosas, en la medida que los procesos sociales evolucionan, se hace necesario conocer lo que los individuos piensan, sus creencias, expectativas, comportamientos y actitudes, pero prestando especial atención a las diferencias –justamente– en dichas variables (Swanborn, 2010), de acuerdo a la importancia y los juicios de valor que las personas otorguen a las mismas. Por lo tanto, la metodología también debe evolucionar, con el ánimo de tener un nivel de calidad que garantice un adecuado soporte al proceso investigativo. Esto con el propósito de debatir y poder contrastar las impresiones y percepciones de los sujetos que componen el estudio y, así, construir conocimiento, utilizando la metodología que mejor se ajusta a la dinámica investigativa en particular.

#### **4.2.2. Enfoque del proceso investigativo**

Siguiendo a Hernández *et al.* (2006) el enfoque es la forma como se produce conocimiento partiendo de la investigación. A partir de esto, en la revisión de la literatura científica se encuentran dos grandes enfoques, deductivo e inductivo, los cuales permiten llegar de mejor manera al objeto de investigación y abordarlo con mayor precisión, buscando obtener el mejor resultado posible del proceso académico inherente a la investigación. Después de examinar la literatura, es posible concluir que estos dos enfoques permiten avanzar en el conocimiento, y que no son excluyentes, sino que permiten explorar y entender de mejor el fenómeno.

El enfoque deductivo es un proceso de contrastación asociado a lo cuantitativo, el cual aporta conocimiento a partir de supuestos y premisas, busca plantear hipótesis a partir de la teoría, refuta, confronta o se compara con la realidad. Partiendo del estudio de autores seminales como Bayés (1974), Bunge (1959), Byrman (1988), Eisenhardt y Graebner (2007), Lee y Lings (2008) y Rusell (1980), encontramos que este enfoque tiene implícito una secuencia que implica ir de lo general a lo particular, de las causas o principios a la consecuencia.

La hipótesis es una presunción que debe tener sentido y propósito, por lo tanto, exige una relación lógica entre los conceptos o constructos invocados, dentro del proceso cuantitativo. Es importante señalar que pueden existir varias formas de llegar a la hipótesis (Fernández, 2012):

- a) Exploración teórica: Parte del marco conceptual o la fundamentación teórica.
- b) Exploración empírica: No empieza desde ningún marco teórico, el investigador hace una inmersión completa al fenómeno.
- c) Exploración híbrida: El marco conceptual inicial es insuficiente, por tanto se mezcla con la evidencia empírica.

En cuanto al enfoque inductivo, la fundamentación teórica viene dada desde autores seminales como Bayés (1974), Bergmann (1981), De Gortari (1978), Marshall y Rossman (1995), Yin (1989) y, más recientemente, por Eisenhardt y Graebner (2007), Saunders *et al.* (2009) y Yin (2009). Para estos autores la aplicación de éste enfoque se explica desde las siguientes razones: a) se fundamenta en hechos específicos con los cuales posteriormente se pueda generalizar; b) es utilizado en eventos de carácter social; c) busca entender fenómenos

complejos y d) es empleado en la comunidad académica para investigaciones de orden cualitativo.

El enfoque inductivo, es entonces un proceso de exploración, que requiere énfasis en la contextualización y que tiene una secuencia que va de lo particular a lo general, es decir de los hechos a las reglas, de los efectos a las causas. En él no hay demostración y se hacen, en cambio, proposiciones. Por ende, entendemos las proposiciones como conceptos interrelacionados que se enfocan en parámetros específicos de fenómenos particulares o, como lo define Goetz y LeCompte (1988:61), “Las *teorías sustantivas* son proposiciones o conceptos interrelacionados que se centran en determinados aspectos de poblaciones, escenarios o tiempos”.

El enfoque inductivo tiene entre sus principales características: a) plantear diferentes puntos de vista sobre el objeto de estudio; b) utilizar una metodología flexible, lo cual le permite justamente adaptarse rápidamente a las diversas aristas que tenga el proceso; c) recoger la información de diversas fuentes de evidencia: entrevistas, documentos, correos electrónicos, entre otros, y d) integrar al investigador en el proceso de exploración del fenómeno.

**Tabla 12. Diferencias entre enfoques Deductivo e Inductivo**

	<b>Deductivo</b>	<b>Inductivo</b>
<b>Punto de partida</b>	De lo general a lo particular	De lo particular a lo general
<b>Sistemas de verificación</b>	Por la vía experimental, siempre y cuando el proceso deductivo haya sido realizado	Se basa en el cumplimiento de relaciones determinadas en procesos ya verificados
<b>Términos en los que se plantean las inferencias</b>	Certeza, falsedad e imposibilidad	Probabilidad e imposibilidad que se mantiene abierta
<b>Características y finalidad de la metodología</b>	Una metodología estructurada para facilitar la réplica y asegurar la fiabilidad del estudio	Una metodología con rigor pero flexible que permita cambios en el interés de la investigación a medida que ésta avanza
<b>Rol del investigador</b>	Independiente del objeto de estudio	El investigador es parte del proceso de investigación
<b>Implicaciones teóricas</b>	El investigador se mueve desde la teoría hacia la recolección de la información	El investigador comprende los significados que las personas dan a los fenómenos y al contexto para reflejarlos en la teoría
<b>Tipo de información utilizada</b>	Primordialmente con datos cuantitativos	Primordialmente con datos cualitativos
<b>Finalidad y propósito del método</b>	Medir cuantitativamente los hechos, y la generalización de los resultados	Recoger información y establecer diferentes perspectivas del fenómeno

Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (1989, 2009), Saunders et al. (2009), Eisenhard y Graerbner (2007)

En síntesis, el objetivo central del enfoque inductivo será hacer proposiciones que permitan explicar un fenómeno complejo en un escenario definido. Las cuales posteriormente, puedan convertirse en futuras líneas de investigación y por consiguiente en hipótesis y modelos, que posibiliten a la comunidad académica continuar profundizando en la cuestión investigativa. En la tabla 12, se observan las principales divergencias entre ambos enfoques inductivo y deductivo.

Los planteamientos del enfoque inductivo, resultan coherentes con lo que pretende esta tesis doctoral. Se fundamentan en la intención de conocer diversos puntos de vista sobre la problemática originada en los retos de la retribución directiva, condicionada por la severa reducción de ingresos del directivo cuando se pensiona, con un enfoque metodológico que posibilite entender la complicada dinámica de las pensiones con respecto a quienes ocupan altos cargos. Así mismo, el papel que pueden tener los planes complementarios de pensión, como instrumento de atracción, retención y motivación, por consiguiente, con efecto positivo en el resultado organizativo.

#### **4.2.3. Propósito general de la investigación**

Después de examinar la fundamentación teórica encontramos tres tipos de propósitos investigativos formulados por De Massis y Kotlar (2014), Hernández et al. (2006) y Yin (1989). Estos son: Descriptivo, Explicativo, y Exploratorio, cuyo objeto es entender y monitorear el fenómeno durante cierto periodo de tiempo, partiendo de una pregunta amplia, manteniendo la mente abierta a inesperados aspectos, “*keeping an open eye*” como menciona Swanborn (2010), con la utilización de diversas fuentes de evidencia. A continuación definimos dichos propósitos, los cuales pueden combinarse de forma diversa en una misma investigación:

1. Descriptivo: Tiene como propósito conocer las características específicas del fenómeno y cómo éste ocurre en un contexto determinado. Los pasos de la investigación bajo este enfoque están definidos de manera pormenorizada y planificados en forma detallada. Posibilita conocer las características de los individuos, los grupos y, en general, el público sujeto de análisis. La pregunta está orientada a conocer el cómo de un fenómeno.
2. Explicativo: Busca conocer cómo se relacionan dos o más variables, el porqué de dicha relación, las razones que originan el hecho objeto de estudio y por qué se presenta de una forma concreta. Se pretende tener mayor control sobre las variables con la intención de

minimizar el riesgo. En consecuencia, las preguntas deben ser estructuradas, con lo cual se pretende que el investigador no se salga del objetivo inicialmente previsto en la planificación del proceso. La pregunta de investigación está enfocada a conocer el porqué de un fenómeno. Por tanto el tipo de pregunta que se hace es ¿por qué un fenómeno se presenta en una situación específica?

3. Exploratorio: Pretende generar suposiciones iniciales que podrán ser estudiadas o validadas posteriormente, siendo una tipología altamente orientada al descubrimiento de nuevo conocimiento y/o encontrar tendencias de gran relevancia para la comunidad académica, empresarial y/o social. La pregunta de investigación está orientada a saber qué fenómenos suceden en un determinado contexto.

En la tabla 13 se resumen las principales diferencias entre los propósitos investigativos anteriormente comentados.

**Tabla 13. Comparativo entre los propósitos de investigación Descriptivo, Explicativo y Exploratorio**

<b>Descriptivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene como propósito conocer las características específicas del fenómeno y cómo ocurre en un contexto determinado.</li> <li>• Los pasos de la investigación bajo este enfoque están definidos claramente de manera pormenorizada y planificados de manera detallada.</li> <li>• Posibilita conocer las características de los individuos, los grupos y en general el público sujeto de análisis.</li> <li>• La pregunta está orientada a conocer <u>el cómo</u> de un evento, por tanto la pregunta se plantea en términos de ¿Cómo ocurre un fenómeno?</li> </ul>
<b>Explicativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca conocer cómo se relacionan dos o más variables, el porqué de dicha relación, las razones que originan el fenómeno y por qué se presenta de una forma concreta.</li> <li>• Tiene mucho más control sobre las variables buscando minimizar el riesgo, por tanto deben ser mucho más estructuradas y con menos campo de acción para el investigador, lo que le puede impedir en el proceso de campo salirse de lo inicialmente previsto en la planificación del mismo.</li> <li>• La pregunta de investigación está enfocada a conocer el <u>porqué</u> de un fenómeno. Por esa razón, el tipo de pregunta que se hace es ¿por qué un fenómeno se presenta en una situación específica?</li> </ul>
<b>Exploratorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta tipología nos permite generar suposiciones iniciales que podrán ser estudiadas o validadas posteriormente. Altamente orientadas al descubrimiento de nuevo conocimiento, encontrar tendencias de gran relevancia para la comunidad académica, empresarial y social</li> <li>• La pregunta de investigación está orientada a saber <u>qué</u> fenómenos suceden en un determinado contexto.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Bonache (1999), De Massi y Kotlar (2014), Hernández *et al.* (2006) y Yin (1989).

Nos centraremos en el propósito tipo exploratorio, porque consideramos se ajusta adecuadamente al proceso académico propio de esta tesis doctoral, basándonos en las

siguientes razones: a) tiene implícita una metodología flexible; b) facilita la identificación de elementos importantes, que posteriormente pueden convertirse en nuevas líneas de investigación; y c) permite partir de un marco teórico claro, en este caso concreto, relativo al análisis de la retribución a directivos y el papel de los planes complementarios de pensión como parte de su paquete retributivo.

En el caso que nos ocupa nos planteamos tres aportaciones esenciales en esta tesis doctoral: a) desarrollar nuevos aspectos teóricos en el contexto organizativo, b) enriquecer el debate académico siguiendo una metodología cualitativa, c) examinar el acontecer del esquema retributivo en empresas multinacionales y multilatinas en Colombia. En opinión del investigador, constituye una gran oportunidad explorar un elemento retributivo hasta ahora poco estudiado, como son los planes complementarios de pensión, siguiendo el rigor científico que ofrece la metodología cualitativa

### **4.3. Diseños metodológicos aplicados a situaciones similares**

#### **4.3.1. Aplicación cuantitativa**

El uso en mayor medida de la metodología cuantitativa se explica, desde la literatura, por el tipo de diseño que permite comprobar hipótesis o contrastar teorías soportadas en un conocimiento ya existente (Balbastre, 2003; Briones, 1990; Bryman, 1988; Cresweel, 1997 y 2005; Hernández *et al.*, 2006).

En toda la revisión de la literatura específica del objeto de investigación se observa un uso predominante de metodología cuantitativa. Ejemplo de ello son los trabajos realizados por autores como Gómez- Mejía (2010), Milkovich (2004) o Pfeffer (2007), en las cuales se han explorado las diversas relaciones entre los métodos de remuneración para directivos.

En trabajos más recientes, también se percibe la misma dinámica centrada en el análisis cuantitativo. Así, por ejemplo, en el realizado por Arrondo y Fernández (2014) acerca de la internacionalización de la política retributiva del CEO, se emplea también una metodología cuantitativa para estudiar la cuantía y estructura salarial en diez países. Los autores encontraron como resultado de su investigación, que el mayor uso de retribución variable a corto plazo se da en Europa en mayor proporción, mientras que en Estados Unidos se destaca el uso incentivos de largo plazo. Wang y Singh (2014), en su trabajo “*The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency*

*explanation*”, llevan a cabo un meta-análisis examinando toda la evolución de la retribución para quienes ocupan cargos de primer nivel en las organizaciones.

Más específicamente, en las investigaciones acerca de la dinámica sobre los retos globales en materia pensional, se observa también, predominantemente, la utilización de metodologías cuantitativas tanto en los trabajos más académicos como el de Olivia Mitchell (2007), como en aquellos realizados por organismos multilaterales como el BID (2015) y la OCDE (2015).

Es importante señalar que hemos encontrado pocos trabajos que exploren específicamente sobre el papel de los planes complementarios de pensión en el marco de las prácticas retributivas. Cabe destacar, en primero término, la tesis doctoral titulada *Análisis económico actuarial del Desarrollo de planes de pensiones complementarios en las empresas latinoamericanas y de países emergentes*, escrita en el año 2011 por Diego Valero de la Universidad de Barcelona, que indaga sobre los planes complementarios de pensión en la República Dominicana. En segundo lugar, destaca el trabajo llamado “*The Role of Defined Benefit Pension Plans in Executive Compensation*”, escrito por Brian Cadman y Linda Vincent y publicado en el *European Accounting Review* en el año 2015. En este los autores indagan sobre la cuestión retributiva, pero con un matiz distinto en cuanto al tipo de plan pensional. Ambos textos son los más cercanos a nuestra investigación, pero siguen la metodología cuantitativa, distinta a la que aquí hemos seleccionado en esta tesis.

#### **4.3.2. Aplicación cualitativa**

En la revisión de estudios empíricos recientes, relacionados con la línea de investigación que nos ocupa, no encontramos ninguno que tratase la cuestión de manera específica soportado en metodología cualitativa. Sin embargo, hemos descubierto en el trabajo de Gore y Crossman (2013) el uso de una metodología mixta, específicamente en la primera etapa de corte cualitativo titulada “Métodos de Investigación” (Gore y Crossman, 2013: 39). En la misma realizan una entrevista semi-estructurada a 15 ejecutivos senior de compañías listadas en el *FTSE-350* (*Financial Times Stock Exchange*, en este caso compuesto por las 350 empresas listadas en la bolsa de Londres).

Dada la pertinencia metodológica que tiene esta publicación, es necesario comentar varios aspectos acerca del desarrollo del proceso investigativo de la misma donde describen:

- a) diferentes perfiles de empresas a las cuales pertenecen los individuos, de las cuales 14

están ubicadas en 7 sectores económicos distintos; b) el rango de edad de los entrevistados es 40 a 69 años con una media de 53 años; c) la composición por género corresponde en un 86% a hombres y 14% a mujeres. Además, los autores, son precisos en señalar que todas las entrevistas están transcritas, haciendo mención a la cantidad de horas de entrevista (17) y palabras (100.000), con el objeto de evidenciar la magnitud del trabajo de campo.

Frente a la datos, los autores refieren que “la saturación de datos se logró por la duodécima entrevista, en consonancia con las conclusiones de Guest et al. (2006)”. Cabe recordar que la saturación de datos se produce cuando después de la realización de un número de entrevistas, grupos de discusión u otro mecanismos de recopilación de datos, el material conseguido deja de aportar nuevos datos, instante en el cual los investigadores dejan de recoger información.

A este respecto los autores advierten que la saturación de la información depende de varios elementos: a) las características específicas del grupo a entrevistar y su heterogeneidad; b) la calidad de los datos y el dominio de la investigación (difusa o clara). También señalan que, si el objetivo es evaluar la variación entre diversos grupos o correlacionar diversas variables, se debe aumentar la muestra. Por el contrario señalan “si el objetivo es entender las percepciones y experiencias comunes entre un grupo de individuos relativamente homogéneos, doce entrevistas deberían ser suficientes.” (Guest, 2006: 21).

Por lo que respecta al proceso que siguen para preparar las entrevistas Gore y Crossman (2013) utilizan un guión “con el fin de garantizar un nivel adecuado de coherencia, y, al mismo tiempo, mantener la flexibilidad suficiente para que los participantes puedan expresar sus puntos de vista en su totalidad” (Gore y Crossman, 2013:40). Por último, estos autores ordenaron sus resultados partiendo de las frases de mayor significado, construyendo una plantilla con las categorías, los códigos de las respuestas individuales y citas ejemplares para resumirlas en una hoja y una tabla.

## **4.4. Tipos de diseños básicos de investigación**

### **4.4.1. Diferencias esenciales entre las metodologías cualitativa y cuantitativa**

Inicialmente es importante mencionar que las dos metodologías de investigación son falibles y que ambas pueden suponer riesgos. Calder (1994) señala que ningún método

garantiza la respuesta correcta que permita explicar y predecir el desempeño y comportamiento de los individuos, es decir, cada método tendrá sus virtudes y debilidades.

Devers (1999) expresa la existencia de cierto nivel de competencia entre ambas metodologías. Este investigador se separa de la posibilidad de señalar cual pueda ser mejor como método de investigación, y considera que ambas tienen grandes aportaciones a la ciencia, dependiendo de: el objeto de la investigación, las características específicas del problema y la mejor forma de enfrentarlo. Autores como, entre otros, Balbastre (2001) y Ragin (1999), añaden otras variables a tener en cuenta a la hora de la elección del métodos como son, las condiciones del entorno en el cual se desarrolla y el estado del arte en el campo específico en el cual se desenvuelve la investigación.

**Tabla 14. Diferencias entre metodologías**

<b>Rol del Investigador</b>	<b>Cualitativo</b>	<b>Cuantitativo</b>	<b>Mixta</b>
1. Objetivo	Entender, interpretar y profundizar en la naturaleza de un fenómeno	Explicar, describir y pronosticar la ocurrencia de un fenómeno	Entender, explicar, describir a profundidad el fenómeno a estudiar en diversos momentos y con múltiples herramientas.
2. Público que estudia	Examina casos en profundidad	Estudia poblaciones o muestras que las representen	Poblaciones determinadas y también casos específicos.
3. Postura del investigador	Independencia para preguntar y profundizar en temas específicos	Neutral, se limita a revisar y analizar los datos	Neutral con posibilidad de interactuar con el sujeto y combinarlo con los datos
4. Relación Investigador y Sujeto	Cercana	Distante	Cercana
5. Relación Teoría e Investigación	Descubre conceptos y teorías	Utiliza teorías y conceptos preconcebidos	Utiliza teorías y conceptos previos pero también puede descubrirlos
6. Recolección de datos	Emergente Estudio de Casos Entrevistas	Confirmatorio Encuestas Experimentos	Utiliza las dos fuentes de información tanto cualitativa como cuantitativa.
7. Ámbito de los Hallazgos	Particular	Generalizado	Particular y general.
8. Réplica del caso/ Datos	Si	Si	Dinámica, construida desde los datos con una perspectiva externa.
9. Imagen de la realidad	Dinámica y construida con el sujeto	Estática y externa	General y particular.
10. Naturaleza de los Datos	Variados, profundos	Tangibles	Variados y profundos
11. Naturaleza Investigación	Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial y deductiva	Combinado desde las dos metodologías
12. Soportada en	Fenomenología y comprensión El ser humano en condiciones de su entorno natural	Inducción probabilística Comportamiento humanos en situaciones naturales o simuladas	Mezcla ambas
13. Perspectiva de análisis	Holística y global	Descompuesta en variables	Descompuesta en variables y holística
14. Inversión de la Investigación	Altamente costosa	Medio y Alto Costo	Altamente costosa

**Fuente: Elaboración propia a partir de Balbastre (2014), Swanborn (2010) y Yin (2009).**

Aunque este sub-apartado menciona las primordiales divergencias entre cualitativo y cuantitativo (ver tabla 14), incluimos elementos de la metodología mixta para dar mayor vigor a la comparación. Reconociendo que se observa en los antecedentes de la literatura, trabajos que optan por esta tercera opción.

Resumidas en la tabla anterior las principales diferencias entre los diferentes tipos de investigación, es apropiado insistir en que no necesariamente utilizar una metodología explica de mejor manera un fenómeno o excluye otra clase de métodos de investigación. Dicho de otra forma, una sola manera de aproximarse a una pregunta que genere un desafío para la comunidad académica, no descarta otras posibilidades para indagar sobre el objeto de estudio. Es decir, no hay superioridad entre una metodología y otra como lo señalan diversos autores (Balbastre 2001; Bonache, 1999; Calder, 1994; Fernández 1999; Grunow, 1995; Hurley 1999; Lee, 1998, Mintzberg, 1979). Lo esencial es tomar una responsable decisión entre diversas estrategias de investigación y aproximarse de forma intensa al fenómeno objeto de estudio, soportado en el conocimiento acerca del hecho, organización o país, para saber cómo ocurren las cosas (Swanborn, 2010).

En esta investigación hemos decidido utilizar la metodología cualitativa, por lo tanto, procederemos a ampliar aspectos esenciales de ésta, que nos parecen apropiados para desarrollar el trabajo académico, y así tener mayor fundamentación teórica con respecto a la investigación cualitativa.

#### **4.4.2. Elementos esenciales de la metodología cualitativa**

La metodología cualitativa ha sido utilizada en la investigación de problemas de orden social desde el siglo XIX e inicios del XX (Taylor y Bodgan, 1996), buscando analizar e interpretar información descriptiva no medible (Miquel *et al.*, 1997). Así las cosas, los datos pueden aparecer en forma de palabras habladas, escritas, y no necesariamente con categorías previamente establecidas (Balbastre, 2001; Skinner, Tagg y Holoway, 2000).

Esta metodología se ha venido utilizando para encontrar proposiciones, con gran capacidad para descubrir significados e interpretaciones que los individuos dan a determinados fenómenos. Se concentra en técnicas como entrevistas abiertas, observación de los hechos o grupos de discusión sobre una propuesta o idea hecha (Ibañez, 1992). Las cuestiones investigadas bajo el método cualitativo podrán ser corroboradas por estudios de

orden cuantitativo, sin que esto riña o afecte los resultados en general, pues, por el contrario, enriquece el proceso científico en su conjunto.

Este tipo de investigación toma textos completos de lo expresado por los individuos para posteriormente hacer una interpretación de los mismos, analizando las diversas lecturas que tengan las personas en una cultura, empresa o entorno específico. Además, utiliza diversas tácticas para validar la información. La triangulación, sobre la que volveremos más adelante, es una de esas acciones en la cual el investigador, por ejemplo, realiza las mismas preguntas a diferentes interlocutores, contrastando sus respuestas, con la intención de conocer las variables que influyen en el fenómeno de estudio. También se pueden corroborar los resultados arrojados en este tipo de metodología, con investigaciones cuantitativas como se citó en el párrafo anterior, expresado igualmente por Valles (1997).

Los investigadores que utilizan el método cualitativo, indagan sobre la realidad del fenómeno en su contexto natural, en este caso específico en el transcurrir organizativo en particular. Van a la situación tal cual sucede, buscando interpretar lo que significa para las personas. En esta tesis doctoral, estas personas son los directivos involucrados en la remuneración y en la implementación de planes complementarios de pensiones en sus esquemas de pagas variables. Esto significa que la relación entre el investigador y el sujeto objeto de estudio es cercana, lo cual implica que el investigador observe a dicho sujeto desde diversas ópticas, con profundidad y logre captar sus percepciones y creencias acerca del fenómeno. El reto debe ser conservar el buen juicio que le permita realizar un riguroso proceso científico, neutral y equilibrado.

Este tipo de investigación posibilita describir el objeto de estudio (Shortell, 1999), conociendo el contexto y los eventos que inciden en él de manera directa. También permite una visión global y holística del objeto de estudio (Pettigrew, 1990), lo cual ofrece la posibilidad de explorar el fenómeno de manera integral, como es necesario para realidades tan complejas como la problemática retributiva y la pensional. Hurley (1999) menciona la relevancia de estudiar el fenómeno en un periodo de tiempo, y justamente los retos pensionales se ajustan a un complejo proceso que requiere un lapso de tiempo –usualmente amplio- para ser analizados de manera óptima.

Lee (1998) concluye que la investigación cualitativa requiere tres características fundamentales: a) descripción, b) interpretación y c) explicación del objeto de estudio, dentro del contexto organizativo en el cual se desarrolla.

La investigación cualitativa no da por sentado la disponibilidad de un mundo preestablecido sino que parte de la participación de los individuos en la construcción de su realidad social (Balbastre, 2001). Ello es, precisamente, lo que se espera que suceda con el objeto de esta investigación, cuando las personas contribuyan en la construcción de su propia realidad pensional, a través de su ahorro previsional.

Es importante señalar que se observan avances en el uso de la metodología cualitativa y la aceptación en la comunidad académica (McCraken, 1998). En particular en las Ciencias Sociales, se ha incrementado el uso de los métodos y técnicas cualitativas, como se observa en el trabajo de Spencer *et al.* (2003).

#### ***4.4.2.1 Justificación de la elección de la metodología cualitativa***

Por todo lo anterior consideramos que la metodología cualitativa, es la que nos permite aproximarnos de mejor forma a responder la pregunta de investigación.

La connotación inductiva de esta metodología, nos permite explorar las características distintivas que involucran las pautas, comportamientos y tendencias propias de la dinámica retributiva y pensional. Así mismo, nos permite auscultar y examinar la información con el propósito de desarrollar conceptos y contrastar teorías (Bryman, 1988; Lee, 1998, Stake, 1.995; Taylor y Bogdan, 1996). Igualmente procuraremos desde la inducción analítica (Robinson, 1951), encontrar elementos singulares de las compañías multinacionales y multilatinas, dentro de la generalidad del hecho estudiado, en este caso, su retribución directiva y los planes privados de pensiones.

Así las cosas, se concluye que la investigación cualitativa es la metodología indicada en nuestro caso porque:

- Se enfoca en la esencia del fenómeno en su estado natural: la retribución y las pensiones.
- Simultáneamente genera datos que describen una realidad: la información de retribución de largo plazo y el uso de los planes complementarios de pensión.
- Observa y descubre un fenómeno: el grado de intensidad del uso de estas prácticas en el sistema de pagas.
- Produce conocimiento a partir de lo anterior.

Después de revisar los elementos de mayor relevancia del diseño cualitativo y las razones de su selección en esta tesis, pasaremos a explicar la estrategia de investigación que hemos seguido en el proceso de campo.

#### 4.5. Estrategias cualitativas de investigación

La estrategia de investigación es la forma como enfrentamos el proceso académico, para analizar un fenómeno de la mejor forma posible. Es el esquema general que contiene el procedimiento y los pasos para recoger la información, en forma de evidencia empírica y lograr el propósito investigativo (Saunders *et al*, 2009, Yin 2009). Esto implica entonces, elegir adecuadamente entre diversas estrategias, aquella que nos permita desarrollar de manera óptima la indagación (Swanborn, 2010).

La estrategia incluye las fases del proceso, empezando por la pregunta general de investigación, posteriormente con la fase de obtención de la información, con la definición clara del instrumento de recolección. Posteriormente pasar a transformar e interpretar los datos, escribir los hallazgos y conclusiones, para finalizar planteando futuras líneas de investigación (Byrman 2008). Podemos observar el esquema general en la tabla 15.

**Tabla 15. Esquema de las etapas de la investigación cualitativa**

<b>Esquema de las etapas de la investigación cualitativa</b>
1. Preguntas generales de investigación
2. Recolectar la información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar los casos relevantes</li> <li>• Definir el tipo de instrumento</li> <li>• Recolectar la información</li> </ul>
3. Transformar los datos
4. Interpretar los datos
5. Definir el marco conceptual
6. Especificar las preguntas de investigación
7. Recolectar datos adicionales (De ser necesario volver al punto 2)
8. Escribir hallazgos y conclusiones
9. Plantear las líneas de investigación

**Fuente: Elaboración propia a partir Bryman (2008)**

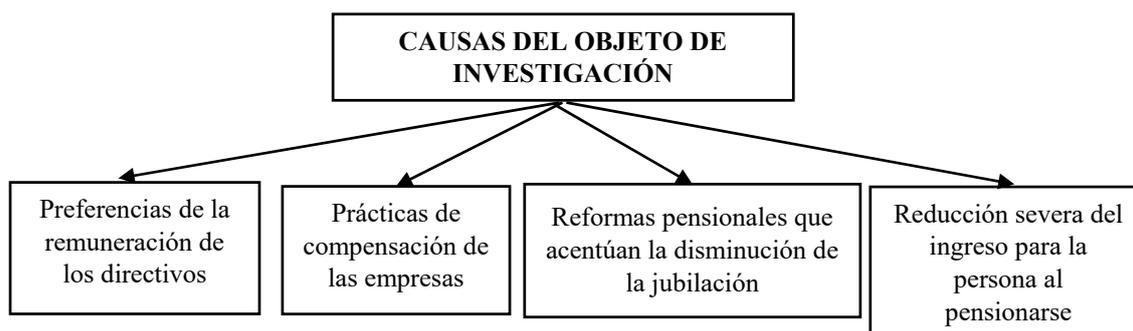
Las etapas descritas en la tabla 15, apuntan al principal criterio en la metodología cualitativa como es: la transparencia en el proceso. La cual conlleva a tener una estructura

adecuada que permita a los lectores entender de una manera clara y precisa, las etapas seguidas en la investigación (Crescentini y Mainardi, 2009).

Igualmente los métodos seleccionados deben guardar relación con las decisiones metodológicas importantes como los casos a seleccionar, la forma y el mecanismo para elegir la clase de información necesaria que responda al objeto de investigación y no a otro. El investigador está, pues, obligado a hacer evidentes sus decisiones metodológicas y los procesos de análisis que involucran las mismas.

En nuestro caso, en cuanto a la fase de elección de la pregunta, parte de una problemática general relacionada con la retribución a directivos y el esquema general de pensiones. Se convierte en una cuestión concreta, cuando se indaga de manera expresa por los planes complementarios de pensión, como medida retributiva para directivos en compañías multinacionales y multilatinas. Ello se justifica cuando el investigador percibe que el fenómeno no ha recibido suficiente atención, haciendo necesario entender por qué se usan o no en las empresas los planes privados de pensión, como práctica de compensación en la alta dirección. En este caso, los elementos que originan la investigación son la preferencia en materia de retribución de los directivos, las prácticas de compensación de las empresas, las reformas pensionales y la reducción severa del ingreso en el momento de la jubilación (y su tendencia a empeorar a medio y largo plazo). En la figura 24 se resumen las causas de la elección del objeto de investigación.

**Figura 24. Causas del objeto de investigación**



**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.5.1. Principales estrategias cualitativas de investigación**

A partir de las razones que originan la investigación, se debe definir cuáles son las tácticas que debemos utilizar para responder a la pregunta objeto de estudio; tácticas que nos

nos permitirán llevar a cabo el proceso de campo de forma adecuada. Haremos una mención breve a varias de ellas, como son: Etnografía, Teoría fundamentada e Historia de Vida, para posteriormente centrarnos en la que hemos escogido para el desarrollo de esta tesis, el Estudio de Casos.

La Etnografía es un método de investigación que consiste en observar las costumbres y hábitos culturales de grupos sociales, participando en ellos para entender lo que sus integrantes piensan y dicen. Para Rodríguez *et al.* (1995) permite aprender el modo de vida de una comunidad social específica, sea la familia, un grupo de alumnos, profesores, una tribu, etc. Mauss (1967:19) la entiende como una “observación profunda y completa”. La etnografía implica largos periodos de estancia en el lugar donde se desarrolla la actividad del colectivo objeto de estudio.

Tiene cierto grado de similitud con la Investigación Acción Participante, siendo un método que pretende obtener resultados confiables para mejorar situaciones que afectan a un colectivo específico, basándose en la participación de los grupos a investigar y requiriendo de parte de los investigadores que se inserten y vinculen con la comunidad objeto de estudio (Alberich, 2006).

Esta táctica de investigación pretende ser una alternativa al positivismo de la ciencia, haciendo énfasis en la indagación colectiva y en las experiencias basadas en la historia social y en la evidencia. Siguiendo a Chevalier y Buckles (2013), la Investigación Acción Participante busca integrar tres elementos: a) participación (la vida en la sociedad), b) acción (compromiso con la experiencia y la historia) y c) investigación (solidez en el pensamiento y desarrollo del pensamiento).

Por otra parte, la Teoría Fundamentada (TF) es un diseño de investigación utilizado primordialmente para analizar y desarrollar teorías sobre fenómenos de salud relevantes. Analiza datos de forma sistemática a través del proceso investigativo (Strauss y Corbin, 2002). Es utilizada cuando el investigador busca primordialmente crear teoría, basándose en un grupo numeroso de trabajos y estudios, que le permitan estudiar a fondo la fundamentación teórica del fenómeno, para posteriormente producir nuevas líneas de pensamiento. Lo anterior se traduce en la creación de teorías, donde los datos están altamente relacionados.

En cuanto a la Historia de Vida o *Life Story* esta busca estudiar fenómenos de orden social y su explicación, a partir de la vivencia de un individuo o grupo de personas, partiendo

de sus vivencias en un momento y contexto histórico, económico, político, ambiental, etc. Los autores que han profundizado en la cuestión, principalmente, son Creswell (2005), Hernandez *et al.* (2006), Mertens (2006), Ruiz Olabuenágana, Taylor y Bodgan (1998), Yin (1994).

Dicho lo anterior, nos centraremos en el Estudio de Casos por ser el método seleccionado para abordar la pregunta de investigación.

## **4.5.2. Diseño del Estudio de Casos**

### ***4.5.2.1. Objeto y componentes del estudio de casos***

Es fundamental mencionar que esta es la estrategia adecuada para hacerse preguntas acerca del cómo y el porqué de un fenómeno objeto de estudio (Yin, 1993), dada la imposibilidad de manipular los datos por parte del investigador. Para ese autor, el estudio de casos se define como una investigación de carácter empírico que busca explorar y conocer un fenómeno en el contexto en el cual se desarrolla, utilizando diversos métodos para recoger la información, buscando directamente las fuentes de evidencia de mayor valía.

Eisenhardt (1989) considera útil el estudio de casos para construir teorías. Para Yan y Gray (1994) sirve para evaluar cambios organizativos. Por otra parte, para Hartley (1994) implica un proceso detallado que busca indagar sobre un objetivo investigativo, el cual se desarrolla en un periodo de tiempo dentro de una(s) organización(es), permitiendo desarrollar teorías novedosas.

Hartley (1994), señala una serie de elementos primordiales para la utilización del estudio de casos como alternativa metodológica: a) cuando existe interés de explorar procesos sociales en el seno de las organizaciones; b) en el momento de realizar una indagación de un proceso dinámico con varias acciones simultáneas; c) cuando se hace necesario comprender las transformaciones organizativas; y d) cuando se busca explorar nuevos procesos o eventos poco explorados, lo que resulta especialmente importante para esta investigación. Plantea también que el estudio de casos se ha utilizado en el área de la psicología organizativa, para analizar el comportamiento de los empleados dentro de las empresas.

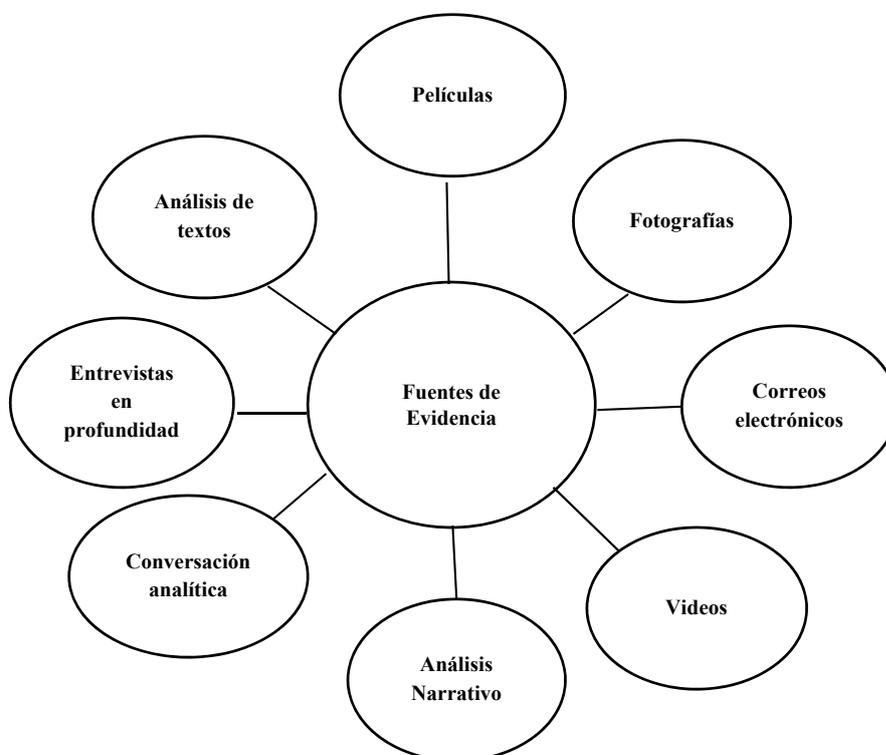
Autores como Chetty, (1996), Stake, (1995) y Yin (1999), señalan propiedades singulares de la metodología de casos como son: a) rigurosidad que permite examinar las

decisiones alrededor de un fenómeno y su relación de causalidad; b) su utilidad en procesos donde la teoría aún no ha explorado de forma integral dicho evento; y c) que permite inspeccionar el fenómeno bajo múltiples perspectivas.

El estudio de casos constituye una forma de realizar la investigación cualitativa, y permite estudiar un fenómeno dinámico en su contexto real, utilizando diversos métodos de recolección de datos y obteniendo información de diferentes fuentes, que permitan evaluar a fondo la cuestión de investigación utilizando el enfoque exploratorio (Chetty, 1996; Dachler, 1997; Hartley, 1994, Stake 1995; Yin 1981 y 1993). Pérez Aguiar (1999) lo señala como una manera adecuada de investigar fenómenos poco conocidos, complejos y cambiantes, definición que se ajusta de forma precisa al objeto de esta tesis.

La analogía hecha por Gerring (2007) explica claramente el alcance y propósito del estudio de casos, donde señala que hay dos formas de aprender a construir una casa: la primera es estudiar la construcción de muchas casas (posiblemente subdivididas en cientos o miles), o la segunda es examinar una casa en particular con gran detalle y análisis minucioso. En la última se estaría utilizando la metodología del estudio de casos.

**Figura 25. Fuentes de evidencia del estudio de casos.**



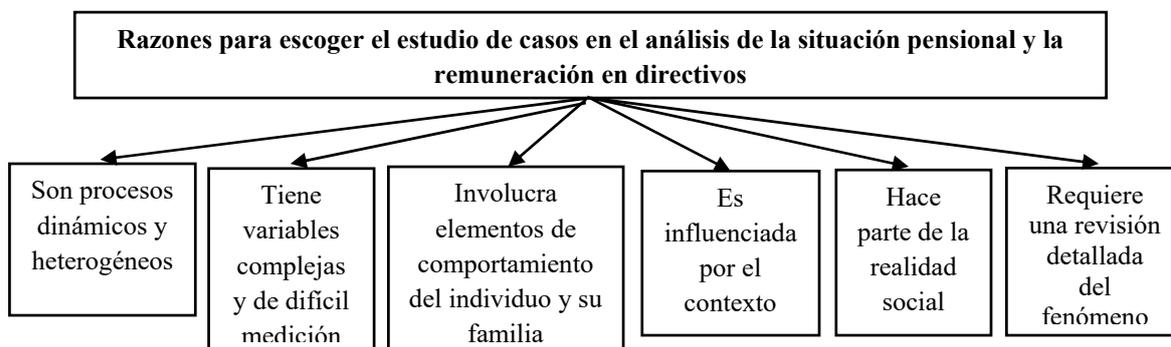
**Fuente: Elaboración propia a partir de Swanborn (2010)**

Para Swanborn (2010) el estudio de casos contiene tanto elementos cualitativos como cuantitativos y puede utilizarse con diversas fuentes que permiten enriquecer la investigación, como son análisis de textos, entrevistas a profundidad, conversaciones analíticas, entre otros (ver figura 25).

El criterio para escoger el estudio de casos viene definido, fundamentalmente, por el carácter de la pregunta de investigación (Swanborn, 2010), la cual se inicia desde el conocimiento previo de un fenómeno social en un contexto particular y cuando le interesa al investigador el comportamiento de individuos o grupos con características particulares.

El estudio de casos es una adecuada forma de responder a grandes y amplias preguntas de investigación. En nuestro caso, las múltiples inquietudes concernientes a la cuestión retributiva en directivos, acentuado por el complejo ámbito pensional, de forma particular con respecto a los planes complementarios de pensiones, justifican el uso de esta metodología.

**Figura 26. Razones para escoger el estudio de casos en el análisis de la situación pensional y la remuneración en directivos**



**Fuente: Elaboración propia**

Las razones para seleccionar la metodología del estudio de casos en el análisis de la remuneración en directivos y la situación pensional, se fundamenta en las siguientes razones (ver figura 26):

- a) son procesos dinámicos y heterogéneos que tienen variables complejas y de difícil medición,
- b) involucra elementos del comportamiento de los individuos frente a su vida personal y familiar,
- c) es influenciada por el contexto organizativo,

- d) hace parte de la realidad social de las naciones y e) requiere una revisión detallada del fenómeno.

Dicho lo anterior, es fundamental comprender los componentes que tiene el estudio de casos (Yin 1989): a) claridad en la cuestión a investigar, b) proposiciones planteadas, c) unidad de análisis, d) la lógica que une los datos con las proposiciones, y e) criterios para interpretar los hallazgos.

A partir de lo anterior, desarrollaremos en el apartado siguiente la muestra con sus respectivos componentes.

#### **4.5.2.2. Muestra**

##### **4.5.2.2.1. Unidad de análisis**

A partir de la revisión de la literatura especializada, la elección de la unidad de análisis, usualmente, es seleccionada en razón de su representatividad, frecuencia de ocurrencia, la naturaleza pragmática del fenómeno, la inversión requerida y el acceso a la información. Esta elección está sustentada igualmente porque la realidad objeto de investigación se estudia en su propio contexto específico y con mayor detalle que en una indagación extensa. Los datos se recogen utilizando diversas fuentes de información (Swanborn, 2010). En nuestro caso, las fuentes de evidencia son cualitativas y cuantitativas.

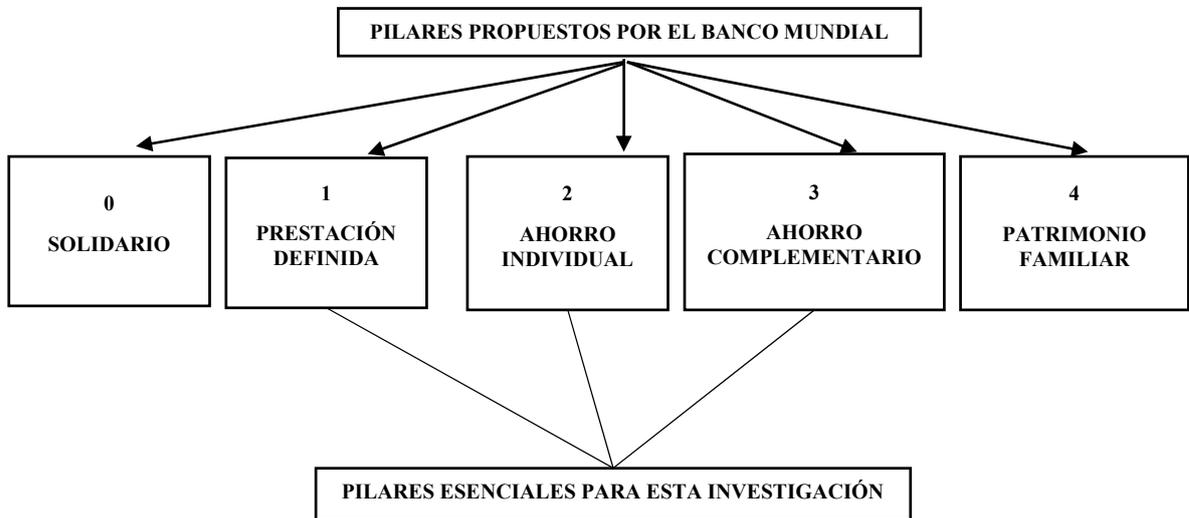
Para esta investigación se ha seleccionado como criterio: frecuencia de ocurrencia del fenómeno, el cual explicaremos con mayor detalle más adelante, cuando ahondemos en los criterios que nos llevaron a dicha elección.

En razón de lo anterior la unidad de análisis que se ha considerado pertinente escoger son los planes complementarios de pensión, como práctica central de retribución, en directivos que trabajan para compañías multinacionales con filial en Colombia o en empresas multilatinas de origen colombiano. Sobre la unidad de análisis descrita, se aplicará la metodología cualitativa, propia del rigor científico que ha de tener esta tesis doctoral.

De otra parte, es necesario señalar que partiendo de los cinco pilares pensionales del Banco Mundial explicados en el capítulo III, los planes complementarios de pensión y los sistemas pensionales público y privado en Colombia tienen una estrecha relación. Es adecuado entonces, estudiarlos de forma integral, para explicar de mejor manera la dinámica

pensional, como se mencionó en líneas anteriores. Dicho de otra forma, no se puede apartar del estudio la unidad de análisis de las sub-unidades mencionadas (ver figura 27).

**Figura 27. Unidad y sub-unidades de análisis**



**Fuente: Elaboración propia**

A partir de lo expuesto, según el criterio del investigador, son esenciales para este proceso los tres pilares mencionados, dada la forma como se inter-relacionan en el sistema pensional colombiano:

- 1) Pilar de pensión obligatoria pública con prestación definida
- 2) Pilar de pensión obligatoria privada con contribución definida
- 3) Pilar de plan complementario de pensión

#### 4.5.2.2.2. Criterios de selección de los casos

A partir de la fundamentación teórica y las connotaciones que ampliaremos en las líneas siguientes, el parámetro central para la elección de la unidad de análisis está dado por el nivel de intensidad en que se presenta el fenómeno, es decir, en qué medida usan las empresas multinacionales o multilatinas los planes complementarios de pensión, como práctica retributiva.

La justificación de escoger en este proceso académico tres casos, se soporta en lo mencionado por Balbastre (2001), Rodríguez, Gil y García (1996), al considerar que se

cumplen con estos criterios: a) el investigador tiene una relación laboral cercana con directivos y gerentes de Recursos Humanos que lideran los procesos pensionales en diversas empresas; b) por su actividad profesional el investigador ejerce su rol durante todo el tiempo necesario; c) existe variedad y equilibrio de la información en cuanto a los contenidos relacionados con el objeto de estudio; d) se tienen calidad y credibilidad, lo que posibilita entrevistar a expertos en la DERH y en materia pensional, tanto en Latinoamérica como en Europa; y e) orientación a indagar sobre la cuestión de investigación en públicos heterogéneos que son parte del personal escaso y de gran valor estratégico para las organizaciones (presidentes, vicepresidentes, miembros de consejos directivos).

Por lo anterior, los casos elegidos, lo han sido por las siguientes razones:

- Se han seleccionado en concordancia con la fundamentación teórica que soporta esta tesis.
- Nos permiten explorar la dinámica retributiva de quienes ocupan altos cargos en las empresas.
- Facilitan entender a profundidad las motivaciones que tienen las personas para preferir una compensación con determinadas variables sean fijas o variables, a corto o largo plazo.
- Explican de mejor manera la interacción completa de un individuo con su situación pensional.
- Permiten entender cómo es el proceso de acceder a la pensión de un directivo, en el sistema público o privado en Colombia. A partir de la decisión del individuo de estar afiliado al fondo público o al privado, comprender por qué tendrá una mayor o menor disminución de su ingreso cuando se jubila, activando la necesidad de estudiar la relación de dicha reducción, con el plan complementario de pensión (unidad de análisis).
- Nos posibilita seguir una secuencia lógica (Glaser y Strauss, 1967) y una muestra representativa del fenómeno (Bernard y Ryan, 2010; Flick, 2009).

Por ende, hemos tenido en cuenta los criterios encontrados en la literatura especializada frente al número de casos, abordar a fondo y de manera exhaustiva la unidad de análisis, con un número reducido de casos (ver tabla 16).

**Tabla 16. Criterios de selección de los casos y fundamentos teóricos que sustentan la elección**

Autores	Fundamentos teóricos en los que se basan los criterios	Criterios elegidos para esta investigación
Rodríguez, Gil y García (1996) Stake (1994; 1995) Yin (1989) Harrison y Leitch (2000) Lipshitz y Popper (2000) Balbastre (2001) Glaser y Strauss, 1967 Bernard y Ryan, 2010 Flick, 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de casos depende de la cuestión específica de la investigación, el entorno particular y las características puntuales del fenómeno a explorar</li> <li>• Busca la inclusión y no la particularización general</li> <li>• Aborda a fondo y de manera exhaustiva la unidad de análisis, que puede ser un individuo, empresa u otro grupo</li> <li>• La unidad de análisis puede ser homogénea o heterogénea</li> <li>• Un número reducido de casos permite un análisis detallado, extenso y profundo de los fenómenos, el contexto y la realidad en particular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dado el carácter exploratorio de la investigación, el número de casos fue escogido partiendo de los 5 pilares pensionales propuestos por el Banco Mundial, y la selección de tres de ellos</li> <li>• Nos permiten explorar la dinámica retributiva de quienes ocupan altos cargos en las empresas</li> <li>• Facilitan entender a profundidad las motivaciones que tienen las personas para preferir una compensación con determinadas variables, sean fijas o variables, a corto o largo plazo.</li> <li>• Explican de mejor manera la interacción completa de un individuo con su situación pensional.</li> <li>• Permiten entender cómo es el proceso de acceder a la pensión de un directivo en el sistema público o privado en Colombia. A partir de la decisión del individuo de estar afiliado al fondo público o al privado, comprender por qué tendrá una mayor o menor disminución de su ingreso cuando se jubila. Activando la necesidad de estudiar la relación de dicha reducción con el plan complementario de pensión (caso 3).</li> <li>• Nos posibilita seguir una secuencia lógica</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

En consecuencia con lo previamente comentado, pasaremos a explicar el número y las características de los casos con los que buscamos resolver la cuestión de investigación.

#### 4.5.2.2.3. Número de casos

La elección del número de casos dependerá de la cuestión específica de investigación, el entorno particular y las características puntuales del fenómeno a explorar, partiendo de la premisa que este tipo de metodología busca la particularización y no la inclusión general

(Rodríguez, Gil y García, 1996; Stake, 1995). El número de casos debe permitir abordar a fondo y de manera exhaustiva la unidad de análisis, que puede ser un individuo, empresa u otro grupo (Stake, 1994), el cual puede tener características homogéneas o heterogéneas.

En relación al estudio de casos Yin (1989) distingue entre diferentes objetivos, los cuales tienen precisamente en el número de estos a estudiar: a) exploratorio: utilizado como fundamento para proponer preguntas de investigación; b) descriptivo: el cual pretende la interpretación de un fenómeno en particular; y c) inductivo: porque busca generar hipótesis y encontrar relaciones a partir de una mirada minuciosa a un caso particular, que está orientado a examinar una realidad específica.

Seleccionar un número reducido de casos, permite a una investigación exploratoria, como es la situación que nos ocupa, hacer un análisis extenso y en profundidad de un fenómeno, ya que se puede examinar a fondo el contexto y la realidad en particular. Ello se ajusta, en opinión del investigador, al análisis de la casuística retributiva, dentro del complejo mundo pensional, que se pretende realizar.

Volviendo a la cuestión concreta de nuestra investigación, nos parece apropiado preguntar sobre el nivel de intensidad de uso del fenómeno (planes complementarios de pensión), tanto en compañías multinacionales con filial en Colombia y empresas multilaterales de origen colombiano.

Dicho lo anterior se escogerán tres casos así:

Caso 1: Una empresa con alto nivel de intensidad o uso del plan de pensión complementario.

Caso 2: Una compañía multinacional con filial en Colombia con baja intensidad o no uso de los planes.

Caso 3: Una empresa multilateral colombiana que tampoco lo use como práctica retributiva en directivos.

En razón a lo anterior, en las líneas siguientes explicaremos el proceso de recolección de la información necesaria para responder a la pregunta de investigación.

#### ***4.5.2.3 Recogida de información***

Después de definir el diseño metodológico como resultado de la fundamentación teórica, posteriormente los parámetros esenciales de la estrategia de investigación, explicar

las características de la muestra y sus criterios de selección, ahora trataremos lo concerniente al proceso de recogida de la información.

Para recoger la información de forma adecuada, es necesario comentar que usaremos diversas fuentes de evidencia que nos permitan triangular los datos. Entendemos la triangulación como una estrategia multimétodo en investigación social aplicada, la cual tiene como principio la recopilación de la información desde diversas perspectivas, con el ánimo de enriquecer el proceso, combinando dos o más fuentes, teorías y métodos (Denzin, 1970; Pasadas del Amo *et al*, 2004). La triangulación puede hacerse desde; las fuentes de datos primarios, varios investigadores que participan con sus diferentes percepciones y observación en el proceso para minimizar posibles sesgos, la utilización de diversos enfoques teóricos y el uso de múltiples formas de recolectar la información (Pasada del Amo *et al*, 2004).

En esta tesis hemos seguido cada uno de esos pasos, empleando diversas fuentes de datos, activa participación de dos investigadores en la interpretación de los datos, uso de distintas teorías, comentadas en los capítulos precedentes, y utilización de variadas formas de recoger la información.

Así las cosas, las tres fuentes que hemos empleado en esta investigación, y que detallaremos en los tres subapartados posteriores son:

1. Entrevistas con los públicos definidos.
2. Documentación interna de las empresas e información de fuentes secundarias.
3. Asistencia a congresos especializados.

#### 4.5.2.3.1. Entrevistas semi-estructuradas

La entrevista semi-estructurada es el método o procedimiento apropiado para alcanzar el objeto de investigación y profundizar en las diferentes preguntas acerca del proceso académico que nos ocupa. Esta se estructura con un guion, que tiene cierto nivel de flexibilidad debido a:

- a) El público al cual se piensa entrevistar es de alto nivel y de difícil acceso, por tanto no se quieren desaprovechar las opiniones o recomendaciones expresadas por ellos.

- b) La temática retributiva y pensional es compleja, lo cual significa que pueden aparecer en el desarrollo de las entrevistas elementos no considerados previamente, que serán de gran valor para el investigador.
- c) Por ser un campo con amplias posibilidades de exploración por la comunidad académica, es apropiado seguir un guión abierto que facilite el surgimiento de nuevas percepciones o interpretaciones de los entrevistados, que se pueden convertir en nuevas líneas de investigación
- d) El tema objeto de estudio tiene implícita la historia reciente tanto de la organización como del individuo, lo cual involucra sentimientos y aspectos muy personales de la vida familiar del directivo.

El protocolo le permite al investigador dejar por escrito las grandes decisiones que toma y sobre qué variables metodológicas las sustenta. Se soporta en los códigos finales de la anterior investigación, para aplicarlo en futuros procesos de indagación cualitativa. El anexo 1 de este capítulo incluye el protocolo que hemos utilizado.

Planificación previa de las entrevistas: Hemos planeado una serie de entrevistas de acuerdo a los perfiles que nos parecen de mayor relevancia para recoger la información (ver tabla 17).

**Tabla 17. Planificación a priori de las entrevistas**

CÓDIGO	PERSONA A ENTREVISTAR	NÚMERO DE PERSONAS POR CARGO	NÚMERO DE ENTREVISTAS POR PERSONA	DURACIÓN ESTIMADA EN HORAS
(1)	Presidentes de empresas y miembros juntas directivas: Decisores y beneficiarios	4	1	1
(2)	Gerentes y VP <sup>59</sup> de Recursos Humanos: Decisores, beneficiarios y encargados temas retributivos.	8	1- 2	1.5
(3)	Directivos: Beneficiarios	4	1	1
(4)	Representantes de entidades multilaterales: Analistas e investigadores	2	1	1.5
(5)	Académicos: Investigadores	2	1	1
(6)	Presidentes fondos privados y públicos (Colombia): Administran sistema obligatorio	2	1	1

**Fuente: Elaboración propia a partir de Balbastre (2001)**

<sup>59</sup> Vicepresidente.

A pesar de que planeamos realizar 22 entrevistas, durante el desarrollo de la investigación observamos un alto nivel de interés por el tema entre los diferentes interlocutores, lo cual nos motivo a realizar un número superior de entrevistas alcanzando un total de 32 (ver tabla 18). Es fundamental mencionar que estas entrevistas se realizaron en cinco países (Colombia, España, Estados Unidos, Francia y Brasil). Para llevar a cabo la recogida de información realizamos un guion partiendo de las cuestiones inherentes a la pregunta de investigación y de nuestro conocimiento previo del fenómeno (ver anexo 1).

**Tabla 18. Tipo de cargos y cantidad de entrevistas**

CÓDIGO	PERSONA A ENTREVISTAR	NÚMERO DE PERSONAS POR CARGO	NÚMERO DE ENTREVISTAS POR PERSONA	DURACIÓN MEDIA ESTIMADA EN HORAS
(1)	Presidentes de empresas y miembros juntas directivas: Decisores y beneficiarios	9	1	1
(2)	Gerentes y VP <sup>60</sup> de Recursos Humanos: Decisores, beneficiarios y encargados temas retributivos.	9	1	1.5
(3)	Directivos: Beneficiarios	5	1	1
(4)	Representantes de entidades multilaterales: Analistas e investigadores	3	1	1.5
(5)	Académicos: Investigadores	3	1	1
(6)	Responsables de fondos privados (3) Responsable de fondo público (1): Administra sistema obligatorio (Colombia)	4	1	1

**Fuente: Elaboración propia**

Las entrevistas fueron realizadas en 6 empresas multinacionales, 9 empresas multilaterales, 2 entidades multilaterales, 1 Universidad, el Banco Central de Colombia, 2 fondos privados de pensiones y 1 fondo público. En el protocolo (anexo 1) se ampliará la información de las empresas.

De estas entrevistas se recogieron cerca de 40 horas de grabación, las cuales se transcribieron en un total de 374 páginas. En el protocolo se amplía el procedimiento, justificación de cada cargo seleccionado y demás detalles pertinentes al trabajo de campo realizado con el método de las entrevistas semi-estructuradas. Cabe señalar que, en cumplimiento de la ley de protección de datos, se han solicitado los permisos pertinentes de

---

<sup>60</sup> Vicepresidente.

los entrevistados para poder exponer sus opiniones haciendo referencia directa a quienes las emiten.

#### 4.5.2.3.2. Documentación

Se utilizaron diversas fuentes de evidencia documentales, con el fin de tener mayor rigor, triangular la información y conseguir elementos susceptibles de generar debate. Los hallazgos fueron generándose durante el desarrollo de las entrevistas y análisis de la información. Las fuentes fueron:

1. Papers específicos sobre retribución en directivos y pensiones.
2. Publicaciones sobre retribución a directivos de firmas especializadas en remuneración ejecutiva como: Tower Watson, Mercer.
3. Informes de entidades multilaterales sobre pensiones como OCDE, Banco Mundial, BID, OIT, Cepal.
4. Páginas web así como memorias y otra documentación en ellas enlazadas, de las empresas donde trabajan los directivos.
5. Leyes que regulan los fondos públicos y privados en Colombia.
6. Reglamentos de los fondos mutuos y fondos privados de pensiones publicados en la página oficial de la Superintendencia Bancaria (entidad encargada de vigilar y regular en Colombia las operaciones de los fondos).
7. Páginas web de los entes regulatorios y los fondos privados y públicos en Colombia, así como documentos de trabajo e informes en ellas enlazados.

#### 4.5.2.3.3. Asistencia a congresos

Además de las formas típicas de recolección de información que establece la literatura, también nos ha parecido relevante recoger información sobre el fenómeno objeto de interés en congresos académicos y especializados. Esto en razón del nivel de profundidad técnica que tiene la cuestión, y de nuestro interés, de someter al rigor científico el proceso de obtención de la información relevante.

El objetivo de esta actividad, fue poder observar en congresos y espacios especializados las principales discusiones técnicas concernientes el objeto de investigación, particularmente con respecto a temas retributivos y aspectos pensionales, dada la especificidad y complejidad de estos últimos.

En primer término, siguiendo los requerimientos estipulados por la *Academy of International Business*<sup>61</sup>, capítulo Latinoamérica, sometimos a consideración de los evaluadores nuestra propuesta de investigación, y logramos que fuera aceptada y posteriormente presentada en el coloquio doctoral de este importante congreso académico que se realizó en enero de 2015. Lo anterior nos permitió cumplir con varios propósitos: a) lograr que la investigación y los avances de la misma, fueran examinados por un doctor de la *London School of Economics* y otro de la *Universidad de Miami*, b) confirmar la relevancia que tiene la cuestión retributiva y su vínculo con los planes de pensiones, c) recibir valiosos aportes con respecto a la metodología y d) animarnos a seguir profundizando en el tema objeto de esta investigación.

En segundo lugar asistimos al congreso de pensiones en Colombia que organiza el Gremio que congrega los fondos privados de pensiones en Colombia (ASOFONDOS), el cual hace parte de la Federación Internacional de Administradores de Pensiones (FIAP), que tuvo lugar en Cartagena (Colombia) en abril de 2015. El mismo contó con la presencia de 37 panelistas de 17 países, de representantes de entidades multilaterales y de los fondos privados de pensiones, del premio nobel de economía Peter Diamond<sup>62</sup> y del Presidente de Colombia.

En este espacio fueron debatidos los principales desafíos que tiene la situación pensional y su relación con la dinámica de empleo para Latinoamérica y Colombia, contando con la presencia de importantes investigadores. Los resultados obtenidos para esta dinámica investigativa fueron: a) confirmar la pertinencia que tiene la problemática pensional para los países, su relación con los mercados de trabajo y la política pública; b) establecer contacto con prestigiosos investigadores de entidades multilaterales como la OCDE y el BID y académicos de gran prestigio en la materia; y c) profundizar en la forma como participan los

---

<sup>61</sup> Conocida como AIB es la principal asociación de académicos y especialistas en negocios internacionales, fundada en 1959, tiene más de 3000 miembros en 72 países. Publica el *Journal of International Business Studies* (JIBS), considerada de una de las revistas científicas de mayor relevancia en la comunidad académica especializada.

<sup>62</sup> Economista estadounidense conocido por su análisis de la política de la Seguridad Social estadounidense y su trabajo como consejero en el Consejo Consultivo sobre la Seguridad Social. Es profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts en la Universidad de Yale.

fondos privados de pensiones en la implementación de los planes privados de pensiones para directivos.

Como tercera actividad de esta naturaleza, sometimos a la evaluación la propuesta de investigación y fue aceptada para ser presentada en el coloquio doctoral en el Congreso de Estudios Avanzados Europeos de *Management* “*European International Business Academy EIBA*<sup>63</sup>”, a realizarse en diciembre de 2015 en Rio de Janeiro, Brasil. Con esto apuntamos a los altos estándares de calidad académica, profundizando en la cuestión de investigación que nos ocupa.

Para concluir con los aspectos inherentes a la recolección de la información es adecuado mencionar que seguiremos lo expresado por Boeije (2010) y Gioia *et al.* (2013), ya que organizaremos la información por etapas, en conceptos, categorías y códigos, de acuerdo a los hallazgos evidenciados en el trabajo de campo a realizar

#### ***4.5.2.4. Análisis de la información***

En esta investigación el análisis de la información se ha generado en dos momentos: a) durante la recogida de la información y b) con posterioridad a la recopilación de la misma. Hemos generado, como detallaremos más adelante: códigos, categorías y conceptos.

A este respecto Miles y Huberman (1994), señalan que recoger y analizar la información es un proceso continuo y dinámico, siguiendo una secuencia lógica de recoger los datos, reducirlos, ordenarlos y llegar a unas conclusiones (Yin 1989), que se convertirán en códigos categorías y conceptos.

Bardin (1986) define dos conceptos esenciales para entender el análisis de la información: a) las categorías como secciones que agrupan un conjunto de elementos bajo un título universal, b) la codificación como el proceso de transformación de los datos en unidades, que posibilitan describir las características de la cuestión para llegar a un significado. La metodología cualitativa supone dividir la información en categorías, y estas en sub-categorías a las cuales se les asignan unos códigos (Boeije, 2010).

En esta tesis doctoral hemos considerado tener unas categorías y códigos *a priori*, partiendo de la experiencia del investigador en temas relacionados con retribución y

---

<sup>63</sup> Es una asociación de académicos y profesionales en el campo de los negocios internacionales, cuenta con más de 500 miembros en 50 países en los cinco continentes.

pensiones, la cual se ha visto enriquecida por los hallazgos obtenidos en la fundamentación teórica de los capítulos I, II y III de esta investigación. Hemos decidido hacer una mención breve de las categorías y los códigos, como punto de inicio para recoger la información en el ejercicio práctico con los sujetos que componen el objeto de investigación.

La primer categoría considerada por el investigador esta asociada “remuneración en directivos”, esta compuesta por los códigos tamaño de la empresa y sector económico, porque consideramos a priori que estas dos variables inciden en el diseño de la compensación en las organizaciones. Respecto a la segunda categoría “remuneración variable” previamente observamos dos códigos que están asociados al lapso de tiempo en el cual se paga a los directivos, es decir, relacionado con los componentes retributivos tratados en el capítulo II. La tercera categoría “preferencia por el régimen pensional” tiene dos códigos como son fondo público y fondo privado, esto explicado porque las personas en Colombia pueden optar entre el régimen de prima media que administra la entidad Colpensiones o el régimen de ahorro individual que administran los Fondos Privados de Pensiones. La cuarta categoría la hemos denominado “beneficio fiscal para ahorro previsional” y la componen los códigos: empresas y personas, porque se observa en la revisión de la normativa que existen beneficios tributarios tanto para compañías como para individuos, que utilizan los planes complementarios de pensión (ver tabla 19). También es pertinente precisar, que tras cada código hay una amplia terminología y fundamentación teórica, explicada anteriormente en los capítulos anteriores I, II y III de esta tesis.

**Tabla 19. Análisis de información**

<b>Categorías</b>	<b>Códigos</b>
1. Remuneración directivos	Tamaño de la empresa Sector económico
2. Remuneración Variable	Corto plazo Largo plazo
3. Pensión obligatoria (Preferencia)	Fondo público Fondo privado
4. Beneficio fiscal para ahorro previsional	Empresas Personas

**Fuente: Elaboración propia**

Con estas cuatro categorías y los códigos definidos, contamos con un punto de partida para explorar el fenómeno que nos interesa. En el protocolo se ampliará el detalle de los elementos que componen los códigos y, a través de la técnica seleccionada –el guión en

nuestro caso—, se profundizará con los diferentes públicos en las cuestiones inherentes a las mismas, durante la realización de las entrevistas-semi estructuradas. Dicho de otra forma, las categorías y los códigos son el insumo para el método –la entrevista– y el trabajo de campo a través de la aplicación del guión.

Ahora bien, de la realización de las entrevistas y el análisis de su contenido se derivará una estructura de códigos, categorías y conceptos finales ampliada. Concretamente, como resultado de las entrevistas realizadas se obtuvieron 25 códigos, 16 categorías y cinco conceptos que dieron lugar a un modelo de relaciones. Lo anterior se explicará en el siguiente capítulo de resultados.

#### **4.6. Criterios de calidad de la investigación**

Son cuatro elementos esenciales en los que nos hemos centrado para garantizar la calidad del proceso investigativo, y demostrar el cumplimiento de las normas y estándares propios del rigor científico en la metodología cualitativa: fiabilidad, validez del constructo, validez interna y validez externa.

Para Vandebons (2007), la validez, fiabilidad y utilidad de la información recogida, deben basarse en la verdad y la exactitud de los hechos, siempre que una prueba se mida con precisión y por tanto refleje lo que pretende medir. La fiabilidad tiene que ver con la réplica, es decir, que otro investigador partiendo de los mismos insumos, pudiera llegar a resultados similares o replicar la investigación siguiendo el mismo diseño metodológico. En esta tesis, hemos utilizado diversas tácticas para dotar de fiabilidad y rigor el proceso:

- a) La triangulación de la información a través de las entrevistas con sujetos de diversas líneas de pensamiento y posturas frente a la cuestión de investigación y actividad profesional.
- b) Generamos y nos ceñimos al uso del protocolo (ver anexo 1) para estandarizar el proceso investigativo.
- c) Hemos pasado las transcripciones de las reuniones a los entrevistados para dejar a consideración de los mismos y que tuvieran ocasión de realizar las correcciones o puntualizaciones que etimasen pertinentes.
- d) Hemos cumplido con la cadena de evidencia siguiendo los parámetros establecidos para transformar la información primaria en códigos, categorías y conceptos.

- e) Dos investigadores han analizado la información generada por medio de las entrevistas por separado y puesto en común sus conclusiones al respecto.

Con respecto a la validez del constructo, estará dada por la fundamentación teórica realizada en los primeros capítulos que ha permitido precisar el significado y componentes de cada constructo y la utilización de las diversas fuentes de evidencia que mencionamos en el apartado anterior.

Con respecto a la validez interna, se observará en este proceso académico por el significado que otorguen los entrevistados y el investigador a los planes complementarios de pensión –unidad de análisis– y la validez externa por la posibilidad futura de comparar los resultados con investigaciones sobre la misma cuestión. Esto se debe traducir en el rigor de la metodología a aplicar, el cual será ratificado por el respeto que tiene el investigador por los pasos del proceso y la coherencia interna (Cescentini y Mainardi, 2009).

La transparencia y ética en el manejo de los datos a obtener a partir de las entrevistas y los diversos documentos a examinar es determinante. Demostrar integridad y competencia, acerca de la ética en el manejo de los datos, independiente del objeto de investigación e incluso de paradigmas que se puedan tener, es fundamental (Tobin y Begley, 2004). Y en ese orden de ideas, la confiabilidad es el principal aspecto en el manejo y transformación de los resultados (Cescentini y Mainardi, 2009). Dicho lo anterior, es fundamental en la utilización de la metodología cualitativa, la forma como el investigador negocia o se debate con los resultados, teniendo precaución de no generalizar inapropiadamente.

Con respecto a los hallazgos es necesario construir una conexión clara entre los datos y el marco teórico, apuntando a una clara demostración de utilidad y la originalidad de la contribución propia. Es importante recordar que el reto investigativo es colectivo y todas las partes involucradas: lector y autor, buscan producir la mejor comprensión de la realidad (Cescentini y Mainardi, 2009).

Por tanto, la calidad y fortaleza de la evidencia harán más potente las conclusiones del trabajo investigativo. En la tabla 20 se observan los componentes de calidad definidos para esta tesis doctoral.

En resumen, la metodología seguida en esta tesis apunta a hacer una revisión detallada y profunda de la remuneración en directivos, particularmente en lo que respecta a sus pagas variables, y al uso de los planes de pensiones privados. Consideramos que con los

resultados posteriormente comentados, podremos contribuir al conocimiento científico de este tema que interesa por igual a los Estados, comunidad académica, empresas e individuos.

**Tabla 20. Componentes de calidad de la investigación**

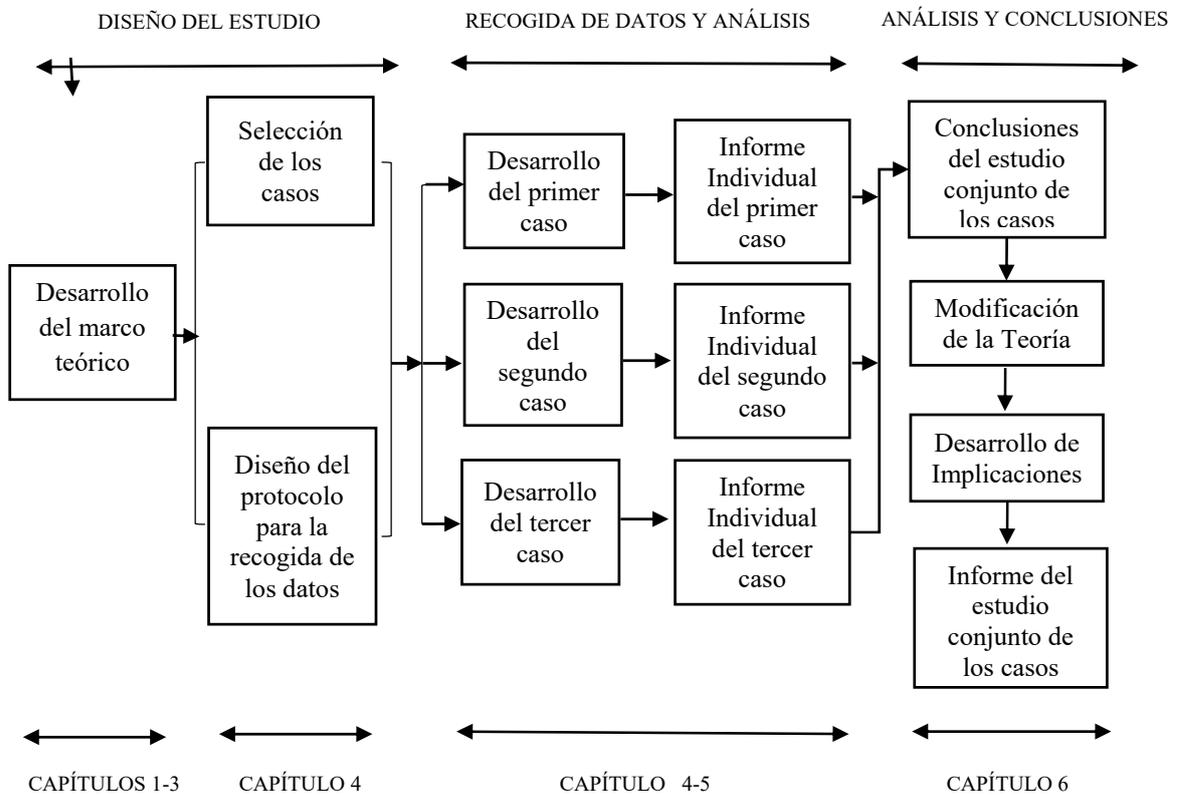
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empresas a estudiar</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas multinacionales con filial en Colombia</li> <li>• Empresas multilaterales de origen colombiano</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prácticas retributivas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan los planes complementarios de pensión como práctica retributiva</li> <li>• No utilizan los planes complementarios de pensión como práctica retributiva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recogida de información</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo: Procedimiento documentado para aumentar la credibilidad del estudio en materia retributiva y pensional</li> <li>• Documental:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Publicaciones científicas</li> <li>b. Estudios especializados de entidades como la OCDE, El BID, el Banco Mundial</li> <li>c. Análisis sectorial específico</li> <li>d. Web de empresas multinacionales y multilaterales,</li> </ol> </li> <li>• Personas:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Presidentes y CEO's que deciden sobre la implementación de la retribución de los directivos</li> <li>b. Gerentes de recursos humanos</li> <li>c. Directivos sujeto de la retribución de largo plazo</li> <li>d. Miembros de entidades multilaterales que estudian la dinámica pensional</li> <li>e. Presidentes de fondos privados y público en Colombia que venden los planes complementarios de pensión.</li> </ol> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Parámetros de calidad de la investigación</b></li> </ul>	Rigor metodológico con respecto a: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Fiabilidad: Replicar los resultados en otro caso</li> <li>b) Validez del constructo: Múltiples fuentes de evidencia, triangulación.</li> <li>c) Validez interna: Significado a categorías del investigador y los entrevistados frente a los planes complementarios de pensión</li> <li>d) Validez externa: Posibilidad de comparar los resultados con otras investigaciones sobre la misma cuestión.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hallazgos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de interpretación</li> <li>• Análisis de datos</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (1989), Escrivá (1999), Balbastre (2014)**

Consideramos que las etapas para este proceso investigativo, planteadas desde el soporte de la literatura especializada sobre metodología cualitativa aportada, fundamentalmente por Balbastre (2001), Escrivá (1999), Yin (1989), permiten observar la

forma adecuada de operativizar el proceso metodológico seguido en esta tesis de forma adecuada (ver Figura 28).

**Figura 28. Componentes de calidad de la investigación**



**Fuente: Balbastre (2001) adaptado de Escrivá (1999) a partir de Yin (1989)**

Soportados en el esquema anterior, hemos presentado las principales cuestiones del diseño investigativo y las herramientas utilizadas para dar fiabilidad. Pasaremos en el siguiente capítulo, a presentar los resultados de la investigación, anunciando de antemano, que para el investigador es un apasionante tema que genera en el presente y futuro múltiples debates, por el impacto que tiene en el presupuesto de las Naciones, en la retención de los directivos y en la calidad de vida de éstos cuando se jubilen.



## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**



## 5.1. Introducción

De acuerdo a lo anunciado previamente, este capítulo tiene por objeto presentar los principales resultados de la investigación y el trabajo de campo realizado. El análisis de los casos seleccionados, como parte esencial del desarrollo del proceso académico inherente a esta tesis doctoral, nos ha permitido acceder a gran cantidad de información relativa al uso de planes complementarios de pensión y conocer la opinión de directivos de diversas compañías y otros agentes relevantes por su conocimiento y competencia en la materia. Todo ello partiendo de la base de la fundamentación teórica que sustenta esta investigación, explicada en los capítulos I a III.

Como mencionamos en el capítulo anterior, el criterio de selección de los casos se basa en la intensidad en el uso de los planes complementarios de pensión, como práctica retributiva, constituyendo éste el parámetro que, en buena medida, permitirá explicar los resultados. Hemos estructurado este capítulo a partir de las decisiones metodológicas narradas previamente; por lo que no tomaremos como referencia las empresas donde trabajan los directivos, quienes además, nos han suministrado la información.

Nos referiremos a los grandes temas resultantes del análisis de esta información primaria, que hemos recogido y descrito con anterioridad. Los cinco conceptos son: a) reforma pensional, b) reducción del ingreso en el momento del retiro de la vida laboral, c) beneficio fiscal, d) prácticas retributivas de largo plazo y e) conciencia pensional. A partir de lo anterior, ordenamos este capítulo en siete apartados, los primeros cinco para explicar los resultados obtenidos a través de los conceptos mencionados, sus categorías y sus códigos; el sexto para el debate de los resultados de cada uno de los temas o conceptos que han sido identificados y el séptimo para presentar nuestras proposiciones y modelo generado a partir de la investigación.

Hemos analizado la información primaria partiendo de la literatura especializada y, como se señaló en el capítulo precedente, se presentará por etapas, en conceptos y categorías, buscando contribuir con estudios científicos afines a la cuestión la cual, como se mencionó previamente, se observa poco trabajada y, por ende, con amplias posibilidades de ser explorada.

Como resultado del análisis hemos seguido las siguientes etapas:

Etapas 1: Codificamos de manera abierta.

Etapa 2: Creamos categorías partiendo de los códigos, las entrevistas y la documentación.

Paso 3: Definimos los conceptos esenciales.

A continuación se detallarán los hallazgos obtenidos en la recolección de la información con las diversas fuentes de evidencia, siguiendo los principios de la metodología cualitativa propia del estudio de casos. Hemos escuchado destacados presidentes de empresas, expertos en recursos humanos y de la dinámica pensional quienes, con sus opiniones, han enriquecido el debate técnico y académico de estos apasionantes temas, en concordancia con la triangulación citada en el capítulo IV.

## **5.2. Los conceptos sus categorías y códigos**

### **5.2.1. Concepto 1: Reforma pensional**

Se infiere en el trabajo de campo que la reforma pensional es uno de los temas más relevantes en esta investigación por cuanto incide de forma directa en tres ámbitos: a) en aspectos macroeconómicos y de política pública; b) en la reducción del ingreso del directivo en el momento de su jubilación y, por consiguiente, en su calidad de vida en la vejez; y c) en las definiciones retributivas del directivo.

Entendemos el concepto de reforma pensional como el que comprende todas aquellas modificaciones orientadas a hacer sostenible los sistemas pensionales. Por consiguiente, en la definición de este concepto es esencial mencionar las entidades o sujetos que hacen posible la transformación de los modelos de jubilación y, de los cuales se requiere una activa participación para lograr un cambio exitoso en esta dimensión.

En primer lugar, el Estado representado por el gobierno a través del Ministerio de Trabajo, quien es el primer responsable de proponer las modificaciones necesarias para hacer sostenible el sistema pensional en el pilar público y privado. Asimismo representando al Estado, juega un papel determinante el Congreso de la República, quien es el encargado de estudiar y debatir las propuestas hechas por el gobierno, e igualmente escuchar a los diferentes actores sociales involucrados en la problemática previsional.

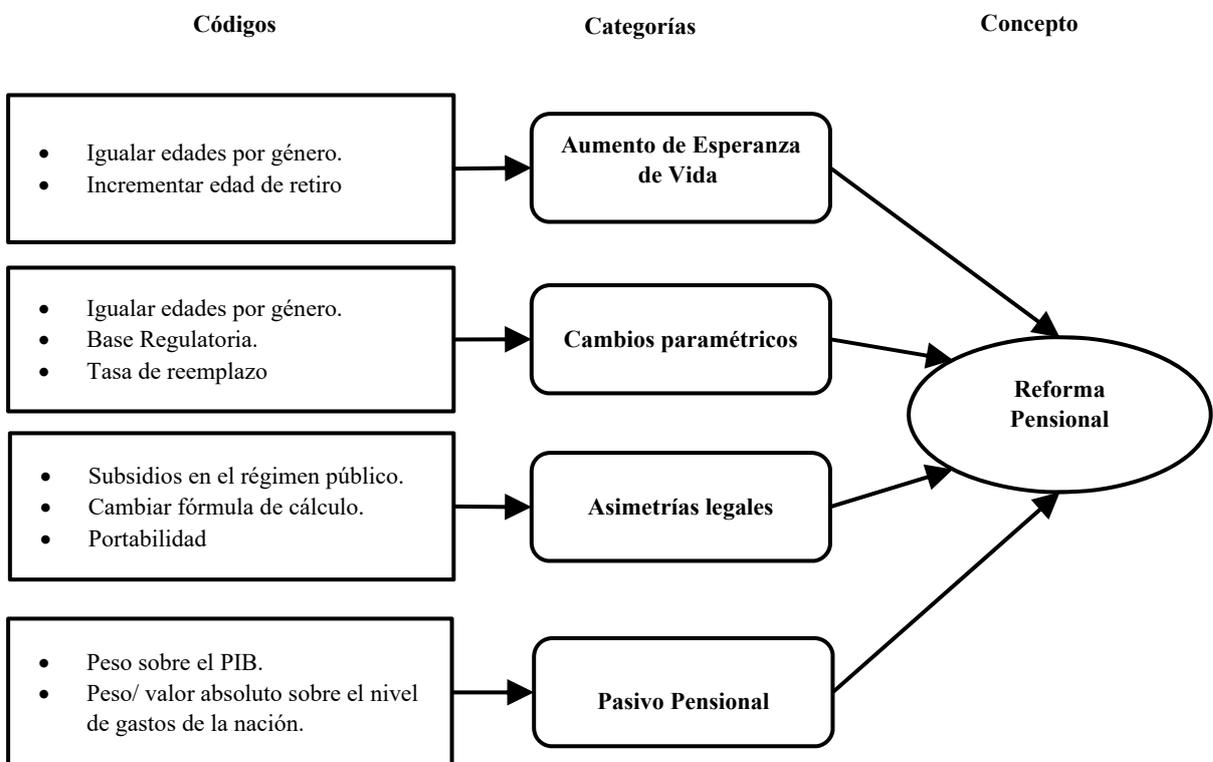
En segundo lugar, los representantes de los trabajadores a través de las centrales obreras, quienes tienen como función primordial cuidar los intereses de los empleados por cuenta ajena y los autónomos, buscando unas condiciones laborales adecuadas, que sirvan

como base para alcanzar los requisitos de jubilación, sea en un fondo público o en uno privado.

En tercer lugar, los gremios quienes actúan en nombre de los empresarios, en aras de tener unas condiciones adecuadas para generar empleo, a unos costes razonables. Como se mencionó en el capítulo I de fundamentación teórica, la plantilla de trabajadores representa uno de los mayores costes para la organización. Por otro lado, como citamos en el capítulo III, el BID señaló en el libro “Mejores empleos mejores pensiones”, que la calidad del empleo y la estabilidad laboral se tradujeran en mayores posibilidades de tener más trabajadores con aportaciones a la seguridad social y, por consiguiente, mayor cobertura pensional y menos necesidad de hacer reformas pensionales.

Por último, la comunidad académica y las entidades multilaterales, quienes son llamados a opinar de manera imparcial con profundidad técnica y científica, proponer soluciones a las reformas paramétricas necesarias y criticar las prácticas retributivas y de adjudicación de mensualidades pensionales excesivas.

**Figura 29. Códigos y categorías.**



Fuente: Elaboración propia

Definido el concepto de reforma pensional ahora explicaremos las cuatro categorías que lo componen y mencionaremos los diez códigos que nos han permitido construirlas, a partir de la información primaria obtenida de las entrevistas semi- estructuradas (ver figura 29).

#### ***5.2.1.1. Categoría Aumento de la Esperanza de vida***

Esta categoría es entendida como la duración prolongada de la vida de un ser humano y está relacionada con la ancianidad. Los códigos que contiene esta categoría son: a) igualar edades por género, y b) incrementar edad de retiro.

El acelerado incremento de la longevidad ha sido un tema recurrente en múltiples entrevistas. Así, por ejemplo, según Ángel Melguizo de la OCDE: “el aumento en la expectativa de vida es crucial hoy para la problemática pensional, el impacto fiscal que tiene el incremento de la esperanza de vida hará, tarde o temprano que se aumente la edad para acceder a la edad de jubilación”.

Para Juan Guillermo Castañeda, CEO para las Américas de Smurfit Kappa, quien tiene a cargo la responsabilidad de la empresa en once países en esta parte del mundo y cuenta con amplia experiencia en el manejo corporativo de los planes complementarios de pensiones, la problemática fiscal se resume en “el acelerado incremento de la expectativa de vida hará que los países deben aumentar la edad de retiro. Esto servirá además para aprovechar toda la experiencia y el potencial de los empleados en aras al crecimiento de las organizaciones”.

Así mismo, las diferencias de edades se observan como un elemento que debe ser analizado en una reforma pensional en Colombia, aún las mujeres tienen edades inferiores y se considera por empresarios y analistas que deben ser igualadas, como sucede en gran parte del mundo. No obstante, es oportuno considerar la maternidad, como una condición que incide en la densidad de cotización de las mujeres y que puede explicar en parte las diferencias de edades. De alguna manera la sociedad puede compensar el esfuerzo por el género femenino en el cuidado de sus hijos, hay países donde históricamente han sido adicionadas mensualidades de aportación para las mujeres, como un reconocimiento a la labor de madre, como ha sucedido en Francia.

Nicanor Restrepo Santamaría (Q.E.P.D) ex presidente de la compañía Suramericana de Seguros, Miembro del directorio a nivel global de Smurfit Kappa y uno de los empresarios

de mayor reconocimiento en la historia empresarial colombiana señala “...las edades precoces de pensión deben ser analizadas para ambos géneros, no es sostenible en periodos amplios de tiempo el modelo actual. Es necesaria una reforma pensional profunda que vaya acompañada de mejoras en las condiciones laborales de todos los individuos, justamente para alcanzar a llegar dignamente a la edad de retiro”.

Se encuentra otro elemento importante en esta categoría, es la edad de retiro vista desde la óptica organizativa, pensando en retrasarla para aprovechar el conocimiento y experiencia de los directivos. Así lo expresa Ana María Álvarez, Vicepresidente de Recursos Humanos de la compañía multinacional Tecnoquímicas, al señalar: “es necesario aumentar la edad de pensión; el momento de pensionarse debe estar relacionado al uso de las capacidades que todavía tiene un empleado para llevar a cabo sus actividades laborales, y los directivos tienen mucho por aportar al crecimiento de las empresas...”.

#### ***5.2.1.2. Categoría 2: Cambios paramétricos***

Los códigos que tiene esta categoría son: a) igualar edad por género, b) base regulatoria y c) tasa de reemplazo. Este concepto de Reforma Pensional, ha sido construido a partir de todas las aportaciones hechas por los entrevistados, quienes han expresado de forma reiterada, su preocupación y su interés en el futuro propio y en el de sus familias, con respecto al momento de retiro de la vida laboral.

Las razones para igualar la edad fueron expuestas en la categoría anterior. Con respecto a la base regulatoria, los resultados evidencian que es inminente el incremento del tiempo que se tomará para calcular la mensualidad. Ello viene explicado por la tendencia global de las reformas pensionales, en aumentar dicho periodo de tiempo como una medida que reduce el promedio de cotización y, por tanto, baja el ingreso base medio y, así, la liquidación de la pensión.

Para Miguel Largacha Presidente del fondo de pensiones privado Porvenir, “debe resaltarse que tanto el BID como la OECD destacan como el sistema público de pensiones requiere modificaciones paramétricas, particularmente la reducción de la tasa de reemplazo, aumentar las densidades de cotización, aumentar las edades de pensión, focalizar adecuadamente los subsidios en las personas realmente necesitadas y hacerlo financieramente sostenible.”. Este testimonio es muy importante en dos sentidos: primero

para señalar que la tasa de sustitución debe ser modificada en una reforma pensional, y dos para entender el efecto que tiene dicha transformación con respecto al pasivo fiscal.

### **5.2.1.3 Categoría 3: Asimetrías legales**

Las asimetrías legales y tributarias son las diferencias existentes entre los sistemas públicos y privados. También encontramos que alude a las grandes divergencias existentes en materia pensional en cada región del mundo. Los códigos asociados a esta categoría son: a) subsidio en el régimen público, b) cambiar fórmula de cálculo y c) portabilidad.

El subsidio del régimen público genera un gran asimetría entre el pilar 1 y el 2 del sistema general pensional colombiano. Esto hace que no sean comparables por cuanto se construyen sobre variables diferentes. Como señala Maria Eugenia Perez, Presidente del Consejo de Administración del Grupo Empresarial Coomeva<sup>64</sup>, “las diferencias que se observan en los cálculos entre Colpensiones y un fondo privado son enormes, muchos de nuestros directivos han migrado al sistema público, porque es indiscutible la conveniencia de éste”. En el régimen de prima media, administrado por Colpensiones, existe una gran ventaja para muchas personas afiliadas a éste, lo que se conoce técnicamente como prestación definida. Es decir, el pensionista recibe un valor fijo de mensualidad y esta se mantiene constante durante el tiempo con incrementos anuales a partir del IPC. Por el contrario, en el régimen de ahorro individual, la mensualidad depende del capital ahorrado y del rendimiento del mismo, donde el valor de la pensión depende de las condiciones de rentabilidad del mercado.

En el sistema público, el cambio en la forma de cálculo se hace necesario para los entrevistados expertos en los aspectos técnicos, como el mecanismo que permita concentrar los subsidios en quienes tienen menos ingresos. Dicho de otra forma, la fórmula es la herramienta con la cual se busca que las pensiones públicas no sean desproporcionadas, ni muy pequeñas ni excesivas, es decir, equitativas en razón de la condición social del trabajador. Esto supondría un cambio paramétrico de gran importancia en una reforma pensional en Colombia.

La portabilidad de los planes complementarios de pensión, se entiende en esta investigación, como la posibilidad para un directivo de trasladar sus ahorros entre un país y

---

<sup>64</sup> Grupo económico de mayor nivel de ventas en el sector cooperativo de Colombia, conformado por once compañías.

otro, pero conservando los beneficios legales y tributarios que haya obtenido en el país origen. Es un gran reto, porque las grandes diferencias de los entornos legales entre las naciones de Latinoamérica afecta, sustancialmente, los planes de desarrollo y movilidad de los directivos talentosos. Rodolfo Montalvo Vicepresidente de Recursos Humanos de Colgate para la zona andina se refiere a la cuestión: “es muy importante para incentivar el ahorro destinado al retiro, que los planes de pensiones privados sean portables, es decir, que el directivo tenga la posibilidad de trasladar sus recursos entre países sin que esto afecte su meta de construcción de capital.”.

La última categoría de este concepto hace referencia al pasivo pensional, la cual abordaremos a continuación.

#### **5.2.1.4. Categoría 4: Pasivo pensional:**

Lo componen los códigos a) peso de la deuda sobre el PIB y b) peso y valor absoluto de gastos sobre el nivel de gastos de la nación.

El pasivo pensional es considerado un elemento crucial en esta tesis, porque es una de las variables que justifican la necesidad de reformas pensionales profundas. El peso de la deuda sobre el PIB y el incremento de los recursos que la nación gira cada año a los pensionados es cada vez mayor. Ello evidencia que el único mecanismo que permite ampliar la cobertura pensional, sin que se incremente exponencialmente el gasto, en una reforma pensional.

Así lo expresa, la Directora de la Junta Directiva del Banco Central de Colombia Ana Fernanda Maiguashca, cuando afirma “en mi opinión la deuda generada por el pasivo pensional hace necesaria una nueva reforma pensional, es insostenible en un periodo de tiempo amplio la carga fiscal actual”. Esto es ratificado por los panelistas representantes de gremios y centros de investigación como la Asociación Nacional de Instituciones Financiera (desde ahora ANIF) y Fedesarrollo en sus ponencias presentadas en el Congreso de Asofondos realizado en Cartagena en abril de 2015 quienes, por unanimidad, concluyen e insisten en la necesidad apremiante de una reforma pensional que alivie la carga fiscal que tiene el país.

En suma, este primer concepto de reforma pensional, cuyas categorías y códigos acabamos de describir, es el fundamento inicial para seguir describiendo los resultados de la

investigación. Ahora pasaremos a explicar el segundo concepto, relacionado con la disminución del ingreso en el momento del retiro de la vida laboral.

### **5.3. Concepto: Reducción del ingreso en el momento del retiro de la vida laboral**

El decrecimiento del devengo ha sido explicado bajo el término técnico “Brecha Pensional” en los capítulos anteriores. A partir de las entrevistas hemos entendido este concepto como el descenso severo en el ingreso en el momento de pensionarse. Esto significa que el directivo viene recibiendo un salario sumado a una serie de beneficios que equivalen a su remuneración total cuando está en su fase productiva como empleado, pero cuando empieza su etapa como pensionista se enfrenta a varias realidades no propiamente muy gratas para él: a) disminuye su salario en algunos casos hasta en un 80% para altos directivos; b) ya no tiene los beneficios no monetarios que le significaban menos gastos; c) debe asumir de forma directa coberturas sin ningún subsidio de la empresa, por ejemplo, pólizas de medicina de salud privadas; y d) se enfrenta a cambios psicológicos que pueden afectar su estado de ánimo.

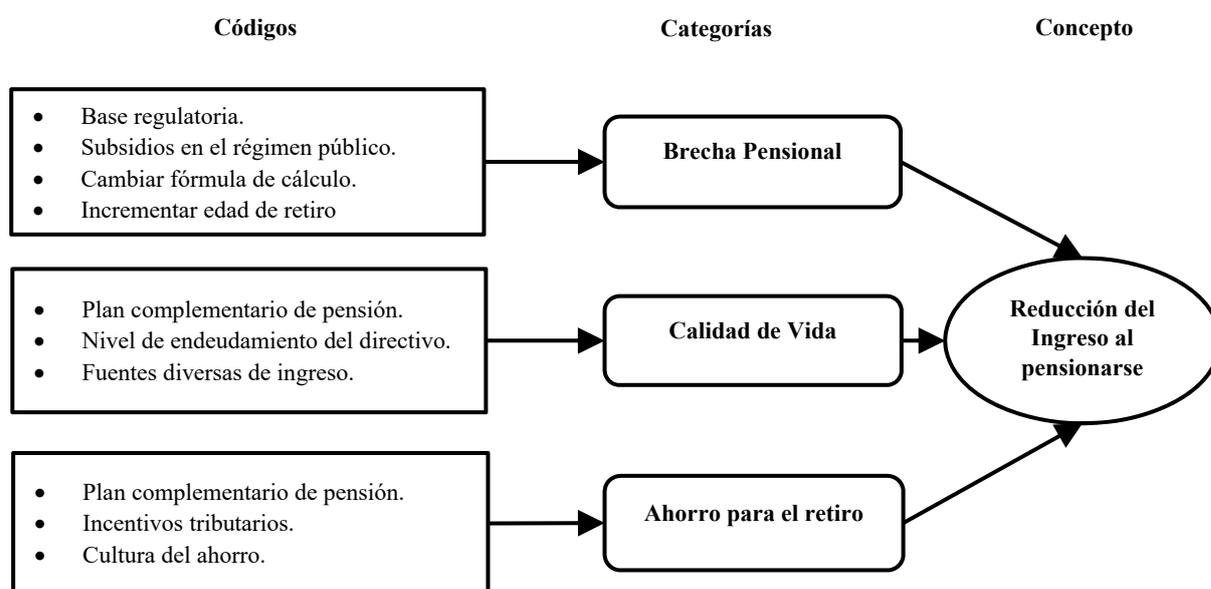
En este último punto nos referimos a un aspecto psicológico, mencionado en el marco teórico desde las dimensiones (económica, psicológica y social) de un ser humano en la relación contractual con una empresa. En este aspecto el directivo ya no se siente importante dentro de una organización ni ostenta el mismo poder, porque no tiene personas a cargo a quienes asignar funciones y que deben reportarle sus actividades. Además, debe asumir múltiples actividades de la vida cotidiana que antes realizaba su secretaria o un mensajero, como, por ejemplo, ir al banco a pagar sus obligaciones. A pesar de que el enfoque de esta tesis se fundamenta en el hecho económico de la retribución, nos parece apropiado hacer una breve mención al ámbito psicológico, porque fue notorio en el trabajo de campo, el gran impacto que para los directivos representa el pasar de ser empleado de alto rango a pensionado.

Volviendo al concepto de brecha, desde la mirada pensional económica, se evidencia en los resultados que cada vez será mayor la reducción del ingreso, como evidenciamos en el capítulo III, en la medida en que las reformas pensionales paramétricas sean una realidad. Esto indica una gran oportunidad para los planes complementarios de pensión, como se tratará en las conclusiones.

Este constituye un tema de gran preocupación para todos los entrevistados. Así, por ejemplo, Giovanna Erazo, Directora de Recursos Humanos de la zona andina de Johnson & Johnson afirma “para mí es una de las grandes preocupaciones que tenemos en las áreas de recursos humanos, porque el descenso del ingreso para todos los niveles salariales es alto. Es fundamental pensar en acciones para ayudar y motivar al directivo y, en ese orden de ideas, me parece que los planes privados de pensión son un instrumento adecuado de retribución que apunta a ese objetivo”. Se busca ayudar al directivo con respecto a su jubilación, con el objeto que esto atraiga, retenga y motive al capital humano, para que este genere mejores resultados.

Las categorías que componen este concepto son tres y los códigos que hacen parte de éstos son diez (ver figura 30). En los subpartados posteriores entraremos en el análisis de las diferentes categorías identificadas.

**Figura 30. Códigos y Categorías**



**Fuente: Elaboración propia**

### **5.3.1. Categoría Brecha pensional**

La brecha está íntimamente ligada al concepto de reducción del ingreso y se explica desde la diferencia entre el ingreso total que tenía el directivo y su mensualidad pensional.

Los códigos que componen esta categoría son: a) base regulatoria, b) subsidios en el régimen público, c) cambiar fórmula de cálculo, y d) incrementar edad de retiro.

Para el caso de los directivos, la brecha implica una disminución en su calidad de vida ya que, cuanto más altos sean sus ingresos, mayor será la diferencia con su mensualidad, como ya se explicó en el capítulo III. Ese *gap* o distancia entre ambos ingresos se acentuará en la medida en que la base regulatoria se siga ampliando, tomando así muchos más años para el cálculo de la pensión de jubilación, se requieran más años de cotización para generar derecho al 100% de la pensión y se limiten las pensiones máximas para hacer el sistema público más sostenible.

Como comentamos en el capítulo III, el régimen público está altamente subsidiado, por tanto, una reforma buscará centrarse en destinar los subsidios a quienes ganan menos dinero, teniendo un efecto directo y negativo sobre quienes ocupan altos cargos en las empresas. En ese orden de ideas, las mensualidades serán inferiores a las actuales, aumentando la brecha pensional en cargos directivos. Así lo señala Gilberto Quinche, ex Presidente del Seguro Social y actual Gerente General de la entidad de salud del Grupo Cooperativo Coomeva, “sin subsidios, el régimen público deja de ser atractivo para quienes están hoy afiliados al mismo y tienen altos ingresos. Hoy son grandes las asimetrías entre el sistema público y privado, pero al revertir el subsidio y concentrarlo en los bajos ingresos, los cálculos cambiarán de forma drástica”.

Así las cosas, la brecha pensional y su previsible evolución futura, se convierten en uno de los principales hallazgos de esta investigación.

### **5.3.2. Categoría Calidad de vida**

La calidad de vida tiene relación con lo comentado antes, en cuanto a cuál será el nivel de vida y las posibilidades de mantener el estatus para el directivo, cuando éste observa un descenso apreciable de su ingreso. La observación del fenómeno muestra que, el hecho de querer mantener el mismo estándar, sumado a las obligaciones o pasivos que pueda tener el directivo, hacen que éste no quiera pensionarse en las fechas establecidas por la ley, y opte por buscar trabajar por mucho más tiempo del previsto. Se entiende, entonces, como “calidad de vida” la cobertura total de las necesidades, tanto las básicas como las relacionadas con el estilo de vida y estatus, así como el pleno desarrollo de sus facultades físicas e intelectuales, a partir del momento de la jubilación.

Los códigos que componen esta categoría son: a) plan complementario de pensión, b) nivel de endeudamiento del directivo y c) fuentes diversas de ingresos.

En primer lugar el plan complementario de pensión es un instrumento que contribuye a mantener cierto nivel de vida, por cuanto ofrece un ingreso adicional. Así lo señala Mauricio Toro Bridge, Presidente del Fondo Privado Protección, el cual hace parte del Grupo Empresarial Antioqueño cuando señala que “...Los planes de ahorro complementario permiten al individuo tener un ingreso adicional, que facilita a esa familia tener una vejez más tranquila y, en la medida que la empresa pueda contribuir, será una magnífica solución, pero sin perder de vista que la responsabilidad de construir un capital parte del individuo”. La empresa puede participar y motivar, pero le corresponde al individuo aportar y construir su propio retiro. Dicho de otra forma, es el agente principal de su propio destino en la edad adulta.

En segundo lugar, el nivel del endeudamiento es un hallazgo importante para las políticas de recursos humanos en las empresas. Se evidencia que el sector financiero prefiere prestar dinero a los empleados de grandes compañías porque tienen mayor garantía del pago, Incluso con prácticas relativamente nuevas en el mercado denominadas “libranzas”, donde de acuerdo al marco legal es permitido que el trabajador autorice un descuento de su nómina para un crédito. En contraprestación la entidad financiera otorga unas tasas de crédito preferenciales. Esto ha llevado a incrementar la exposición a pasivos de muchos directivos, quienes encuentran alternativas de recursos a buen precio. Ahora bien, el riesgo radica en que, en el momento de llegar a la edad de pensión, se crucen dos variables: a) reducción del ingreso y b) alto endeudamiento. En otras palabras, el evento descrito dejaría a sus familias expuestas a perder incluso su patrimonio, porque estaría en una situación bastante preocupante, compleja y, sin duda, adversa, en su etapa pensional.

El rol que se evidencia debe tener la DERH es limitar el acceso de ofertas crediticias dentro de las empresas. Como indica Giselle Bueno, Gerente de Recursos Humanos de la multinacional Reckitt Benckiser: “gestión humana tiene un rol determinante en tratar de que las personas no lleguen a la edad de pensión con alto endeudamiento. Sería una situación indeseada, acentuada por la dificultad de conseguir nuevas fuentes de ingreso en esa etapa de la vida”. Y ese testimonio nos conduce al tercer código de esta categoría, como es encontrar nuevas fuentes de ingreso al pensionarse y, de forma ideal, construirlas previamente, siendo el plan de pensiones un vehículo adecuado para tal fin.

Pero también se advierte en algunos directivos interés en construir capital u otras fuentes de ingreso, con otras acciones distintas a los planes de pensiones, como inversión en activos inmobiliarios, comercios, etc. Para Liliana Rivera, Directora de Mercadeo para la zona andina de la multinacional Mondelez, es muy importante este aspecto. Prueba de ello son sus reflexiones cuando comenta: “yo pienso que es fundamental y necesario desde la etapa activa de la vida ahorrar e ir construyendo capital para la vejez, pero con opciones de inversión distintas”. Coincide con el planteamiento anterior Luis Eugenio Cucalón, Vicepresidente de Recursos Humanos de la empresa multilateral Colombina, cuando afirma que “debemos pensar desde la etapa productiva de la vida profesional en invertir adecuadamente nuestro dinero, buscando alternativas que dispersen el riesgo. Es decir, no tener nuestro capital en una sola opción de inversión, sino con variadas formas que permitan minimizar posibles pérdidas y así, precisamente, construir una futura fuente de ingreso”. Este comentario también nos conduce a la siguiente categoría.

### **5.3.3. Categoría Ahorro para el retiro**

El ahorro para el retiro se evidencia como una táctica de gran relevancia porque apunta a tener una mejor pensión total, entendida esta como el resultante de sumar la mensualidad pensional más el ingreso complementario. El ahorro implicará entender la filosofía de los planes de pensiones, como expresa Carlos Polo Gerente General de Johnson & Johnson para Colombia al señalar que “el plan de pensiones no tiene un propósito inmediatista sino de largo plazo y se convierte en una alternativa de ahorro que apunta justamente a construir ahorro para el retiro”.

Esta categoría se explica a partir de tres códigos encontrados en la investigación: a) plan complementario de pensión, b) incentivos tributarios y c) cultura del ahorro.

Como hemos señalado anteriormente, los planes complementarios son un instrumento óptimo de ahorro para la vejez. Así lo afirma Mariano Bosch del BID al destacar que “el plan privado de ahorro es una de las mejores opciones, pero se debe trabajar en que los directivos hagan uso de los mismos y no prefieran el consumo e ingreso de corto plazo. De allí la relevancia de los incentivos fiscales, que sin duda, son un gran motivador de esta práctica”.

De ahí que el segundo código, esencial para motivar el ahorro para el retiro, haga referencia a los incentivos tributarios, como menciona Diego Loaiza, Vicepresidente

Comercial de la empresa multilateral Orbis cuando puntualiza que: “los incentivos tributarios son muy importantes para motivar al directivo a ahorrar en instrumentos como planes de pensión voluntaria empresarial, porque se tiene un aliciente para dejar el dinero allí invertido”.

De otra parte, Rodolfo Montalvo, de Colgate Palmolive, hace mención al tercer código de esta categoría “la cultura del ahorro es fundamental y somos nosotros los líderes de gestión humana los llamados a inculcar en los directivos ese hábito del ahorro a largo plazo. Pero me preocupan alternativas de endeudamiento en las cuales se entregan como garantía los recursos ahorrados en los planes de pensiones, las cuales sin duda son muy atractivas por el bajo costo en términos de tasa, pero al final se puede convertir en un ahorro inverso o negativo”. Esta aportación es un hallazgo muy interesante en esta investigación, por tanto volveremos a ella en el debate de resultados que en este mismo capítulo ampliaremos.

La cultura de ahorro tiene relación con la importancia de la “educación y pedagogía pensional”, la cual hace alusión a la importancia de ser conscientes acerca de la importancia de ahorrar, para tener una mensualidad adecuada en la vejez, que permita mantener la calidad de vida en esa fase de la vida. Este proceso de crear cultura y pensamiento de largo plazo puede ser originado desde los colegios, universidades y empresas. Esta última opción nos interesa especialmente, la conciencia desarrollada en el seno interior de la organización, a partir de unas prácticas activadas de la Dirección de Recursos Humanos, con miras de que las personas asuman que deben prepararse económicamente para la última etapa de su vida.

El ahorro de largo plazo se ve afectado por la alta orientación de la sociedad a consumir, como señala Antonio Celia Presidente de Promigas<sup>65</sup>, una de las empresas de distribución de gas más importante de Latinoamérica y calificada en primer lugar en ética y responsabilidad social, “los altos índices de consumo dificultan la cultura del ahorro, por lo tanto las organizaciones deben fomentar las prácticas de ahorro de largo plazo, con acciones pedagógicas para despertar la conciencia de pensar en el futuro”.

En suma la cultura de ahorro y la pedagogía se encuentran como elementos esenciales en esta investigación.

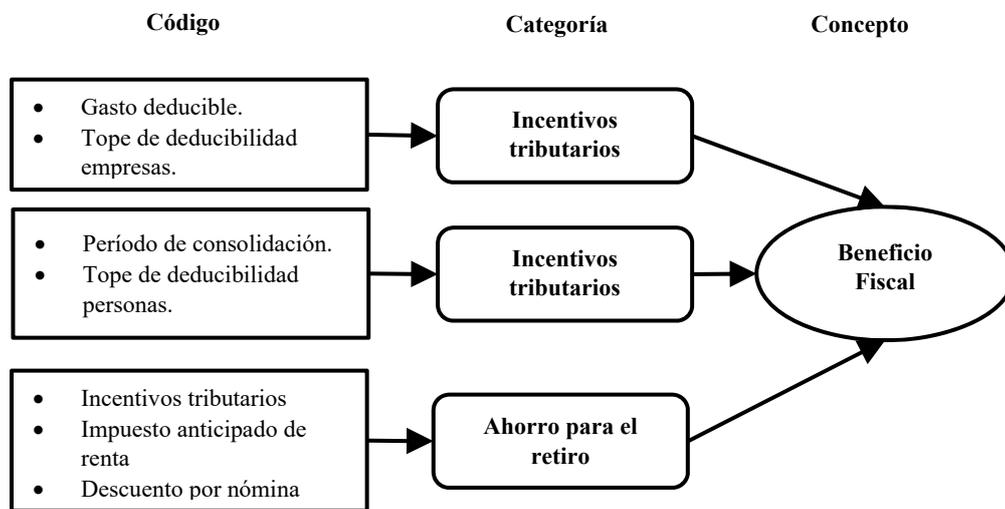
---

<sup>65</sup> Ocupó el primer lugar entre más de 100 compañías en la medición de Ética y Responsabilidad Social seguidos por Federación Nacional de Cafeteros y Grupo Carvajal. Medición hecha por Merco Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (2008).

## 5.4. Concepto: Beneficio fiscal

Este concepto alude a los estímulos fiscales que tienen las empresas o las personas para ahorrar en esquemas como los planes complementarios de pensión. Representan el gran incentivo que estimula el ahorro con fin previsional e inciden de forma directa en la creación y puesta en marcha de los planes complementarios de pensión. Los beneficios tributarios en esta investigación se conciben desde dos ópticas: a) las empresas y b) las personas. En nuestro caso está compuesto por tres categorías y siete códigos (ver Figura 31).

Figura 31. Códigos y categorías



Fuente: Elaboración propia

### 5.4.1 Categoría incentivos tributarios empresas

Esta categoría está compuesta por los códigos a) gasto deducible y b) tope de deducibilidad. A partir de estos, encontramos que los planes privados de pensiones permiten a las organizaciones tener una menor carga fiscal por ser un gasto deducible. Ello tiene doble efecto para la empresa, por un lado promueve una práctica de ahorro para la vejez en sus directivos y, por otro, mejora sus resultados financieros desde el aprovechamiento válido de las normas fiscales.

Se observan en la investigación dos posiciones, desde la política pública donde se expresa que no se deben tener incentivos de orden fiscal como expresa Ana Fernanda Maiguascha del Banco Central en Colombia, quien señala que "...Los beneficios tributarios

deben ser retirados de las políticas públicas, no fomentan el ahorro, están mal diseñados y provocan altísimos gastos fiscales...”

Por otra parte, en su mayoría, los entrevistados coinciden que es muy importante para las organizaciones un aliciente fiscal, por su grado de influencia positiva en la decisión de las empresas para crear planes privados de pensiones. Sin duda representan un estímulo importante con efecto sobre el resultado financiero empresarial, representado en la aceptación de la administración de impuestos, al admitir la deducibilidad del gasto por concepto de aportaciones a los planes complementarios de pensiones.

Frente al código del tope de deducibilidad se observa en el desarrollo del trabajo de campo, que las empresas pueden incluir en sus gastos las aportaciones realizadas a sus directivos al plan complementario de pensión, generando sin duda un beneficio en pro del ahorro. Ahora bien, el Estado ha entendido que debe fijar un valor máximo de gasto deducible, para evitar prácticas oportunistas o abusivas de la norma por parte de las empresas o los individuos. Por tanto se han creado normativas en aras de equilibrar la intención de la ley fiscal pero, a su vez, limitar el uso de la misma.

#### **5.4.2. Categoría Incentivos tributarios personas**

Esta categoría esta compuesta por los códigos a) periodo de consolidación y b) tope de deducibilidad.

Con respecto a los individuos se observa que son igualmente contundentes los beneficios fiscales para motivar el ahorro para el retiro. Los entrevistados que hoy no tienen dentro de su retribución plan complementario de pensión, hacen mención al uso del beneficio fiscal en sus cuentas individuales del ahorro en los fondos privados, conocidas en Colombia como pensión voluntaria. En otras palabras, así no tengan un plan en su paquete retributivo reconocen el atributo fiscal en mención y su relevancia para optimizar su estrategia tributaria.

Para entender estos códigos adecuadamente y de manera integral, es apropiado dar una explicación técnica breve. El periodo de consolidación, se refiere en este contexto específico, al momento en el cual las aportaciones del plan complementario que realiza la empresa al directivo, se vuelven ingreso y, por consiguiente, patrimonio para éste último. Las compañías condicionan sus aportaciones al cumplimiento de una meta, usualmente,

como decíamos en el capítulo III, el logro del EBITDA esperado. Cumplida la anterior exigencia, el dinero se deposita en la cuenta del directivo pero con una condición suspensiva, esto es, la persona no debe pagar impuestos por dichos recursos hasta cuando la patrocinadora –la empresa– así lo estipule en las condiciones del plan.

Hecha la anterior explicación, el periodo de consolidación es un elemento fundamental para saber el volumen de impuestos al cual estará sometido el individuo y su obligación en esta materia frente al Estado. La evidencia encontrada señala que es de alta relevancia este aspecto técnico, por cuanto el directivo beneficiado hace especial seguimiento al asunto para optimizar los beneficios fiscales asociados al mismo.

Como señala Pedro Felipe Carvajal, Vicepresidente de Recursos Humanos de la Organización Carvajal: “el beneficio tributario es un importante estímulo para el ahorro, para quienes queremos construir un capital adecuado para nuestro retiro. Además, desde mi cargo, observo que en muchas personas es fundamental para que los individuos no retiren los recursos depositados en su fondo de pensiones antes de su jubilación o con otro propósito”.

El tope de deducibilidad que introdujo la reforma tributaria del año 2012, ha modificado el volumen de recursos que las personas están dispuestas a ahorrar, tanto en los planes complementarios de pensión de las empresas, como a nivel individual con los fondos privados. Los directivos entrevistados señalan que, anteriormente, sus excedentes de dinero, los llevaban como una aportación al fondo privado de pensiones pero que, ahora, la mencionada norma ha limitado el aporte, lo cual ha hecho que destinen ese dinero a otros asuntos.

#### **5.4.3. Categoría ahorro para el retiro:**

Esta categoría esta compuesta por los códigos a) incentivos tributarios, b) descuento anticipado de renta y c) descuento por nómina. Entendemos el ahorro para el retiro, como la acumulación de dinero para la vejez, que se construye a lo largo de la vida, es decir, tiene implícito un periodo amplio de tiempo, en el contexto de esta investigación, con el objeto de cubrir la brecha pensional.

Como expresa Gonzalo Pérez, Presidente de Sura, compañía de seguros del Grupo Empresarial Antioqueño: “... el ahorro para el retiro es esencial para tener una vida digna. Desde nuestras soluciones pensamos en cubrir las contingencias en la etapa productiva de

los clientes y estamos convencidos que es muy importante invertir en las coberturas de seguros que tienen implícito el componente de ahorro para la vejez”. Como ya hemos expresado, es evidente en la investigación que el ahorro está altamente influenciado por el estímulo fiscal pero, a su vez, también se evidencia la importancia de las alternativas de productos disponibles en el mercado, que permitan hacer uso adecuado de dicha ventaja, en aras de que los directivos aprovechen esas ventajas fiscales.

De otra parte, los códigos identificados como impuesto anticipado de renta y descuento por nómina, están íntimamente ligados, lo cual se explica por el hecho que los directivos mensualmente tienen un descuento en su nómina anticipado del impuesto de renta y, en la medida que puedan tener las deducciones contempladas en la ley, reducirán su carga impositiva. Dentro de esas alternativas avaladas por la norma, se encuentran los planes complementarios de pensión empresarial o individual. Encontramos en el trabajo de campo, que la gran mayoría de directivos hacen uso de los incentivos fiscales desde sus fondos individuales de pensión, porque prefieren ahorrar y obtener los beneficios contemplados en las normativas establecidas en el estatuto tributario colombiano.

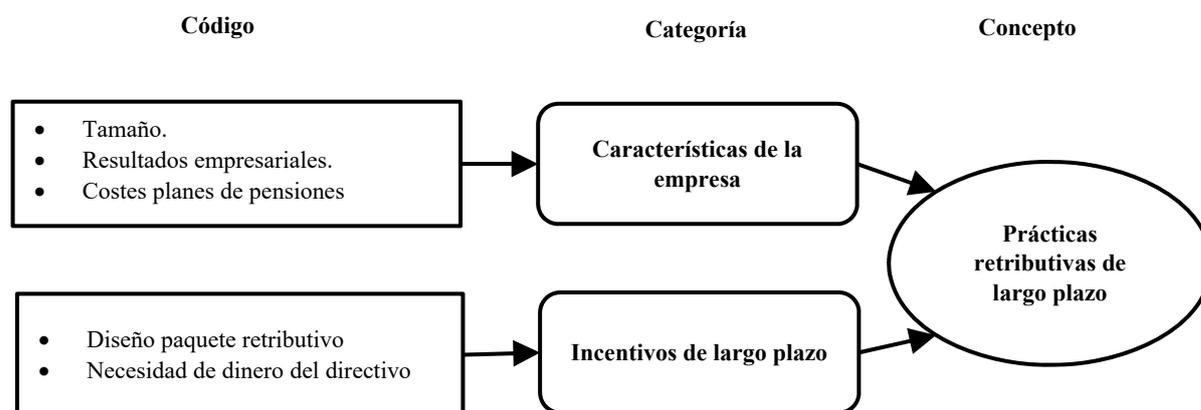
Para Roberto Sierra, Ex-Presidente de la empresa Carvajal Empaques, con sede en Ciudad de México, esta cuestión es fundamental “...el incentivo para los trabajadores desde las leyes tributarias implica un alivio, un potente motivador para ahorrar, y qué mejor, a través de procedimientos claros y transparentes como el descuento por nómina”. Dicho de otra forma, las aportaciones al plan se debitan desde el salario pagado al trabajador, lo cual implica que el reporte de ingresos que la empresa hace a las organismos de control de impuestos, debe ser formal y claro. Así serán informadas las exenciones tributarias de forma transparente ante el Estado.

## **5.5. Concepto: Prácticas retributivas de largo plazo**

Este concepto hace referencia a todas las prácticas que emplean las grandes empresas, entendidas como pagos diferidos a periodos mayores a tres años, a través de los diversos mecanismos, para retribuir o remunerar a sus directivos, sean estos tangibles o intangibles.

Está conformado por dos categorías: a) características de la empresa, y b) incentivos de largo plazo. A su vez este concepto está compuesto por cinco códigos distintos como puede verse en la figura 32.

Figura 32. Códigos y categorías.



Fuente: Elaboración propia

### **5.5.1. Características de la empresa**

Se encuentra en el trabajo de campo, que las condiciones particulares de la organización son determinantes de cara a la posibilidad de implementar un plan de pensiones. Dentro de esas características hay tres elementos importantes, representados en los códigos tamaño, resultados empresariales y costes del plan de pensiones.

El tamaño de la empresa se evidencia como el primer determinante en el seno de la organización, que posibilita la implementación de los planes complementarios de pensión. A partir del tamaño cada organización define las tipologías retributivas en términos de tiempos, montos y maneras de remunerar a sus empleados. Ello es congruente con las investigaciones citadas en capítulos anteriores, donde se ha hecho referencia constante al tamaño de la organización, como condicionante tanto cualitativo como cuantitativo, del nivel retributivo del directivo.

Para Alonso Botero, Vicepresidente de Planificación Estratégica de Tecnoquímicas, la dimensión de la organización es clave, como se deduce de sus afirmaciones, especialmente cuando refiere que “... en mi opinión, el tamaño de la empresa es la variable que permite remunerar a quienes tienen altos cargos de una forma u otra, lógicamente combinada con otros elementos. Pero es obvio que las grandes corporaciones son las que implementan planes de compensación más vigorosos para sus altos ejecutivos, siempre que los resultados lo permiten”.

Este testimonio nos conduce al segundo código relacionado con los resultados empresariales, que son el otro condicionante esencial para tener determinadas prácticas retributivas, entre éstas, los planes complementarios de pensión. Es evidente, que sin resultados organizativos satisfactorios para los accionistas, las compañías no estarán dispuestas a incluir incentivos que involucren recursos importantes para sus estados de resultados.

Esto también es un componente relacionado con el tercer código sobre los costes de los planes de pensiones, donde se encuentra que las empresas observan con preocupación incursionar en este tipo de prácticas por los costes implícitos. Este código “costes de los planes de pensiones” lo entendemos en este proceso investigativo, como las incidencias positivas o negativas que tienen sobre el presupuesto de la empresa la implementación de planes complementarios de pensión. Es un elemento de gran relevancia, por cuanto las organizaciones tienen la tendencia a no implementar beneficios que les impliquen costes fijos.

A este respecto Eduardo Fernández de Soto, Director para Cali de la firma caza talentos o *head hunter* Amrop Top Management, señala que “las tendencias de las empresas en su paquete de incentivos son dos fundamentalmente: la primera atar la entrega del reconocimiento a los resultados corporativos esperados y, la segunda, revisar con mucho detenimiento las implicaciones de costes que tienen los beneficios ofrecidos a la dirección. En esa dirección los planes de pensiones generan inquietud a las empresas”.

La evidencia demuestra que el coste del plan es el principal obstáculo que tiene hoy la implementación de esta práctica retributiva en las compañías. Ello viene acentuado por exigencias recientes en Colombia relacionadas con los requisitos normativos de reportar la información financiera bajo los estándares internacionales conocidas como las NIFF<sup>66</sup>. Esto último ha generado que las compañías deban aprovisionar los pagos que harán cada año al plan complementario de pensión de sus directivos.

Observamos que el coste depende de la relación con otros códigos encontrados como: tasa de reemplazo, tamaño de la empresa y calidad de vida del directivo en su etapa pensional. Como señala Carlos Relvas, Vicepresidente de Recursos Humanos para Latinoamérica de Johnson & Johnson, “...el coste de la implementación de planes privados

---

<sup>66</sup> Normas Internacionales de Información Financiera conocidas en inglés como *IFRS International Financial Reporting Standard*.

es alta. Nosotros somos muy cuidadosos en este asunto, evaluamos el tema con mucha precaución por las implicaciones en el presupuesto que podríamos tener en el futuro. Hay países donde los tenemos implementados y otros donde no, porque encontramos unas tasas de reemplazo altas en sus sistemas obligatorios de pensiones. Tampoco observamos los índices de retención que quisiéramos, en parte explicado porque las actuales generaciones de jóvenes, no tienen el ahorro de largo plazo, dentro sus principales prioridades”. Esta situación tiene relación con las prioridades a través del ciclo de vida de los individuos, y la orientación de los mismos a privilegiar el gasto en el corto plazo. También cobra nuevamente relevancia, la importancia de formar y crear cultura de ahorro de largo plazo.

De otra parte Santiago Perdomo, Presidente del Banco Colpatria Scotiabank menciona: “Nos gusta esa práctica pero, por los costes que implican los planes complementarios, no están considerados desde nuestra política retributiva actual. La variable costes es un limitante considerable. Somos una empresa estable para nuestros colaboradores y, sentimos que tenemos un esquema de incentivos muy potente que nos deja tranquilos”. En ese mismo sentido Ana María Álvarez Vicepresidenta de Recursos Humanos de Tecnoquímicas, señala: “en nuestro caso, el presupuesto de beneficios actual es alto y crear nuevos incentivos por ahora no está considerado, por el impacto en el presupuesto organizativo”.

### **5.5.2. Incentivos de largo plazo**

Partiendo de la observación generada desde la información primaria, entendemos incluidos en la categoría de incentivos de largo plazo todos los pagos diferidos hechos al directivo. Pagos que, por filosofía, están supeditados al cumplimiento de unas metas previamente establecidas y con la obligación organizativa de ser comunicadas claramente al colectivo de directivos sujetos a las mismas. Partimos de la premisa de que los incentivos a largo plazo tienen un periodo de entrega superior a tres años, como es evidente en el caso de otro tipo de prácticas de alta utilización, como son las *stock options*.

En primer término, en el código que hemos llamado “diseño del paquete retributivo”, se evidencia una diferencia entre el uso de algunas prácticas, por ejemplo, los mencionados *stock options*. Éstas se encuentran frecuentemente en las multinacionales mas no en la multilatinas. Ello se debe, en parte, por la composición accionarial de las segundas, cuyos

propietarios no han inscrito sus empresas en bolsa, o no están interesados en democratizar la propiedad.

Dentro del diseño retributivo se observa una marcada tendencia de los directivos por preferir pagos de corto plazo, los cuales posibiliten cumplir con sus obligaciones familiares o realizar las inversiones que ellos mismos decidan. Pero, por otra parte, hay una tendencia relevante de las empresas a incrementar los pagos de largo plazo, cada vez más condicionados al cumplimiento de las metas organizativas que garanticen aumento de cuotas de mercado y, especialmente, el incremento de apropiación de rentas, como se expresó en el marco teórico cuando se hacía mención al desempeño y *performance* de la organización. Prácticas retributivas que en cuentan su fundamento, entre otras, en la Teoría de la Agencia, la Teoría de los *Stakeholders* y la de Fijación de Metas.

Como señala Luis Legarda, Director del Área de Compensación de la Organización Carvajal: "...los modelos de remuneración han evolucionado en varios sentidos, el primero en cuanto a la mayor proporción de incentivos de largo plazo, el segundo supeditando los pagos al cumplimiento de las métricas esperadas por parte de la empresa...". Esto mismo es reforzado por Gonzalo Pérez, Presidente de Sura, quien expresa que "queremos pagar muy bien, pero con el cumplimiento de los objetivos previstos por la empresa. Tenemos una serie de mediciones que apuntan a los grandes logros corporativos, el cumplimiento de esas metas debe incluirse en nuestro esquema de compensación de largo plazo, siendo justos con el empleado porque el objetivo en cuestión requiere tiempo para ser alcanzado..."

Por lo que respecta específicamente a empresas que tienen plan complementario de pensión, en Smurfit Kappa la aportación al mismo hace parte de la retribución y como señala su CEO para las Américas, Juan Guillermo Castañeda, "hoy es parte de nuestra cultura de remuneración, está incorporado y es un lenguaje común de nuestro equipo".

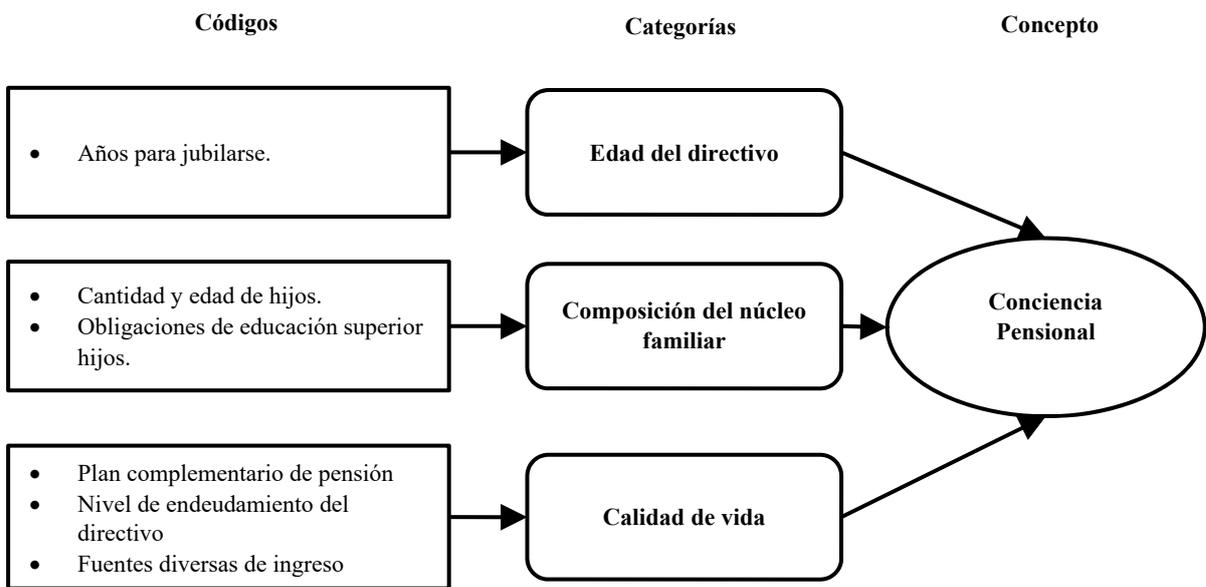
## **5.6. Concepto: Conciencia pensional**

Se ha construido este concepto y entendido como la importancia de que un directivo sea consciente sobre lo que será su vida en la vejez, siendo éste el punto de partida para cualquier estrategia orientada a tener una jubilación adecuada. Al existir esta consciencia, la persona estará más dispuesta a desarrollar alguna actividad que apunte a mejorar su condición en esta etapa de la vida. Esto se traducirá en que la persona pueda prever desde joven las necesidades relacionadas con calidad de vida en su vejez, y prepararse para

cubrirlas con un esquema de ahorro específico, que traiga como resultado el recibir una mensualidad pensional acorde al capital construido y a sus expectativas.

Este concepto está compuesto por tres categorías: a) edad del directivo, b) composición del núcleo familiar y c) calidad de vida. De estos se desprenden seis códigos, como podemos ver en la figura 33.

Figura 33. Códigos y categorías.



Fuente: Elaboración propia

### **5.6.1. Edad del directivo**

La edad hace que las personas empiecen a reflexionar y pensar en su pensión por vejez, teniendo una mayor inclinación a actuar sobre la construcción de un capital que permita mantener unas condiciones apropiadas en el momento de jubilarse. Los años para el retiro son entonces la variable que activa, en mayor medida, esa intención de que el directivo empiece, por iniciativa propia, a pensar en su jubilación. Se observa que el tiempo faltante para llegar a la pensión, activa la necesidad del directivo de pensar en su retiro y, al menos, empezar a plantearse una serie de inquietudes sobre lo que será su vida al llegar tal momento.

Como expresa, claramente, Alfredo Carvajal Sinisterra, miembro del Consejo Directivo de la Organización Carvajal: “cuando las personas entienden la importancia de

sacrificar lo inmediato por lo distante”. Las personas empiezan a hacer conciencia con la edad, pero no necesariamente empiezan a actuar y ahorrar con fin previsional. Mariano Bosch, Especialista Senior en la Unidad de Mercados Laborales del BID, lo ratifica: “en nuestros análisis evidenciamos que las personas, incluso estando cerca de su momento de pensión, no ahorran con suficiencia para tener un capital apropiado para la vejez. Yo percibo que es un asunto de procrastinación o de estar aplazando las decisiones”.

### **5.6.2. Composición del núcleo familiar**

Las características del grupo familiar son relevantes para adquirir conciencia previsional en los directivos. Desde esta perspectiva, se presentan dos tipologías distintas, generadas a partir de las condiciones familiares:

La primera, cuando los directivos tienen hijos que ya están culminando sus estudios universitarios o se han incorporado al mercado laboral. En ésta se observa que la persona siente que ha cumplido con la crianza de sus hijos y puede empezar a ahorrar para su vejez, lo cual fue expresado por varios entrevistados en los términos de que “se le ha dado a los hijos todo lo que se ha podido, es hora de pensar en que cómo será la vida en la edad adulta”.

La segunda, cuando los directivos tienen hijos pequeños, la dinámica detectada es diferente porque las personas perciben mucha distancia entre el momento actual y el cumplimiento de las responsabilidades con los hijos. Esto hace que sean conscientes del retiro, pero que su capacidad para ahorrar sea menor, por tanto, la disciplina constituye un elemento crucial.

A este respecto, Ana Milena Muñoz, Directora Corporativa de Talento Humano de la Organización Carvajal, señala que “observo que la composición familiar influye, porque cuando las personas tienen hijos pequeños, es posible que su capacidad real de ahorro disminuya. Pero también pienso que la disciplina es fundamental, para ir generando acciones orientadas al futuro desde la construcción de capital. La pensión debe ser un tema familiar, donde se converse y se entienda con suficiente tiempo, la importancia en cierta etapa de la vida de lo que suceda con el ingreso familiar. De allí, la relevancia de ahorrar con método, lo cual incluso implique realizar algunos sacrificios en el presente, para mantener la calidad de vida en el futuro, cuando llegue justamente esa etapa de retiro”.

Este testimonio contiene elementos de gran valía para este proceso investigativo, además, nos introduce en el siguiente código.

### **5.6.3. Calidad de vida**

Si bien ya hemos venido definiendo esta categoría a través de este trabajo investigativo, nos parece pertinente ahora enriquecerla a partir de las opiniones de las personas entrevistadas, con respecto a la categoría Conciencia Pensional. Los directivos quieren conservar su estándar de vida cuando cambien de estatus de trabajador activo a pensionista, pero la realidad demuestra que muchas personas no tienen planes de retiro con datos concretos que estén alineados con la calidad de vida que esperan tener en la edad más avanzada. Este hecho afecta, precisamente, a la calidad de vida esperada y son los planes complementarios de pensión uno de los instrumentos que permitiría mejorar las condiciones en la etapa pensional.

Cuando se pensiona el directivo, no hay nada de lo anterior, se pierde el poder propio del cargo y no se tienen las prebendas económicas, lo cual afecta de manera considerable su presupuesto. Como señala Roberto Sierra, Ex Presidente de Carvajal Empaques, radicado en México: “conozco muchos casos de personas que han visto seriamente afectado su presupuesto familiar por verse forzados a asumir los pagos de la salud en la vejez, los cuales crecen de forma exponencial y ya no tienen ninguna ayuda o subsidio de parte de la empresa en la que trabajaban lo cual tendrá lógicamente consecuencias sobre su calidad de vida”. De allí, la importancia de adquirir conciencia pensional, no solamente para efectos directos sobre la mejora en la pensión, sino en elementos colaterales que están íntimamente ligados, como es el dinero suficiente en la vejez para pagar el esquema de salud que el directivo decida tener.

Aunque esta tesis se suscribe al ámbito económico, se ha observado que la afectación personal a nivel psicológico es un aspecto que puede ser severo debido a los profundos cambios a los cuales se somete el individuo, en el momento de su jubilación. Aunque, en muchos casos, existe la probabilidad de su participación en juntas directivas, lo cual se evidencia como una práctica muy importante para el directivo, particularmente, para su estado anímico, porque se siente valorado e importante.

En suma, es notorio en la investigación que la edad y la composición del núcleo familiar, son determinantes para acentuar la conciencia pensional, pero los resultados demuestran que no hay suficientes acciones para construir ahorro con fin pensional.

## **5.7. Debate de resultados**

Como habíamos anunciado, haremos el debate de resultados y de los hallazgos, siguiendo el mismo orden de los conceptos desarrollados previamente, con el propósito de dar una secuencia lógica a la postura del investigador sobre los mismos.

### **5.7.1. Concepto Reforma Pensional**

#### ***5.7.1.1. Categoría Aumento en la esperanza de vida***

En opinión del investigador el gran hecho que origina la necesidad de realizar reformas pensionales en el mundo, es el acelerado incremento de la esperanza de vida y las sorprendentes cifras de envejecimiento en el mundo. Como se mencionó en el capítulo III, resulta inverosímil que puedan haber 13.000 personas hoy que superen los 100 años en un solo país del mundo, en este caso España.

En esta dirección los planes de beneficio definido no son una práctica adecuada, porque implican un coste alto para las empresas al tener que realizar el cálculo, teniendo en cuenta los parámetros actuales y las tendencias futuras del acelerado incremento de la esperanza de vida. Los riesgos a los cuales se ve expuesta la empresa pueden ser altos y, en periodos amplios de tiempo el posible efecto para la perdurabilidad organizativa puede ser severo.

En este orden de ideas, este investigador no comparte la postura de que las cuestiones relativas a la remuneración en directivos no sean un asunto de política pública. Teniendo en cuenta el asunto desde dos perspectivas. Primero el Estado debe regular las prácticas excesivas de los planes privados de pensiones, expuestos en el capítulo III, con entrega de altas sumas de dinero, en edades inferiores a las exigidas por los cálculos actuariales. El indicador de GINI debe ser útil, no sólo para diagnosticar esas enormes diferencias entre las grandes pagas pensionales a los CEOs y los salarios medios de las empresas, sino también para convertirse en un insumo que sirva para que las entidades que vigilan, definan topes e incorporen prácticas de buen gobierno corporativo.

Es importante señalar que, a pesar de que en Colombia no se han encontrado este tipo de prácticas de planes complementarios, con pagos excesivos en el ámbito empresarial, ante la evidencia de que se han producido en otros países, debería actuarse de forma preventiva, regulando este tipo de situaciones para evitar posibles conductas oportunistas de esta naturaleza. Dicho esto, se deben regular y atar las contribuciones de pensión a la realidad pensional del mundo.

En segundo término, siendo equilibrados, los directivos son empleados y, por tanto, merecen que sus condiciones laborales sean consideradas un asunto de la política salarial pública, procurando su bienestar dentro de unos parámetros justos. Deben ser parte de los programas y políticas del Ministerio de Trabajo, al menos, incentivándolos al ahorro previsional. No es posible perder de vista que de los altos directivos y empresarios depende, en muy buena medida, la mayor generación de empleo y beneficios para la sociedad, lo que significa que sus aportaciones a la comunidad son valiosas.

#### ***5.7.1.2 Cambios paramétricos***

En opinión del investigador es necesario revisar en el futuro el incremento de la edad de retiro para hombres y mujeres. Ahora bien, debido a la directa relación entre el mercado laboral y la edad de retiro con derecho a pensión, si se incrementan las edades, las personas tendrán que trabajar más tiempo, cuando en la medida que avanzan en edad les resulta más difícil obtener un empleo estable. Dicho lo anterior, un cambio paramétrico como incrementar la edad, podría traer efectos nocivos en la anhelada cobertura pensional en Colombia. Aspecto este que incluye a los directivos de forma similar.

Otras consideraciones técnicas, relacionadas con reformas pensionales encontradas en el trabajo de campo, se refieren a la ampliación en el periodo de aportación para el cálculo de pensión. La base regulatoria actual no es sostenible tomando únicamente los diez años previos al momento de la jubilación. Es necesario, al menos, aumentarla a 25 años para ajustar el modelo público colombiano a las realidades globales y particulares concernientes a la esperanza de vida. Lo anterior tendrá dos efectos: el primero sobre el promedio que calcula el ingreso base de liquidación, que implicará una reducción de las mensualidades; y el segundo empezará a aliviar la presión sobre el déficit que genera el pasivo pensional, cuestión que trataremos posteriormente. Sin duda, son modificaciones que deben ser debatidas necesariamente en la próxima discusión de reforma en Colombia.

### ***5.7.1.3. Asimetrías legales***

Las diferencias legales entre la forma de liquidar la pensión en el sistema público y el privado son evidentes, y se originan en la forma como los subsidios financian a las mensualidades de más alto valor. Ello no tiene, en opinión del investigador, sentido. Lo correcto es que los recursos del Estado se concentren en las personas de menores ingresos. Esto sumado a los altos costes de las asimetrías de los sistemas públicos, caracterizados históricamente por sus generosas mensualidades para altos ingresos, sin ningún tipo de justificación matemática ni actuarial.

Para el caso de Colombia, país donde se centra esta investigación, los excesos pensionales de los Magistrados y Congresistas, son el mayor ejemplo de inequidad pensional (Duque, 2015). De otra parte, como hemos mencionado, las pensiones de quienes cotizan por mayor monto en el régimen público, es decir, los directivos, tiene gran asimetría con respecto a los cálculos de las mensualidades del régimen privado.

Otro hallazgo relevante se refiere a la dificultad de hacer portables los planes privados de pensiones, por las marcadas diferencias legales entre los países, particularmente en las Américas. Hay avances de acuerdo entre países como Colombia, España y Perú, para generar ciertas condiciones que permitan sumar tiempos aportados a los sistemas públicos de pensiones obligatorios, pero no observamos con claridad que esto pueda replicarse en los ahorros voluntarios por las implicaciones tributarios que contienen. Esto último desmotivará a algunos directivos que estén cerca de la pensión, para ser incluidos en planes de sucesión en las empresas, por cuanto tendrán temor de perder beneficios tributarios ya logrados, que mejoraran sus planes privados de pensiones.

Como se mencionó en el capítulo III, hay aportaciones macro –las que afectan a todos los empleados o dependientes frente a la Seguridad Social–, y prácticas empresariales o micro, que corresponden a descuentos hechos a los directivos o colectivos que hacen parte de un plan empresarial. Lo importante de este hallazgo viene dado por la relevancia de contar con planes complementarios de pensión con cobertura regional e incluso global, que consideren las regulaciones tanto para el nivel macro de la contribución pensión, como el nivel micro de las empresas. En la medida en que la normativa incentive y unifique estas acciones, será más fácil diseñar paquetes retributivos que impulsen el ahorro previsional.

#### ***5.7.1.4. Pasivo pensional***

El déficit fiscal actual, los privilegios pensionales de unos pocos (Magistrados, Congresistas), el subsidio del sistema público mal diseñado entregando mayores ayudas a quienes tienen mayores ingresos y el esquema general de grandes beneficios sin aprovisionamiento, son razones más que suficientes para transformar el actual sistema general de pensiones.

Aunque desde el año 1993 se han venido implementando reformas, estas son insuficientes, por tanto, se requieren mayores cambios que alivien la carga fiscal. Es inadmisibles que un país con tantas dificultades sociales como Colombia, deba destinar un rubro tan importante de recursos del presupuesto nacional al pago de mensualidades, con el agravante que únicamente cubren el 30% de la población. Por el contrario, debería orientar mayor cantidad de recursos a la educación y a la salud de las capas poblacionales de menores ingresos.

Si se quiere ser responsable como Estado con las futuras generaciones, es necesario disminuir la carga y coste de las jubilaciones, eliminando los conocidos regímenes de pensión exceptuados, quienes gozan de condiciones preferenciales que no tienen ningún sustento matemático. Se pueden mantener casos absolutamente necesarios, como los regímenes especiales de las fuerzas armadas y de policía, dadas las condiciones de orden público que históricamente ha enfrentado el país.

En suma, es necesario modificar el sistema pensional público en Colombia, dado su alto grado de inequidad, que exige con prontitud profundas transformaciones de los parámetros bajo los cuales son liquidados. Estos cambios no son populares para los colombianos en general y, en particular, disminuirán la pensión de quienes tienen mayores remuneraciones, es decir, los directivos. Esto se traducirá, entonces, en menores mensualidades provenientes de la reducción de las tasas de reemplazo. Allí radica el vínculo esencial entre la problemática pensional, las reformas pensionales y el objeto de esta investigación, los planes complementarios de pensión.

Tarde o temprano, habrá una reforma pensional y el público que tiene mayor probabilidad que se le reduzcan sus mensualidades pensionales son los directivos. Dicho esto, la caída del ingreso en el momento de la jubilación será mayor, lo cual confirma la necesidad de crear instrumentos como los planes complementarios de pensión, buscando subsanar dicha brecha pensional. Las empresas son un vehículo óptimo para motivar el

ahorro previsional, de allí su relevancia como institución formal que incluya en sus hábitos organizativos esta posibilidad para sus directivos.

El investigador está totalmente de acuerdo con el resultado encontrado frente a la necesidad de realizar una profunda reforma pensional, como se ha comentado en las líneas anteriores, lo cual tiene como consecuencia el fortalecimiento de los planes complementarios de pensión, pero insiste que esto tendrá sentido como práctica retributiva, si y solo si, contribuye a generar una mayor apropiación de rentas a los accionistas, derivados de mejoras en competitividad asociada a su capacidad para atraer, retener y motivar talento directivo.

## **5.7.2. Concepto Reducción del ingreso al pensionarse**

### ***5.7.2.1. Categoría Brecha Pensional***

En opinión del investigador, la brecha es el gran originador de la necesidad de implementar planes complementarios de pensión como práctica retributiva, porque la reducción del ingreso es el motor fundamental en todo este quehacer investigativo.

Como ya mencionamos anteriormente, la brecha pensional dependerá de las decisiones sobre la reforma pensional, de manera particular, para el directivo. En lo que se puede pronosticar sucederá como consecuencia de las modificaciones al pilar 1 y 2 públicos. Dicho de otra forma, es directamente proporcional, a mayores reformas pensionales en ambos regímenes, más acentuada será la brecha.

En cuanto a elementos técnicos, todos tienen que ver con la brecha pensional: la tasa de sustitución tiende a ser menor en los directivos. Lo veíamos en el capítulo III con un ejemplo de la vida real, con el cual demostramos que la tasa de reemplazo para una persona de alto nivel de ingresos podía llegar a ser del 20% comparada con su ingreso total en su etapa activa. Si se suma a lo anterior la reducción de los subsidios y la modificación a la fórmula de cálculo actual, la referencia del 20% citada anteriormente será aún mucho menor, porque las mensualidades serán inferiores para este colectivo de empleados.

Con respecto a la edad de retiro del directivo pensamos que, a diferencia de lo comentado popularmente, donde las personas no quieren ampliar la edad de jubilación, podemos señalar que, en muchos casos, se detecta un efecto contrario en los altos cargos, porque los directivos no se quieren retirar de la vida laboral. Ello es debido, generalmente, por su resistencia a la reducción severa del ingreso y las implicaciones que esto tiene con su

calidad de vida, así como a factores psicológicos ya comentados anteriormente. Esto puede tener dos efectos en la vida organizativa: desde una óptica positiva, aprovechar la experiencia y, en cuanto a lo negativo, bloquear o retrasar los planes de sucesión de jóvenes talentos y dificultar la renovación de la empresa.

#### **5.7.2.2. *Calidad de vida***

En opinión del investigador, al directivo le conviene, desde el punto de vista financiero, que una reforma que extienda las edades de pensión, porque la disminución del ingreso familiar tiene incidencia sobre varios aspectos económicos importantes como el sistema de salud privado. Además, hay que tener en cuenta otro tipo de beneficios extralegales que significan dinero para el grupo familiar: subsidio para estudios superiores de los hijos, club social, conductor y otra serie de ventajas ya comentadas antes.

Si el directivo además, posee un alto nivel de endeudamiento y tiene hijos pequeños, se enfrenta a una situación compleja, porque no será fácil para él vivir con un 40, 50 o hasta un 80% menos de ingreso. Dicho eso, la brecha pensional puede deteriorar, en un lapso corto de tiempo, su calidad de vida personal y familiar. Allí vuelve a cobrar gran valor para él, como individuo, un plan complementario de pensión. La empresa tendría un compromiso de responsabilidad con esa familia; al menos, incentivando al directivo con suficiente antelación a ahorrar para su vejez. Ello partiendo del principio que ha sido un ejecutivo valioso, que ha producido resultados importantes para la empresa. En otras palabras, al empresa debería ayudarlo para que se ayude a si mismo a construir un mejor futuro en su edad adulta.

De otra parte, la realidad del mundo laboral para edades adultas, debe ser un tema de política pública en generación de empleo por parte de los estados. Es muy difícil lo que afrontan los ejecutivos después de su edad de retiro cuando no han ahorrado, porque están obligados a seguir trabajando ya que necesitan ingresos para mantener su nivel de vida. Las oportunidades laborales se estrechan, es factible que puedan participar en consejos directivos o actividades académicas, pero muchas de esas actividades significan un ingreso intermitente o poco constante, lo cual dificulta su estabilidad económica.

### ***5.7.2.3. Ahorro para el retiro***

Si bien resulta bastante evidente que los planes complementarios son una buena alternativa para lo directivos, es necesario incluir condiciones restrictivas de uso del dinero, para evitar que el directivo tenga la tentación de gastar esos recursos en fines diferentes a su pensión.

La disciplina es el mejor componente para activar la conciencia del ahorro, pero hay muchas personas a las cuales les resulta muy complicado resistirse a las abrumadoras campañas de consumo. O peor aún, no son capaces de educar a sus hijos con restricciones de consumo, prefieren estar endeudados permanentemente para viajar de vacaciones o en otros asuntos onerosos. En lugar de ello, debieran, por ejemplo, invertir en un activo inmobiliario, que aunque implique gastos iniciales, generará réditos posteriores.

### **5.7.3 Concepto Beneficio fiscal**

#### ***5.7.3.1 Incentivos tributarios empresas y personas/ Ahorro para el retiro***

Los incentivos tributarios se observan como los grandes movilizadores de ahorro con destino a la pensión, no encontramos otra acción que genere tanto interés en las empresas ni motive tanto a los directivos. Reducir los incentivos fiscales puede afectar de forma contundente la implementación de los planes complementarios de pensión, tanto para las empresas que buscan obtener un beneficio tributario, como para los participes que buscan lo mismo, además de construir ahorro previsional a través de los mismos. Sí nos parece importante que se vigile la norma y se castigue a quien no la cumpla, o si alguien utiliza únicamente el mecanismo como una medida transitoria para evadir impuestos. También pensamos que éste debe ser sancionado, en razón a que va en contravía con la filosofía correcta y del uso adecuado de la misma.

El incentivo debe ser otorgado a quien cumpla a cabalidad con la permanencia del dinero en el tiempo -hoy en el ámbito jurídico colombiano con un mínimo de 10 años-. Para el investigador, sería óptimo entregar el dinero ahorrado por el directivo en el momento que se jubila y no antes, porque con éste último se aproxima al logro del objetivo primordial, como es, disminuir la brecha pensional.

El fijar un tope de deducibilidad, es un asunto que merece ser analizado con mayor profundidad, para no afectar a quienes han utilizado adecuadamente el beneficio fiscal. Con

la nueva normativa, incluida en la reforma tributaria del año 2012, a pesar de tener capacidad de ahorro para la vejez, muchos directivos han decidido reducir sus aportaciones a la pensión complementaria, porque no obtienen el beneficio fiscal que tenían antes de la mencionada reforma. Es decir, la reforma afectó a la cantidad de recursos destinados al ahorro previsional, en quienes contaban con excedentes de caja o dinero, para ahorrar con fin pensional. De otra parte, queda muy claro que quien utilizaba los planes complementarios de pensión, fundamentalmente, con el objetivo de evadir de impuestos, será penalizado por la reciente disposición.

#### **5.7.4. Concepto prácticas retributivas de largo plazo**

##### ***5.7.4.1. Características de la empresa***

El tamaño de la empresa, su enfoque estratégico, el tipo de estructura organizativa y los resultados corporativos, se convierten en elementos distintivos fundamentales, para la implementación de un plan complementario de pensión. Esas características son esenciales para el diseño retributivo en directivos. La inclusión de prácticas de largo plazo orientadas a mejorar la calidad de vida en la vejez, serán de gran utilidad para atraer y fidelizar a quienes ocupan cargos de alta dirección, buscando conseguir resultados organizativos sobresalientes.

Sin duda el primer condicionante será el tamaño de la empresa y sus resultados. Así las cosas, nos parece primordial que este tipo de beneficios, condicionen las aportaciones de la empresa a la obtención de resultados organizativos óptimos. El activador del plan de pensiones debe ser sin lugar a dudas, la generación de EBITDA o EVA, o el indicador financiero que la empresa decida utilizar acorde a su contexto y condiciones distintivas de mercado. Complementariamente sería razonable utilizar indicadores no financieros, cuando se estimen fundamentales para la empresa, por ejemplo, grado de penetración en un mercado prioritario para la misma.

Ello es congruente con lo planteado en la Teoría Contingente, que condiciona la adopción de las medidas a que se den las condiciones adecuadas. Obviamente también lo es con los supuestos de la Teoría de la Agencia en la medida en que los directivos se verán beneficiados cuando acerquen a la organización al logro de sus objetivos. Por último es una forma de preservar los intereses de los propietarios o accionistas, compatibilizándolos con los de otros *stakeholders* muy importantes, como son los altos directivos, al tiempo que se colabora, en cierto modo, a resolver un problema de Estado, el de las pensiones.

Pensamos que, en concordancia con lo expresado en este mismo capítulo, independiente del tamaño y de los indicadores que se diseñen para otorgar el beneficio del plan, no compartimos el uso de los planes de pensión de beneficio definido. Consideramos que conllevan un riesgo demasiado grande para la salud financiera futura de las empresas, por el alto coste implícito que pueden llegar a tener en función de la evolución de variables, por ejemplo, relativas a la longevidad de sus directivos.

Este tipo de prácticas retributivas son apropiados para grandes corporaciones. Es muy baja la probabilidad que una empresa pequeña incurra en la implementación de planes privados de pensiones, ya que su capacidad financiera será, generalmente, limitada y plantea una complejidad que difícilmente van a poder o querer afrontar. Ahora bien, incluso las empresas grandes, más propensas a éste tipo de prácticas, deben tener especial precaución en la implementación de los mismos, dadas las implicaciones de costes que pueden tener en el tiempo.

Se evidencia que el tipo de empresa, multinacional o multilatinas, incide también en la implementación del plan de pensiones. No sólo porque son, generalmente, grandes o muy grandes, sino por su propia condición de empresas que operan en diversos países. Las compañías multinacionales usualmente comparan las tasas de reemplazo en todos los países donde tiene operación. Observamos que, en este caso, existe mayor grado de dificultad para su implementación, sin que esto signifique que no se tengan restricciones fijadas desde su casa matriz. No obstante cuentan con la ventaja de que es una práctica familiar en diversos países de Europa y América, lo cual acerca de alguna manera el tema a la DERH global.

En la empresa multilatinas la situación no es homogénea. En el caso colombiano, las empresas de origen Antioqueño tienen cierta inclinación al tema, particularmente, por la influencia del Grupo Sura, quien por su naturaleza implementa este tipo de prácticas en sus empresas. Pero al evaluar lo que sucede en otras compañías, no es posible homogeneizar las tendencias. En nuestra opinión, las empresas, en muchos casos, han recurrido a prácticas retributivas distintas y construidas de acuerdo a sus condiciones particulares.

#### ***5.7.4.2. Incentivos de largo plazo***

Hay dos elementos importantes relacionados con los incentivos de largo plazo: el diseño del paquete retributivo y la necesidad de dinero por parte del empleado, íntimamente ligados a la investigación sobre planes complementarios de pensión.

En primer término, las remuneraciones fijas son una preferencia del directivo, porque con dichos recursos financia sus gastos familiares básicos. Pero suponen el problema para la empresa que son costes organizativos fijos y, por ende, no están supeditadas a desempeño y su cuantía no se ajusta a los resultados de la empresa. Es decir, cumpla el directivo o no con las metas de ventas e ingresos fijados por la organización, ésta debe pagar los salarios básicos, lo cual puede implicar dificultades de orden financiero en situaciones de crisis.

Incluso los incentivos a corto plazo vinculados a resultados organizativos pueden suponer un problema, especialmente, cuando los propios directivos pueden, guiados por el interés propio, adoptar comportamientos oportunistas y “manipular” las cuentas provocando que estas recojan beneficios ficticios, que derivan en la descapitalización de la empresa, o se embarquen en operaciones de alto riesgo, en busca de altas rentabilidades a corto plazo. En ese sentido, el reto desde la DERH será disminuir la preferencia por la remuneración de corto plazo y migrar hacia sistemas con incentivos a largo plazo.

De otra parte, la tendencia de las empresas a incrementar la prevalencia de los pagos a largo plazo nos parece apropiado, porque permite a la organización mejorar la relación entre desempeño organizativo y retribución, lo que conlleva implicaciones financieras muy positivas para la empresa. Cualquier sistema de incentivos debe tener garantizada su financiación (Armero y Lahera, 2009). Como señalábamos previamente, es necesario condicionar el pago al cumplimiento de las metas que fije la empresa, buscando potenciar el talento directivo como recurso esencial orientado al logro un resultado superior, como plantea la Teoría de Recursos y Capacidades. La otra particularidad que tienen los incentivos de largo plazo, está dada por las características de las metas establecidas, que tienen plazos de ejecución más amplios, lo cual puede favorecer tanto a la empresa como al individuo. El objetivo es alcanzar las metas que la empresa se ha fijado y, que ello genere un incentivo suficientemente importante para el directivo.

Con respecto a la fundamentación teórica del capítulo I, desde diversas teorías se pueden establecer fundamentos para justificar la utilización de la retribución a largo plazo. Desde la Teoría de la Agencia, porque los incentivos de largo plazo, buscarán alinear resultados organizativos y gestión y, por tanto, disminuir posibles conflictos entre principal y agente. Desde la Teoría Contingente, en razón a que la compensación de largo plazo debe diseñarse considerando las contingencias del entorno competitivo en el cual se desenvuelve la empresa y pagar los incentivos si se cumple el resultado, a pesar de las adversidades para lograrlo. Desde la Teoría de los *Stakeholders*, porque los incentivos de largo plazo deben

considerar el impacto de la gestión del directivo con respecto a la sociedad en la cual se encuentra la empresa y sus diferentes actores. Y por último, si nos centramos en las Teoría de la Motivación, los incentivos de largo plazo deben ser alcanzables y motivantes para quienes ocupan cargos en la alta dirección.

De otra parte, en nuestra opinión, los planes complementarios de pensión no son únicamente un beneficio de orden social, tienen todos los elementos para ser considerados un incentivo, porque pueden definirse de modo que se otorguen a partir del cumplimiento de una serie de metas.

### **5.7.5 Concepto Conciencia Pensional**

#### ***5.7.5.1. Edad del directivo***

Los años que le faltan al directivo para pensionarse se convierten en el elemento que origina la conciencia pensional. Consideramos que, aproximadamente, por encima de los 45 años se activa el pensamiento que induce a la reflexión acerca de lo que será la vida después del momento de retiro.

Los directivos empiezan a ser conscientes de su jubilación, pero pocos actúan en concordancia con esto, aplazan las acciones orientadas a construir un ahorro consistente para su jubilación. El consumo vuelve a aparecer como el elemento que obstruye, de alguna manera, los planes de ahorro previsional. No encontramos suficientes elementos para señalar que al avanzar la edad del directivo disminuya el nivel de consumo e incremente la capacidad de ahorro. Ello dificulta construir un capital adecuado para la jubilación, porque no se dedica con suficiente anticipación a trabajar en esta meta.

El entorno familiar puede influir sustancialmente en el nivel de conciencia del directivo, ya sea porque sus allegados sean personas mayores sin pensión o con muy baja mensualidad, que han visto deteriorada su calidad de vida y que se convierten para el directivo, en un ejemplo que lo motive a ahorrar, porque no quiere vivir una situación similar. Estos “espejos” de situaciones pensionales adversas, por parte de personas cercanas, son indirectamente una razón que incita a actuar en pro de hacer parte de un plan de pensiones complementario.

Aunque no se observan, en los hallazgos, programas específicos de inicio de la conciencia pensional por parte de las empresas, como un acto de responsabilidad social

empresarial, encontramos prácticas en algunas organizaciones denominadas para “pre-pensionados”. Este tipo de actividades se refieren a programas de preparación para el retiro, desde la óptica psicológica y, en algunos casos, económica. En muchos casos con un resultado inesperado, como el que las personas no quieren asistir a los eventos que se organizan en dichos espacios, porque sienten que los quieren despedir o “sacar de la empresa” antes de jubilarse. En nuestra opinión, son importantes los programas de pre-pensionados. No obstante, hay que advertir que el manejo, desde recursos humanos, debe ser extremadamente cuidadoso, debido al alto grado de sensibilidad que tienen las personas en las fases cercanas a la pensión.

En suma la edad del directivo se convierte en una de las principales razones para iniciar acciones concretas para construir un adecuado plan de retiro, porque se empieza a activar la denominada conciencia pensional, y será altamente conveniente que las empresas lo integren a un plan de ahorro con destino específico.

#### ***5.7.5.2. Composición del núcleo familiar/ Calidad de vida***

Frente a los resultados sobre la importancia del núcleo familiar no hay discusión por parte del investigador. Es evidente que la cantidad de hijos y, en particular, sus edades, son condicionantes de la conciencia pensional. Consideramos que la diferencia radica en la edad de los hijos, porque esa variable incide en la posibilidad de que un directivo pueda participar activamente en un plan complementario de pensión.

Es muy difícil, por ejemplo, para una persona que tiene un segundo matrimonio con hijos pequeños, que recién empiezan su vida escolar, disminuir el pago de las obligaciones que implican la crianza de los hijos y el tiempo dedicado a ellos, además de la financiación de su educación y demás gastos. Por el contrario, el individuo que, cuando está relativamente cerca el momento de pensionarse, tiene los hijos terminando los estudios universitarios o ya trabajando, se encuentra en una situación mucho más favorable para “preparar” adecuadamente su jubilación. Desde nuestra perspectiva son dos condiciones diferentes, que influyen en la capacidad real de ahorrar para la vejez. Dicho de otra forma, el directivo puede tener conciencia pensional y ser consciente de la relevancia del ahorro para su retiro, pero si su flujo de gastos esenciales no se lo permite, no podrá destinar muchos recursos para ello.

Un caso aún más complejo, se da cuando el directivo ha acostumbrado a su familia a un alto estándar de vida alto, viajes, gastos en muchos casos suntuosos, y no les ha inculcado

el hábito del ahorro, ni les ha dicho que al pensionarse sus ingresos se reducirán de forma drástica. Allí la calidad de vida de toda la familia tendrá drásticos cambios, porque no podrán seguir manteniendo el mismo estándar de vida al cual venían habituados. Como se dijo previamente en este capítulo, si a lo anterior se le suma un alto nivel de endeudamiento, el panorama es bastante complejo y difícil para todo el grupo familiar. Lo anterior nos lleva a señalar que la conciencia pensional, no sólo es un asunto de empezar a ahorrar con fin pensional, sino de involucrar a toda la familia con respecto a los múltiples cambios que tiene implícita la jubilación.

## **5.8. Propositiones y modelos**

### **5.8.1. Propositiones**

A partir del trabajo de campo, una vez estudiados en profundidad los casos, las diferentes prácticas de recursos humanos en materia de retribución a los directivos, los diversos factores que juegan a favor y en contra de la implementación de los Planes Complementarios de Pensión como práctica retributiva, en este apartado presentaremos las proposiciones que soportan, por qué para una empresa es importante utilizar una práctica de esta naturaleza.

Si bien la presente tesis tiene como objetivo fundamental el análisis de los Planes Complementarios de Pensiones, como instrumento de retribución a largo plazo en la empresas, lo que implica un enfoque micro, el estudio de la problemática pensional tiene implicaciones importante a nivel macro. Por ello dedicaremos algunos de nuestras primeras proposiciones a estas últimas cuestiones, teniendo en cuenta hacia dónde puede ir la regulación de los sistemas públicos de pensión (fundamentalmente Pilar 0 o solidario y Pilar 1 o sistema de reparto de prestación definida) y sus consecuencias sobre la viabilidad y el atractivo de los Planes Complementarios de Pensiones como herramienta retributiva.

Proposición 1: El aumento de la esperanza de vida y el envejecimiento paulatino de la población, obligará al Estado Colombiano, como ya ha empezado a suceder en muchos país occidentales, a reformar el sistema público de pensiones para hacerlo sostenible, evitando que el coste de su financiación en términos de porcentaje del PIB se dispare.

Proposición 2: Las reformas futuras del sistema de pensiones público, estarán previsiblemente orientadas a concentrar los recursos en los más desfavorecidos. Conllevarán, seguramente, el aumento de la edad de jubilación, una mayor equiparación de hombres y mujeres al respecto, aumentos en los periodos de carencia para recibir la totalidad de la pensión, ampliación de la base de cómputo para el cálculo de la pensión y limitaciones importantes en la cuantía de la pensión máxima.

Una vez definida nuestra posición respecto a la evolución que prevemos respecto al sistema público de pensiones, pasamos a valorar el efecto que puede tener sobre los Planes Complementarios de Pensiones como herramienta retributiva.

Proposición 3: La comentadas reformas pensionales previstas ampliarán considerablemente la brecha pensional o, lo que es lo mismo, reducirán la tasa de reemplazo en el caso de los directivos con altos niveles de ingresos durante su vida laboral activa.

Proposición 4: Cuanto mayor sea la brecha pensional, mayor atractivo pueden tener para los directivos los Planes Complementarios de Pensiones como práctica retributiva a largo plazo, lo que aumenta su capacidad para atraerlos, retenerlos y motivarlos.

Proposición 5: Cuanto mayor es la brecha pensional, mayor será la probabilidad de que los directivos pretendan retrasar su jubilación, lo que puede provocar problemas para renovar la dirección y dificultar la implementación de planes de sucesión, bloqueando las posibilidades de carrera de directivos jóvenes con talento que podrían abandonar la organización.

Proposición 6: Por otro lado, como aspecto positivo, el retraso de la jubilación de directivos mayores, enfrentados a la amenaza de afrontar un descenso importante de su calidad de vida causada por dicha brecha, podría permitir beneficiarse de la experiencia de estos por más tiempo.

Los resultados presentados en este capítulo han mostrado la existencia de factores de contexto y de la empresa, así como factores relacionados con el propio individuo que pueden afectar sustancialmente tanto a la probabilidad de utilizar un Plan Complementario de Pensiones, como a su atractivo para el directivo y, por tanto, su potencial para atraer, retener

y motivar talento directivo. A continuación pasamos a considerar estos factores en las siguientes proposiciones.

Las dos primeras proposiciones harán referencia al efecto de incentivos fiscales aplicables a las aportaciones a Plan Complementarios de Pensiones:

Proposición 7: Cuanto mayores sean los incentivos fiscales a las empresas aplicados a las aportaciones a los Planes Complementarios de Pensiones, mayor es probabilidad de que estas los incluyan como un elemento importante de su sistema retributivo. O lo que es lo mismo, harán un uso más intensivo de los Planes Complementarios de Pensiones.

Proposición 8: Cuanto mayores sean los incentivos fiscales a los individuos, en este caso directivos, aplicados a las aportaciones a los Planes Complementarios de Pensiones, mayores atractivos tendrán estos como herramienta retributiva. Por lo tanto, aumentará su capacidad para atraer, retener y motivar a sus directivos.

Cabe recordar, a este respecto, que estos incentivos reducen su carga fiscal pues constituyen un gasto deducible para la empresa (con topes de deducción), mejorando sus resultados financieros. Es importante señalar que exigen unos mínimos de permanencia del dinero en el fondo creado a tal efecto. En cualquier caso cualquier reforma fiscal que reduzca los incentivos fiscales a empresas e individuos tendrá un efecto negativo sobre la intensidad de uso de los mismos como herramienta retributiva.

A continuación comentaremos el efecto que puede tener una estrategia pública de fomento del ahorro, orientado a la cobertura de necesidades económicas de los futuros pensionistas, derivadas de la existencia de tasas de reemplazo relativamente reducidas, especialmente en el caso de los trabajadores con rentas más altas, entre ellos, los altos directivos:

Proposición 9: Un estrategia pública orientada al desarrollo de una cultura previsional o del ahorro a largo plazo, que potencie y desarrolle una mayor conciencia personal, puede afectar a la aceptabilidad de los Planes Complementarios de Pensiones por parte de los directivos, que los percibirán como más atractivos y útiles para la cobertura de sus necesidades. Por

tanto, ello incrementará su capacidad de atracción, retención y motivación del personal directivo.

Por lo que respecta a la existencia de diferencias legales importantes en la normativa que regula los Planes Complementarios de Pensiones en diversos países, cabe recordar que ellos afectará especialmente a las empresas Multinacionales y Multilatinas con diversos efectos en relación a los cuales planteamos las siguientes proposiciones:

Proposición 10: La existencia de diferencias legales entre países que limitan la portabilidad de los Planes Complementarios de Pensiones y de los beneficios fiscales obtenidos reducirá la intensidad con la que se aplique estos planes como herramienta retributiva en las empresas Multinacionales y Multilatinas.

Proposición 11: La existencia de esas diferencias legales, en el caso de que sí se hayan implantado Planes Complementarios de Pensiones por empresas Multinacionales o Multilatinas, puede limitar la movilidad de los directivos entre filiales ubicadas en diferentes países por el temor a perder los beneficios tributarios ya logrados, o verse de algún otro modo afectadas negativamente las condiciones de su retiro.

A continuación plantearemos algunas proposiciones que hacen referencia a la influencia de las características de la organización sobre la adopción de Planes Complementarios de Pensiones:

Proposición 12: El tamaño y el tipo de empresa, Multinacional o Multilatina, incide en la implementación de los planes complementarios de pensión, como práctica retributiva, siendo más probable la implementación de Planes Complementarios de Pensiones en empresas más grandes.

Proposición 13: Dado que cualquier sistema de incentivos debe tener garantizada su financiación, aquellas empresas con cuentas de resultados saneadas tienen más probabilidad de poner en marcha Planes Complementarios de Pensiones.

A continuación propondremos otro bloque de proposiciones que hacen referencia a la posible influencia de características propias del directivo, que van a afectar a su percepción del valor del Plan Complementario de Pensiones y, por tanto, a su aceptabilidad como práctica retributiva y su utilidad como condicionante de la conducta:

Proposición 14: Los planes de ahorro con destino específico para la jubilación tiene mayor aceptación por parte de los directivos de mayor edad, porque con la edad se adquiere una mayor conciencia pensional, convirtiéndose, por tanto, el Plan Complementario de Pensiones en una práctica retributiva atractiva. Ello dotará a esta medida de una mayor capacidad de atracción, retención y motivación del directivo.

Proposición 15: La composición de la estructura familiar del directivo afectará al atractivo del Plan Complementario de Pensiones como práctica retributiva. El número de personas dependientes durante su etapa activa aumentará su flujo de gastos, reduciendo su capacidad de ahorro incluso si existe conciencia pensional y hará menos atractivo para el directivo el Plan Complementario de Pensiones que implica reducir el gasto presente a cambio de conseguir una mayor capacidad de gasto tras su jubilación. Ello reducirá la capacidad de atracción, retención y motivación del directivo del Plan Complementario de Pensiones.

Proposición 16: El nivel de endeudamiento del directivo afectará negativamente el atractivo para el directivo del Plan Complementario de Pensiones pues, de nuevo implica reducir el gasto presente a cambio de conseguir una mayor capacidad de gasto tras su jubilación. Ello reducirá la capacidad de atracción, retención y motivación del directivo del Plan Complementario de Pensiones.

Proposición 17: La proximidad a situaciones pensionales adversas, vividas por personas de su entorno familiar o de amistades, puede aumentar sustancialmente la conciencia pensional del directivo. Ello afectará positivamente a su cultura de ahorro, aumentará el atractivo de los Planes Complementarios de Pensiones para el directivo y, por tanto, su aceptabilidad y el potencial de estos para atraer, retener y motivar este tipo de directivos.

Cabe señalar que la segunda proposición de este bloque está, en cierto modo, relacionada con la primera pues es más probable que un directivo de mayor edad tenga hijos adultos que han finalizado sus estudios e incluso se han incorporado al mercado laboral. Algo similar puede pasar en el caso de la tercera, el acceso a la vivienda en propiedad y otras

inversiones de gran cuantía se llevan a cabo, en muchos casos, mucho antes de que el directivo se acerque a la edad de jubilación, si bien, ello no excluye la posibilidad de encontrar directivos de avanzada edad muy endeudados empeñados en mantener estándares de calidad de vida/gastos muy elevados.

Asimismo consideramos apropiado destacar, desde una perspectiva configurativa de los RRHH, complementaria a la perspectiva contingente que se ha revelado al comentar aquellos elementos que pueden condicionar el atractivo y, por tanto la eficacia de los Planes Complementarios de Pensiones como práctica retributiva, planteamos un último grupo de proposiciones que establecen qué otras prácticas de RRHH pueden resultar congruentes y, por tanto, potenciar el atractivo y efecto de los citados planes.

Proposición 18: Con carácter general, la utilización de los Planes Complementarios de Pensiones como medida retributiva, parece encajar mejor y ser más eficaz en el marco de sistemas de recursos humanos de alto compromiso. Es decir, sistemas de prácticas de recursos humanos que incluyen medidas como la selección para empresa, en lugar de para un puesto específico, seguridad en el empleo, planes de carrera, inversión en formación continua, trabajo enriquecido, etc.

Proposición 19: Las actividades pedagógicas de la empresa orientadas a potenciar la cultura del ahorro, “despertar” una conciencia pensional, y evitar que los directivos alcancen altos niveles de endeudamiento previo al momento de jubilarse, pueden constituir una práctica congruente que refuerce el potencial de los Planes Complementarios de Pensiones como medida retributiva de largo plazo, aumentando su atractivo para los directivos y, de ahí, su potencial para atraerlos, retenerlos y motivarlos.

Proposición 20: Dado que la jubilación del directivo no sólo puede tener efectos negativos sobre su calidad de vida en términos de economía familiar sino también puede generar problemas psicológicos relacionados con la pérdida de poder, estatus, sensación de vacío, etc., los programas para prepensionados orientados a prepararlos para la edad de jubilación pueden complementar adecuadamente los Planes Complementarios de Pensiones.

Proposición 21: Del mismo modo, otras medidas como su participación en Juntas Directivas o de Control, la sunción del rol de mentores de jóvenes promesas, etc., con carácter posterior a su jubilación puede mitigar los problemas de orden psicológico derivados de retiro. En este

caso esta medida podría ser complementaria y congruente con los Planes Complementarios de Pensiones.

Proposición 22: Las medidas de Buen Gobierno Corporativo, orientadas a evitar prácticas excesivas en materia retributiva, también en el ámbito de los Planes Complementarios de Pensiones, evitarán que se potencie una percepción de inequidad en el resto de la plantilla que pueden tener efectos muy negativos sobre las actitudes y comportamientos de estos empleados y sobre el clima laboral en general.

Finalmente conviene establecer una serie de proposiciones en las que se trata de establecer qué tipo de Planes Complementarios de Pensiones pueden ser más eficaces, teniendo en mente los intereses organizativos.

Proposición 23: Los planes de contribución definida constituyen una opción más adecuada para los intereses de la empresa que los de prestación definida o beneficio definido. Estos últimos conllevan, en general, un mayor coste y, sobre todo, un mayor riesgo, pues las aportaciones de la empresa pueden tener que variar significativamente en función de variables como la esperanza de vida, retraso o no de la edad de jubilación, mantenimiento o no de un diferencial en la edad de jubilación entre hombres y mujeres, u otras variables fuera de control de la empresa.

Proposición 24: Los Planes Complementarios de Pensiones en los cuales la aportación de la empresa se halla condicionada por el cumplimiento de objetivos organizativos, especialmente cuando se trata de objetivos estratégicos y a largo plazo, constituyen una opción más adecuada para los intereses de la empresa, evitando, en gran medida, problemas de agencia.

Proposición 25: Los Planes Complementarios de Pensiones en los cuales se establecen restricciones de uso que reduzcan la tentación de gastar los recursos en funciones diferentes a su pensión o utilizarlos como garantía para realizar otro tipo de gastos o inversiones, pueden ver reducido su atractivo y su potencial de atracción, retención y motivación de directivos, pero pueden permitir mitigar el problema derivado de que los directivos retrasen su edad de jubilación y se ajustan mejor a lo que necesita el sistema de pensiones a nivel macro.

A partir de los resultados, el debate de los mismos y las proposiciones planteadas, nos proponemos plantear cuatro modelos que explican las relaciones más importantes que encontramos en la dinámica investigativa de esta tesis, representadas por las proposiciones mencionadas previamente.

## **5.8.2. Modelos propuestos**

### ***5.8.2.1. Modelo de implementación de los planes complementarios de pensión***

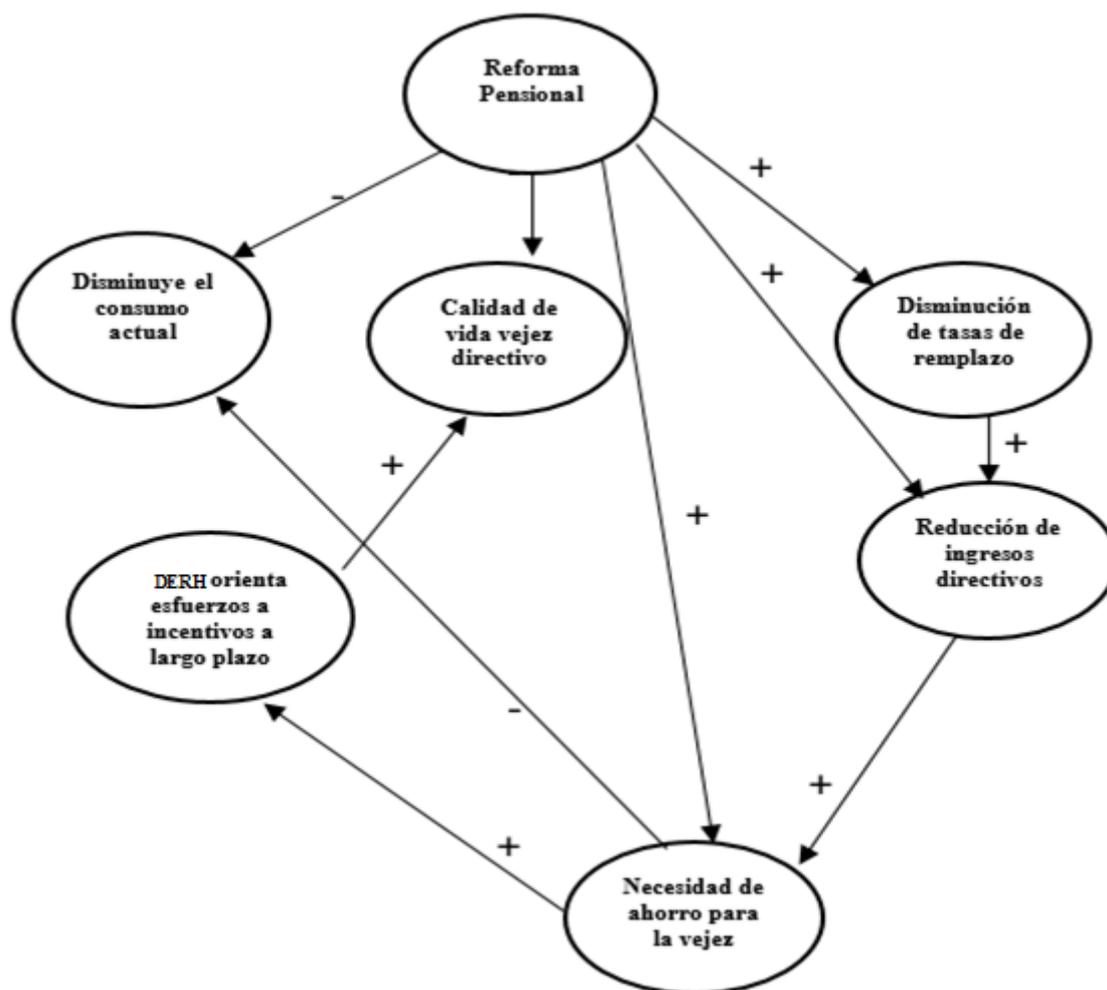
El primer modelo propuesto por este investigador, busca plantear la interacción de los principales retos para poner en funcionamiento un plan privado de pensión, como práctica retributiva. Este involucra variables observadas durante el transcurso de toda la investigación:

- Si hay reforma pensional disminuyen las tasas de reemplazo.
- Si disminuyen las tasas de reemplazo, será mayor la reducción del ingreso en los directivos al momento del retiro por vejez.
- Si hay mayor reducción del ingreso de los directivos, incrementa la necesidad de ahorro para la vejez, desde la etapa productiva de la vida.
- Si la DERH utiliza mecanismos de incentivos de largo plazo, mayor probabilidad de implementación de planes complementarios de pensión.
- Si los directivos tienen planes complementarios de pensión para cerrar su brecha pensional, tendrán mayor calidad de vida en la vejez.
- Si se implementan los planes complementarios de pensión, el directivo transformará consumo actual por consumo futuro.

Se desprenden otras relaciones igualmente importantes de este modelo:

- Si hay reforma pensional, habrá menos calidad de vida en la vejez para el directivo
- A menores tasas de reemplazo menos calidad de vida para el directivo en la vejez.

Figura 34. Modelo Implementación de planes complementarios de pensión.



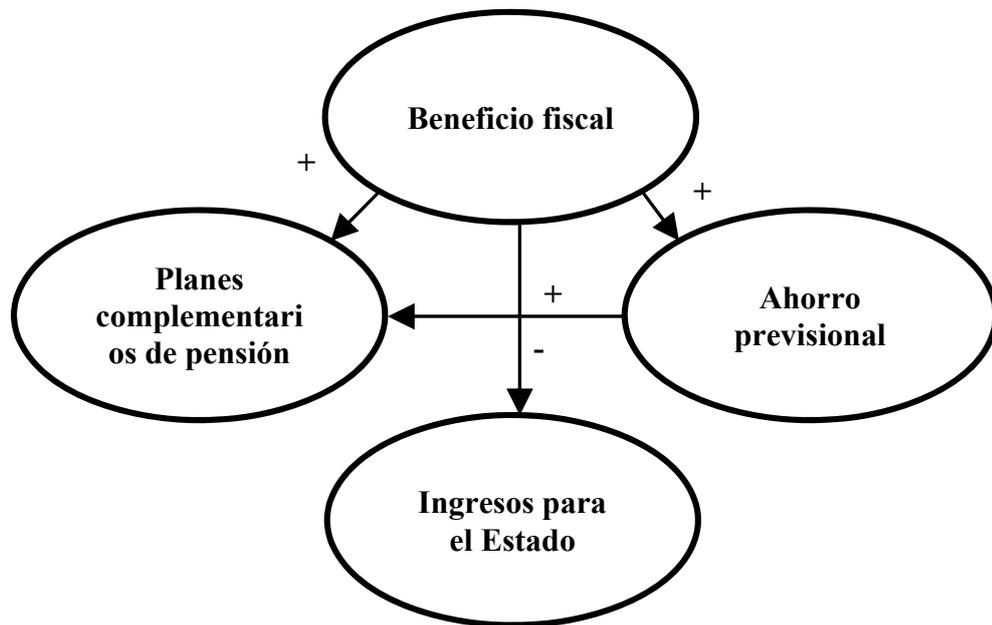
Fuente: Elaboración propia

### 5.8.2.2. Modelo Beneficio fiscal y los planes complementarios de pensión.

El segundo modelo planteado lo llamamos de Beneficio Fiscal y su relación con los planes complementarios de pensión. En éste se explica la siguiente relación:

- Si hay más beneficios fiscales para quienes implementen y sean partícipes de los planes complementarios de pensión, habrá más beneficios tributarios para los anteriores.
- Si hay más beneficios fiscales habrá más ahorro previsional.
- Si hay más beneficios fiscales el Estado recibirá menos ingresos por los tributos de los ciudadanos que hacen parte de los planes privados de pensión.
- Si hay más ahorro previsional se crearán más planes complementarios de pensión.

Figura 35. Modelo de beneficio fiscal y planes complementarios de pensión



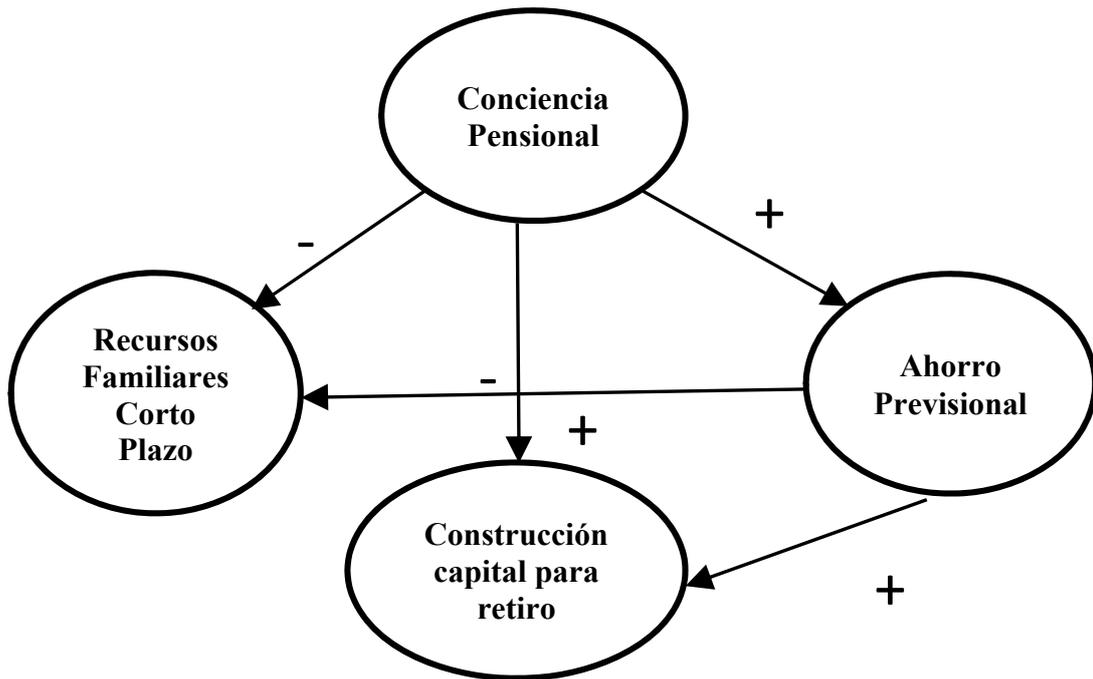
Fuente: Elaboración propia

### 5.8.2.3. Modelo de Conciencia Pensional

Este modelo lo denominamos Conciencia Pensional y busca explicar las variables que afectan de forma positiva o negativa el grado de interés hacia el ahorro previsional:

- A mayor conciencia pensional mayor ahorro previsional.
- A mayor conciencia pensional mayor construcción de capital para el retiro.
- A mayor ahorro previsional menos recursos de corto plazo para las familias.
- A mayor conciencia pensional menos recursos de corto plazo para las familias.

Figura 36. Modelo de conciencia pensional



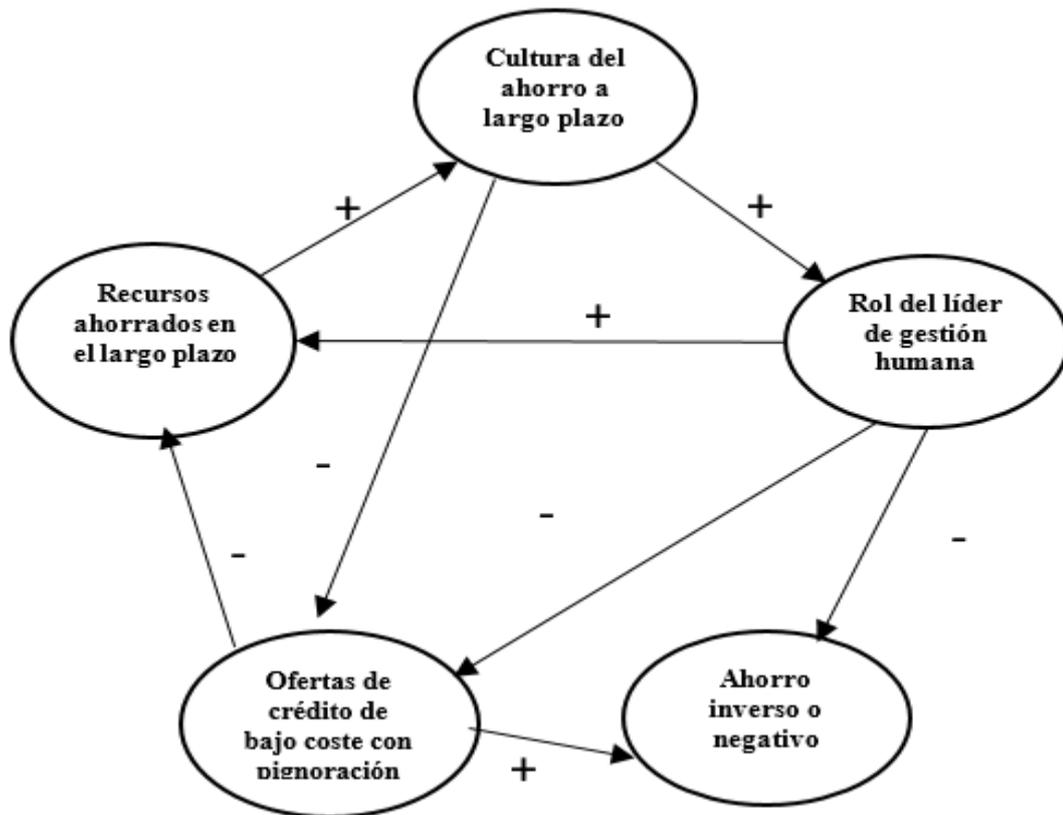
Fuente: Elaboración propia

#### 5.8.2.4. Modelo pedagogía y endeudamiento excesivo

Este cuarto modelo plantea la relación entre la importancia de educar a las generaciones actuales, para enfrentar el reto de una pensión con tendencia a disminuir, partiendo de las propias acciones que deben desarrollar los directivos.

- A mayor énfasis desde la DERH al ahorro, mayor cultura del ahorro y pensamiento de largo plazo.
- A mayor cultura del ahorro menor ahorro inverso o negativo.
- A mayor cuidado desde la DERH por el sobre-endeudamiento, mayor aceptación de ofertas de crédito con pignoración de recursos de los planes privados.
- A mayor aceptación de las ofertas de crédito menos propensión y ahorro real.

Figura 37. Relación pedagogía y endeudamiento excesivo.



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente capítulo presentaremos las conclusiones que buscan dar respuesta a los objetivos y pregunta de investigación, las implicaciones, limitaciones y terminaremos con las futuras líneas de investigación.

**CAPITULO VI**  
**CONCLUSIONES**



## 6.1. Introducción

En este capítulo presentaremos las conclusiones, que pretenden dar respuesta a los objetivos y a la pregunta de investigación. Posteriormente mencionaremos las implicaciones en: a) el ámbito académico, es decir para que pueda ser utilizada esta tesis para trabajos de investigación posteriores; b) el mundo empresarial; y c) la política pública o los *policy makers*<sup>67</sup>. Después trataremos las limitaciones con respecto a la teoría, metodología y resultados, para terminar con las futuras líneas de investigación, dentro del marco del debate de la literatura sobre la cuestión.

Primero responderemos a los objetivos y pregunta de investigación. Luego, presentaremos las conclusiones siguiendo el orden de los conceptos vistos en el capítulo anterior. A este respecto cabe señalar que, dada la naturaleza cualitativa de la investigación realizada, resulta, en cierto modo complicado diferenciar entre el debate de los resultados y las proposiciones planteadas, como resultado de este debate, y las conclusiones del trabajo. En cierto modo las proposiciones planteadas constituyen un puente entre resultados y conclusiones.

Por lo que respecta a los objetivos, el objetivo general planteado tenía como propósito profundizar en el estudio de la remuneración de directivos y, particularmente, explorar el papel de los planes complementarios de pensión como práctica de remuneración de los directivos en las compañías multinacionales y/o multilatinas.

Como objetivos específicos nos planteamos indagar sobre otras prácticas de recursos humanos que son congruentes con la utilización de los planes complementarios de pensiones; la exploración de la relación entre la problemática de los sistemas de pensiones obligatorios, ya sean estatales o privados, y los planes complementarios de pensión en las empresas; y el análisis de los principales beneficios que pueden derivar de la implementación de planes complementarios de pensiones, así como los problemas que pueden generar.

Dicho lo anterior, podemos afirmar que hemos alcanzado el objetivo de la investigación, por cuanto la metodología nos ha permitido responder a la pregunta objeto de esta tesis sobre el uso de los planes complementarios de pensión como práctica retributiva en directivos.

---

<sup>67</sup> Se refiere a los hacedores de política pública, las personas del Estado encargadas de proponer y construir leyes por el bienestar general de los miembros de una sociedad.

Los planes complementarios de pensión, en el ámbito geográfico de Colombia, son una práctica con bajo nivel de uso en las empresas Multinacionales y Multilaterales. En las organizaciones en las cuales opera, son visibles sus beneficios en términos de calidad de vida del trabajador. No obstante, es necesario señalar que esta es una conclusión del investigador a partir sólo de la observación: puesto que no se encontraron evidencias numéricas o indicadores de retención, que midieran, de manera específica, la relación entre el plan complementario de pensión y la fidelización del directivo.

En opinión del investigador, la implementación de planes complementarios de pensión es una estupenda herramienta retributiva, pero deben tener ciertas condiciones restrictivas, para que generen resultados de interés estratégico para las empresas: a) vinculado al logro de los resultados corporativos, b) basado en el esquema de contribuciones definidas mas no de prestación definida, c) condicionado a la aportación simultánea del directivo; d) destino exclusivo para la jubilación; e) con sanciones como no re-ingreso al plan si se retira del mismo, durante determinado tiempo; f) con información periódica del dinero ahorrado y los rendimientos, como una medida de motivación.

Las razones fundamentales para no implementarse, pueden resumirse así: a) los costes que involucra este beneficio; b) preferencia de los directivos por esquemas retributivos que no estén supeditados al momento de pensión; c) baja probabilidad en desmontar o transformar un beneficio de esta característica, por las connotaciones laborales implícitas; d) preocupación de las empresas de implementar beneficios que esten asociados y que tengan correlación con variables, como el envejecimiento, que pueden generar costes con alta probabilidad de incrementar en periodos amplios de tiempo temores. Se observa, cierto nivel de preocupación de las organizaciones por este aspecto. Los directores de recursos humanos sienten que puede representar algún tipo de riesgo para las empresas, donde existan los planes de pensión privados, así estos no sean de beneficio definido.

En esa misma dirección, para las Multinacionales con filial en Colombia, no es fácil implantar los planes complementarios de pensión, porque desde la matriz se asumen altas tasas de reemplazo, cuando en realidad, en muchos casos, las tasas de sustitución no superan ni el 20% del ingreso para el directivo, como vimos en el capítulo IV. En cuanto a las compañías Multilaterales, tampoco será sencillo incursionar en este tipo de prácticas, aunque se observa una diferencia notable: estas empresas, en su mayoría, no utilizan *stock options* por las características accionariales, ya que es una medida utilizada usualmente en las Multinacionales. Ese elemento podría generar una condición favorable en el futuro para

implementar un plan privado de pensiones pero, en el corto plazo, se enfrentan a la misma realidad de preferencia por la necesidad de flujo de dinero en periodos cortos de tiempo, por parte del directivo.

Con respecto a la reforma pensional, la cuestión de la jubilación de los directivos seguirá siendo en las próximas décadas un tema generador de múltiples y fundamentales debates para los Estados, debido al aumento acelerado del envejecimiento. Lo anterior tiene como consecuencia que los países deben destinar mayor cantidad de recursos y una porción importante de sus presupuestos al pago de las obligaciones pensionales. Acentuado, también por las pensiones generosas que se encuentran, en particular en países como Colombia, que no obedecen a ninguna razón técnica comprensible, ya que tienen unas tasas de sustitución muy altas y sin casi ningún aprovisionamiento. Esto implica, para este país, la necesidad de hacer una reforma pensional que incluya cambios poco populares pero necesarios. Como, por ejemplo, la eliminación de los subsidios de cierto nivel de ingresos hacia arriba, medida que no será de bien recibida por los directivos, ya que los afecta de forma directa; aunque, hemos de advertir que es muy importante para la sociedad en su conjunto en cuanto incide en el bienestar general de las próximas generaciones.

Así las cosas, las reformas pensionales son una oportunidad de fortalecer los planes complementarios de pensión porque, sin duda, se reducirán las mensualidades pensionales, particularmente, de quienes tienen altos ingresos. Dicho lo anterior, las reformas paramétricas estarán centradas en reducir beneficios pensionales con medidas tales como ampliar la base regulatoria, disminuir los subsidios y bajar las tasas de reemplazo. Todas esas medidas tendrán efecto directo en la jubilación del directivo; por tanto, los planes complementarios serán cada vez más importantes, como una solución concreta a las dificultades de orden pensional que vivirán los altos ejecutivos. En nuestra opinión, una reforma pensional fortalecerá la necesidad de implementar los planes privados de pensión para el colectivo estudiado en esta tesis, como una práctica retributiva desde la DERH, que puede traer efectos positivos a los resultados organizativos, como consecuencia de un mayor nivel de retención y valor del individuo por su esquema de pagas.

De otra parte, encontramos un fenómeno interesante en las empresas objeto de estudio, no previsto al inicio de esta investigación: en muchos casos, el directivo no quiere jubilarse en las edades previstas hoy en la ley colombiana. Tiene un comportamiento contrario a la expresión de las otras capas poblacionales del país, quienes expresan su inconformidad por posibles reformas pensionales que planteen incrementos en la edad de

retiro por pensión de vejez. La conclusión del investigador viene dada en dos situaciones: a) el sentimiento del directivo al sentirse útil y productivo; b) la relación con el incremento de la esperanza de vida. En términos generales, una persona de 57 (mujer) o 62 (hombre) esta en plenas condiciones laborales físicas para seguir trabajando; c) los beneficios sociales y no monetarias de la retribución; y d) la preocupación del alto ejecutivo por la disminución severa del ingreso en el momento de retirarse. Sin duda, no quiere perder ninguna de las últimas ventajas que tiene el estar empleado. A continuación trataremos en el siguiente concepto este último aspecto.

En línea con lo anterior, es importante destacar las virtudes o impulsores y los obstáculos o impedimentos que pueden encontrarse en la implementación de los planes complementarios de pensión. Las ventajas, vienen dadas, primero desde el diseño de incentivos de largo plazo supeditados al logro de las metas organizativas. Segundo, la transformación desde la DERH, mecanismos de pago de corto plazo por remuneración variable a largo plazo, por tanto, que incidan positivamente en el flujo de efectivo empresarial.

Tercero, en la adopción por parte de la empresa, de buenas prácticas de recursos humanos como la aquí descrita, impactan positivamente la calidad de vida del directivo en la edad adulta y, por tanto, que deben contribuir con la atracción, retención y motivación de los ejecutivos talentosos. Especialmente cuando se combinan con otras prácticas de recursos humanos típicas de sistemas de RRHH de alto compromiso y con medidas pedagógicas orientadas a potenciar la conciencia pensional.

Con respecto a los obstáculos, la reducción del ingreso al pensionarse, hace que el ahorro con fin pensional se convierta en un anhelo social y organizativo. No obstante, pueden presentarse serios obstáculos como los que provienen desde la alta orientación al consumo en las sociedades, hasta la poca conciencia de pensar en el futuro por parte de los individuos. Las empresas empiezan a entender que es mejor dar mayor énfasis a las remuneraciones de largo plazo por el efecto que pueden tener de cara al logro de resultados organizativos de carácter estratégico. Sin embargo, se encuentran con directivos con necesidades de recursos que alivien su flujo de caja, lo cual los orienta a exigir incentivos de corto plazo. Por consiguiente, el reto será que el directivo esté dispuesto a sacrificar ingresos en el corto plazo, lo cual este investigador observa con preocupación y lo ve poco factible, si no se implementan incentivos fiscales, como trataremos en el próximo concepto.

La DERH tiene un rol determinante en esta dinámica, porque puede generar campañas para motivar el ahorro, que son muy interesantes pero insuficientes y, en la mayoría de casos, sin grandes efectos concretos en términos de crecimiento neto de la tasa de ahorro, si no vienen acompañadas de los elementos tratados previamente. Sin embargo, no se puede sub-valorar la importancia de la pedagogía, porque ésta se convierte en un elemento que contribuye culturalmente, aunque no constituye, desafortunadamente, un rol decisivo para la implementación de este tipo de prácticas retributivas en las empresas. No obstante, se considera esencial, desde una perspectiva macro, motivar el hábito del ahorro, pensando en las futuras generaciones en cuanto a su pensión obligatoria. Sin duda, tendrán que soportar mayores brechas y reducciones de sus ingresos al pensionarse, como resultado de las reformas paramétricas a los esquemas pensionales, ya tratados en esta tesis.

En esta dirección, los estados deben incluir en sus cátedras universitarias la importancia de la pensión y, aunque, no encontramos elementos que permitan concluir que la pedagogía es un determinante organizativo que contribuya con el ahorro, sí pensamos que es fundamental para la sociedad en su conjunto, de cara a construir una pensión obligatoria pública o privada sostenible para los Estados y, en particular, para los futuros directivos de las empresas Multinacionales y Multilaterales.

Las campañas masivas de consumo serán un obstáculo para la empresa, en cuanto a la poca aceptación del directivo a un pago diferido de incentivos. De otra parte, la política pública no tiene dentro de sus prioridades la retribución a directivos, aunque consideramos debe incluirla. Hay dos razones fundamentales para ello: a) controlar los excesos de algunos directivos, como se mencionará en el quinto concepto; y b) motivar en ese colectivo el ahorro. No se puede perder de vista que el ahorro contribuye al crecimiento económico de los Estados, y los fondos privados de pensiones son el mayor inversionista institucional en los países donde hace presencia. Es decir, motivar a la población al ahorro tendrá un efecto positivo sobre la sociedad, siendo los directivos agentes esenciales de la misma, por tanto, no es pertinente excluirlos.

Es importante señalar que los fondos privados de pensiones han jugado un rol determinante en la construcción de ahorro provisional, pero apalancados con las dinámicas de beneficio fiscal que comentaremos. Eso, sumado a los recursos que manejan provenientes de las aportaciones a la pensión obligatoria, los ha convertido en el mayor inversionista institucional, lo cual incide positivamente como grandes aportantes de proyectos, por ejemplo, de infraestructura, que tienen una gran exigencia de capital y exigen periodos de

retorno superiores a los diez años. Es importante revisar el precio que cobran los fondos privados a sus afiliados y, en opinión de este investigador, migrar a un modelo de precio basado en el éxito de su gestión y no con tarifas fijas, esto se aplica tanto para pensiones obligatorias como voluntarias.

Los beneficios fiscales son el gran impulsor o potenciador que incentiva al ahorro a largo plazo, pero la recomendación del investigador es implementar restricciones para evitar que los directivos hagan uso del entorno tributario y, posteriormente, utilicen el dinero para consumo puro y no para lo que fue pensado, en este caso la pensión. Consideramos que no hay duda de que los beneficios fiscales son el mejor instrumento para motivar el ahorro previsional, pero esto se debe acompañar de medidas que condicionen el uso del dinero en el momento del retiro por pensión de vejez.

No es posible separar el beneficio fiscal de condiciones suspensivas o restrictivas del dinero ahorrado con fin pensional, que ha sido sujeto de un tratamiento tributario preferencial, para forzar –en el mejor de los términos y con ánimo bien intencionado– al directivo a tener una buena pensión complementaria. El Estado Colombiano, a través del Ministerio de Hacienda, ha venido reduciendo desde el 2012 los beneficios fiscales para los planes privados de pensiones, disminuye la probabilidad que existen mayores beneficios a futuro para este tipo de retribución, y tiene como consecuencia la reducción del atractivo en este tipo de prácticas. Esto nos lleva a concluir que será un desafío para los fondos privados de pensiones, quienes comercializan la solución, mostrar a las empresas y a las personas las bondades de incursionar en esta práctica incluso sin dichos beneficios.

Por lo que respecta a las prácticas retributivas de largo plazo, es pertinente seguir profundizando sobre modelos retributivos de largo plazo, no solamente para directivos sino para todos los empleados, porque todos tendrán reducción de su ingreso al pensionarse. Para la DEHR, es una oportunidad de diseñar esquemas retributivos que motiven al directivo y produzcan resultados organizativos, pero que también le puedan ayudar a tener una vejez digna. El investigador no considera que las empresas deban siquiera pensar en planes con beneficio definido. Es inconveniente para las empresas y puede ser, financieramente, perjudicial e incluso afectar la perdurabilidad organizativa.

No es comprensible como persistan esquemas de remuneración a largo plazo excesivos, como los planes complementarios de pensión con beneficio definido observados en algunas empresas para los CEOs, en países como España y Estados Unidos. Esto hace necesario que la Academia juegue un rol mucho más protagónico, con una mirada imparcial

y crítica a este tipo de prácticas abusivas y altamente inequitativas. En estos casos, no se observa efecto de las aportaciones fundamentales de la Academia desde la Teoría de la Equidad, de los *Stakeholders*, de la Agencia, entre otras, porque ha primado el interés individual por encima general. El indicador de GINI demuestra grandes desviaciones pero, se plantea en esta investigación, ¿de qué sirve tener esos hallazgos cuando en una serie de organizaciones no están siguiendo ningún tipo de protocolo para equilibrar los planes privados a la alta dirección?, ni son atendidas las recomendaciones de entidades tan serias como la OCDE. La Academia tiene un desafío en profundizar en investigaciones, las cuales con rigor científico demuestren lo anteriormente expuesto y animem a los gobiernos a acentuar la regulación. Esta cuestión guarda relación con las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, para que la cúpula de las organizaciones tome decisiones concordantes con los intereses de los *stakeholders*, fijando retribuciones en cuantías y formas adecuadas.

La DERH debe comprender que la dinámica del empleo tiene directa relación con los planes complementarios de pensión, porque el directivo puede verse seriamente afectado en caso de perder su empleo en los años inmediatamente anteriores al momento en que habría de pensionarse. Es inquietante la práctica observada, principalmente en compañías multinacionales, donde a grandes directivos los pre-pensionan faltando de 5 a 7 años para la edad de retiro. De manera general, se observa en muchos países como España y Colombia, que los trabajadores que superan los 45 años tienen mayores dificultades para emplearse nuevamente, lo cual incide en su densidad de cotización a la pensión o, de otra forma, en la posibilidad real de lograr los requisitos de tiempo mínimos para jubilarse o el capital para pensionarse. En esta situación, el investigador considera que la productividad organizativa es la razón de ser de las empresas, pero sin perder de vista la Responsabilidad Corporativa, ni el efecto nocivo que tiene en el futuro pensional de un trabajador, al despedirlo o no contratarlo por una condición discriminatoria de su edad. Incluso, el Estado debe regular con mayor rigor este tipo de eventos, buscando que las personas que hacen bien su trabajo, no vean amenazada su continuidad laboral por efectos de una condición natural, como es la edad.

En ese mismo sentido, si el directivo debe crear su propia empresa o ser autónomo, deberá hacer las aportaciones a la seguridad social con el mismo ingreso base de cotización. En este caso, el Plan Complementario de Pensión debe constituir una ayuda concreta y real de recursos para la etapa descrita, incluso debe mitigar la situación de desempleo a la cual se enfrenta. Lo anterior es un motivo expreso e importante, para que la DERH contribuya

desde la Responsabilidad Social Corporativa y no, únicamente desde las prácticas retributivas, en la creación de capital para la vejez.

En lo concerniente a la conciencia pensional, resumido en el comportamiento de los individuos y su disposición al ahorro, cabe destacar que también será fundamental porque cada vez “la tentación al consumo” será mayor, lo cual afectará a las posibilidades reales de que las personas ahorren, como comentábamos previamente en el concepto de reducción del ingreso. Con respecto al ahorro inverso o negativo mencionado en los resultados, consideramos que las prácticas que buscan prestar dinero sobre los recursos depositados en las cuentas de ahorro voluntarias, son de bajo precio pero no son convenientes para el objeto de ahorrar con fin pensional. Después de descontar el pasivo que adquiere la persona y el cual pignora a la entidad crediticia, el directivo no está incrementado su capital para la vejez.

La edad del individuo es el gran dinamizador de su conciencia para la vejez, el reto es que ésta se active con suficiente tiempo, de lo contrario, el directivo no alcanzará a ahorrar lo suficiente. En este orden de ideas, el Plan Complementario de Pensión es una medida que ayuda a construir conciencia pensional, porque el apoyo de la empresa es fundamental tanto en lo económico como en lo filosófico.

Para el investigador, sin conciencia pensional no habrá posibilidad de que las personas ahorren con juicio, disciplina y rigor para su futuro en la vejez. Especialmente si, en concordancia con lo dicho anteriormente, se reducen o eliminan los beneficios fiscales actuales y no se crean otros.

Así pues, la conciencia pensional es el punto de partida para una sociedad que entiende el envejecimiento como una tendencia global y una realidad en crecimiento, pero que no se queda en la reflexión sino que logra que los individuos –en este caso los directivos- y las empresas conviertan ese hecho, en una acción concreta y positiva, además de gran relevancia para su futuro y calidad de vida.

## **6.2. Implicaciones**

### **6.2.1. Académicas**

Esta investigación tiene como una de sus principales implicaciones, la necesidad de continuar ahondando en la retribución directiva, particularmente en incentivos de largo plazo con componente variable, dentro del esquema de incentivos para compañías Multinacionales

y Multilatinas. Como vimos anteriormente, es un campo del conocimiento poco trabajado y, esta tesis apunta a contribuir a las aportaciones en el ámbito académico. Esto implica que la comunidad académica sea mucho más activa frente a elementos esenciales del contenido tratado en esta investigación como:

- Generar una mirada más crítica frente a las grandes inequidades generadas desde el sistema retributivo, de algunos directivos en compañías Multinacionales y Multilatinas.
- Proponer novedosos esquemas retributivos de largo plazo que combinen motivación al directivo y tengan, como consecuencia primordial, la generación de resultados organizativos sobresalientes.
- Sugerir mejoras a los Estados frente a sus actuales modelos de educación en las aulas, con el objeto que los niños y jóvenes adquieran hábitos de ahorro de largo plazo.
- Continuar estudiando las variables técnicas inherentes a los regímenes de los sistemas pensionales públicos y privados y, a partir de ello, contribuyendo con el debate y discusión sobre el futuro de este vital tema para la sociedad.
- Plantear mejoras y reformas a los regimenes pensionales, para hacer de éstos modelos autosostenibles.
- Desarrollar investigaciones que busquen elementos para hacer portables los planes complementarios de pensión, como un componente del entorno que competenciaría este tipo de prácticas.

Planteadas las implicaciones académicas, ahora veremos las connotaciones que tienen para el mundo empresarial, los resultados y hallazgos de esta investigación.

### **6.2.2. Empresas**

Las empresas podrán hacer especial uso de los resultados y hallazgos de esta investigación para explorar los planes complementarios de pensión, como una medida de incentivos de largo plazo, que esta atada al cumplimiento de unas metas organizativas claras. Las implicaciones para las empresas, de forma específica, son las siguientes:

- Evaluar la incorporación de planes complementarios de pensión para directivos bajo la modalidad de contribución definida.

- Revisar los planes de pensión privada que actualmente tiene la empresa para sus directivos, para adecuarlos a las nuevas condiciones en la esperanza de vida, para evitar sobrecostos.
- Diseñar programas de cultura del ahorro para todos los empleados, empezando por los jóvenes para que alcancen a tener un capital que permitan complementar su pensión.
- Optimizar la prestación de servicios dado actualmente por entidades como fondos de empleados o entes que aglutinen a los trabajadores, para que éstos sirvan de instrumento de ahorro para la vejez.
- Incluir en el paquete de beneficios a directivos seguros de pensiones, que vinculen el ahorro y la cobertura de riesgos de invalidez y muerte.
- Ejercer mayor control sobre los incentivos actuales y la alineación real sobre el logro de los resultados organizativos de mayor relevancia.
- Restringir el uso del dinero ahorrado en los fondos privados para adquirir mayor cantidad de pasivos y endeudarse.
- Contratar compañías especializadas que asesoren al área de recursos humanos en el complejo ámbito legal y pensional, para evitar sobre costos y prácticas inadecuadas que involucren problemas reputacionales.
- Capacitar a los colaboradores de recursos humanos sobre la actualidad legal y tributaria inherente a las pensiones, para evitar asesorías erradas por el área de recursos humanos.
- Desarrollar programas de preparación desde la DERH, para el retiro por vejez para los empleados de todos los niveles, en particular para los directivos, como un mecanismo de ayuda a este colectivo en los cambios inherentes a esa etapa de la vida.

Con respecto a las implicaciones para las compañías de seguros y fondos privados de pensiones.

- Ofrecer a través de grandes canales de distribución como bancos, supermercados, productos masivos de cobertura pensional como seguros de vejez, invalidez y muerte. Sin duda, representa una valiosa oportunidad comercial que puede generar ingresos importantes.

- Revisar las notas técnicas<sup>68</sup> y ajustarlas a la realidad del envejecimiento en el mundo, para garantizar el margen de rentabilidad esperado en estos productos.
- Desarrollar grandes campañas, propias o gremiales, para incentivar el ahorro y la importancia de la previsión en la familia. Esto conlleva que tengan mayor propensión a vender sus productos.
- Profundizar las normas de control interno para quienes venden y comercializan productos de seguros y pensiones, para garantizar la entrega adecuada del producto que necesita cada usuario.

Por último, en las implicaciones, comentaremos las relacionadas con las políticas públicas, de nivel macro, de control por parte del Estado.

### **6.2.3. Política pública**

Las implicaciones que encontramos en la investigación involucran varias entidades del Estado, como son; a) el Ministerio de Educación, b) la Administración de Impuestos,

Las implicaciones evidenciadas como consecuencia de esta investigación, se resumen en las siguientes acciones concretas:

- Desarrollar en Colombia una reforma pensional con prontitud, que procure mayor equidad social, focalizar los recursos al aumento de la cobertura pensional y aliviar las finanzas públicas afectadas por el pasivo pensional.
- Promover entre los diferentes congresos de América, el estudio, debate y aprobación de normativas que busquen incentivar el ahorro con fin pensional, y la portabilidad de los planes de pensiones complementarios en el continente.
- Ejercer por parte del Estado, mayor control sobre pagos excesivos a altos directivos de compañías multinacionales. Es necesario generar instrumentos de verificación, que propendan por la equidad de la compensación y no acentúen las desigualdades sociales.
- Vigilar, por parte de la administración de impuestos, el pleno cumplimiento de los requisitos para acceder al beneficio tributario, tanto por parte de las empresas como de los individuos.

---

<sup>68</sup> Se refiere al documento que soporta los ingresos y egresos que tiene un producto, en el cual se especifican detalles como: cliente al cual se dirige, gastos fijos y variables, reaseguros y margen de rentabilidad esperado, entre otros.

- Incluir desde el Ministerio de Educación, cátedras en Colegios y Universidades sobre: la importancia del ahorro de largo plazo; los efectos nocivos del consumo desmesurado en la familia, la ayuda al adulto mayor como parte integral de la sociedad y la relevancia de pensar en el futuro por parte de todos los ciudadanos.
- Continuar exigiendo pruebas de idoneidad a los empleados de los fondos privados de pensiones, fiducias, compañías de seguros, etc., encargados de administrar los recursos de los pensionados, como también de venderlos a los clientes.

Dicho lo anterior, pasaremos a plantear las limitaciones propias de éste trabajo académico.

### **6.3. Limitaciones**

Las limitaciones en este proceso investigativo son de diverso orden, partiendo del hecho de que se trata de un estudio cualitativo, lo que impide generalizar los resultados pero, a la vez, ofrecer una nueva línea de investigación que comentaremos posteriormente.

El ámbito geográfico también representa una restricción de los resultados obtenidos, porque involucra, en especial, un país y no es posible generalizar a otros países, ni siquiera en el ámbito de América Latina, por las diferencias sustanciales que pueden darse, entre otros, en sus sistemas públicos de pensiones, la regulación específica de los planes complementarios de pensión, etc.

La cantidad de multinacionales donde trabajan los directivos también representa un limitante porque cuanto es factible que existan otras posturas o líneas de pensamiento diferentes. No obstante lo anterior, es pertinente recordar que como se expuso en el capítulo IV, se cumple con la validez interna y externa por el rigor metodológico lo que permitirá comparar los resultados, al seguir el investigador los pasos del proceso y la coherencia interna, al igual que la confiabilidad en el manejo y análisis de los resultados (Cescentini y Mainardi, 2009).

## 6.4. Futuras líneas de investigación

Observamos una serie de oportunidades de continuar investigando la cuestión retributiva en directivos, en particular con prácticas de largo plazo, como son los planes complementarios de pensión.

- Estudiar la existencia de correlaciones entre la implementación de planes complementarios de pensión y el efecto sobre la retención a directivos.
- Investigar las prácticas retributivas de largo plazo y el vínculo con los resultados corporativos.
- Indagar sobre prácticas de compensación a directivos para empresas Multilatinas, por la poca aplicabilidad de los *stock options* en este tipo de empresas.
- Investigar las causas de la alta asimetría en las normativas inherentes a los sistemas obligatorios de pensión en las américas, y los obstáculos que éstas generan a la movilidad de los directivos y a la implementación de planes privados de pensión.
- Profundizar sobre las razones, desde el aspecto psicológico, que motivan a los directivos a permanecer por encima de las edades máximas de retiro en sus cargos.
- Examinar las variables culturales en diversos países de Latinoamérica y Europa, y el efecto sobre el ahorro de largo plazo.
- Analizar las prácticas retributivas de mayor preponderancia en los códigos de Buen Gobierno Corporativo.
- Analizar el rol del directivo pensionado, como miembro de un directorio y como docente universitario.
- Ahondar en los beneficios que pueden traer para una empresa tener directivos pensionados vinculados activamente a la operación del negocio.

Con estos planteamientos concluimos lo que consideramos son las principales líneas de investigación. Cabe destacar por último, que sería conveniente combinar metodologías cualitativas y cuantitativas y llevar a cabo, en la medida de lo posible estudios longitudinales, pues el efecto de la implantación de incdetivos retributivos a largo plazo, tardará en hacerse sentir.



## **BIBLIOGRAFÍA**



- Aaker, D. (1989). Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive. *California Management Review*, 31 (2), 91
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, (5), 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.): *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267-299. New York. Academic Press.
- Addeco (2013). Índice global de competitividad de talento. Disponible en: [http://www.addeco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/521.pdf](http://www.addeco.es/_data/NotasPrensa/pdf/521.pdf)
- Agarwal, N. (1981). Determinants of executive compensation. *Industrial Relation*, 20 (1), 36-46
- Aguilar Pastor, E.M. (2000). El diseño de la retribución de los directivos y su efecto sobre los resultados empresariales. *Economía Industrial*, (333), 131-148
- Aguilar Pastor, E.M. (2010). El diseño del sistema de retribución de los directivos: Problemática y evidencia empírica. *Dirección y Organización*.
- Akerlof, G.A.; Rose, A.K. y Yellen, J.L. (1988). Job Switchine and job satisfation in the use labor market. *Brookings Papers on Economic Activity* 0(2), p.p. 495-582
- Alberich Nistal, T. (2006). La agenda 21 de la cultura. Un instrumento para el desarrollo. *Extensión universitaria*. Universidad Jaume I. Castellón
- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., y Gardey, G. S. (2009). La investigación en dirección de recursos humanos: análisis empírico de los procesos de construcción y comprobación de la teoría. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 37-64.
- Alchian, A. y Demsetz H. (1972). Production, information and economic organization. *American Economic Review* (62), 777-795
- Ambrose, M. L., y Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–292.
- Amit, R. y Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, (14), 33-46
- Anderson, C., Zeithaml, C. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy and business performance. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 5-24.
- Ando, A. y Modigliani, F. (1957). Tests of the life cycle hypothesis of saving: comments and suggestions. *Oxford Institute os Statitics Bulletin*, (19), 99-124
- Ando, A. y Modigliani, F. (1963). The life cycle hypothesis of saving: aggregate implications and test. *American Economic Review*, (53), 55-84
- Antolín, P. y Stewart, F. (2009). Private pensions and policy responses to the financial and economic crisis. *Working Papers on Insurance and Private Pensions*, 36. OECD.

- Agarwal, N. C. (1981). Determinants of executive compensation. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 20(1), 36-45.
- Armero de Dueñas, J., y Lahera Fernández, M. (2009). Un nuevo planteamiento estratégico para la retribución variable: el modelo ERV. *Harvard Deusto Business Review*, (183), 56-68.
- Armstrong, M. (1996). *Employee reward*. Institute of Personnel and Development. London
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management* (11th ed.). London, England: Kogan Page.
- Arraiz, J.I. (1999). *Retribuir el futuro. Guía práctica de la retribución en España*. Madrid: Grupo Santillana de Ediciones.
- Arrondo, R. y Fernández C. (2014). Un análisis internacional de la política retributiva del CEO, *Business Review*, 36- 43
- Arruñada, B., (1990). *Economía de la empresa*. Ed. Ariel Economía, 286
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource system of manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687
- Atkinson, J., (1985). Flexibility, uncertainty and manpower management. IMS Report no 89, University of Sussex. *Advantage, California Management Review*, Winter, (31), 91-106
- Balbastre, F. (2001). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral, Universitat de València, Valencia.
- Balbastre, F. (2003): *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia. Facultad de economía departamento de dirección de empresas.
- Balkin, D. B. (2008). Explaining high US CEO pay in a global context. *Global compensation: Foundations and perspectives*, 192.
- Balkin, D.B. y Bannister, B.D. (1993): Explaining pay forms for strategic employee groups in organization: A resource dependence perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (66), 139-151
- Balkin, D. B. y Gómez-Mejía, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169-182.
- Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L.R. (1990): Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, (11), 153-169
- Banker, R.D.; Lee, S.Y.; Potter, G. y Srinivasan, D. (1996), Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation, *Academy of Management Journal*, (39), 920-48

- Barney, J. y Wriht, P.M. (1998). The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resorce Management*, 37 (1), 31-46
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy *Management Science* (31), 1231-1241.
- Barney, J. B., y Clark, D. N. (2007). *Resourced-base theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, USA.
- Barney, J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 99-120
- Barney, J., (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Readyng
- Barr, N. y Diamond, P. (2009) Reforming pensions: principles, analytical errors and policy directions, *International Social Security Review*, (62), 2, 5-29
- Barringer, M. W. y Milkovich, G. T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 305- 324.
- Basu, S., Mir, R., Nassiripour, S., y Wong, H. (2013). Dynamic capabilities or positioning? Integrating environmental and resource-led antecedents of firm performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 12, 1.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 39 (2002), 779–801.
- Beardwell, I., Holden, L., y Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach* (4th ed.). Essex, England: Prentice Hal.
- Beatty, R. y Zajac, E. (1987) CEO change and firm performance in large corporations: Succession effects and manager effects, *Strategic Management Journal*, (8), 4, 305-317
- Beatty, R. y Zajac, E. (1994). Managerial incentives, monitoring and risk bearing: a study of executive compensation, ownership and board structure in initial public fferings. *Administrative Sciense Quarterly*, (39), 313-335
- Bebchuk, L. A., y Fried, J. M. (2003). Executive compensation as an agency problem (No. w9813). National Bureau of Economic Research.
- Bebchuk, L. y Jesse, M. (2003). Stealth compensation. Mimeo, Harvard Law School and Boalt Hall School of Law.
- Bebchuk, L., y Jackson, R. (2005). Executive pensions. *Journal of Corporation Law*, 30(4), 823–855
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management Journal*, 36(1), 39-47.

- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, G. S., (1964). *Human capital*. 1st ed. New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., y Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bernard, H.R. y Ryan, G.W. (2010). *Analyzing qualitative data. Systematic Approaches*. London: Sage Publications.
- Berrone, P. y Gómez-Mejía, L.R. (2006) Do firms compensate their CEOs for good environmental performance? Paper presented at the Academy of Management Conference, Atlanta.
- Berrone, P., y Gomez-Mejia, L. R. (2007). Más allá de los rendimientos financieros: ¿qué falta en los esquemas retributivos para ejecutivos? *Revista Economía Financiera*, (12), 92-107.
- Bertranou, F. (2004). Seguros de desempleo en América Latina. Artículo presentado en el seminario consolidación y desafío del seguro de cesantía en Chile. Santiago de Chile, 30 de septiembre de 2004.
- Blau, G. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance. *Organizational behaviour and human performance* (55) 152-170
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, (35), 135-153
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. London: Sage Publications.
- Bolino, M. C., y Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 29–50.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 3, Enero-Junio, 123-140
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically *Business Quarterly*, (60), 40-78
- Bosch, M., Melguizo, A., Pagés, C., (2013). Mejores pensiones mejores trabajos: Hacia la cobertura universal en América Latina y el Caribe. USA: Banco Interamericano de Desarrollo, (1), 4, 17

- Boschen, J. y Smith k. (1995). You can pay me now and you can pay me later: the dynamic response of executive compensation to firm performance. *The Journal of Business*, (68), 577-608
- Bosh, M., Berstein, S., Castellani, F., Oliveri, M.L. y Villa, J.M. (2015). Diagnóstico del sistema previsional colombiano y opciones de reforma. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Boudreau, J.W. (1983): Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. *Personnel Psychology*, (36), 551-576.
- Boxall, P. (1993). The significance of human resource management: a re-consideration of the evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 645-664.
- Boxall, P.F. (1996). The strategic human resource management debate and the resourcebased view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boyd. B. K. (1995). CEO duality and firm performance: A contingency model. *Strategic Management Journal*, (16), 301-312.
- Bratton, W. (2005). The academic tournament over executive compensation. *California Law Review*, (93)5, 1557-1584.
- Bravo, C. y Serrano, E. (2014). Las reformas de pensiones en Europa: Alternativas negociadas *versus* el modelo del Libro blanco, 76, 77, 80, 81, 91.
- Brindisi, L.J. (1984). Paying for strategic performance: a new executive compensation imperative. En Lam, R.B. *Competitive Strategic Management*, Booz-Allen and Hamilton Inc., 333-343
- Briones, G. (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias Sociales*, 2 edición. México: Editorial Trillas.
- Brown, K. A. y Mitchell, T. R. (1993). Organizational obstacles. Link with financial performance, customer satisfaction and job satisfaction in a services environment. *Human Relations*, (46), 725-757.
- Bruyn, S. T. (1966). *The human perspective in sociology: the methodology of participant observation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. Citado en Taylor y Bogdan (1984).
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*, Unwin Hyman, London.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*, Oxford: Oxford University Press.
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. 1ra. Ed. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Buigut, K. K., Soi, N. C., y Koskei, I. J. (2015). Determinants of CEO compensation evidence from UK public limited companies. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 223-230.

- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cadman, B. y Vincent, L. (2015), the role of defined benefit pension plans in executive compensation, *European Accounting Review*.
- Butler, J. E., Ferris, G. R. y Napier, N. K. (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati: South Western Publishing Company.
- Buzea, C. (2014). Equity theory constructs in a Romanian cultural context. *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 421-439.
- Byars L. y Rue, L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Cuarta edición. Editorial Irwin.
- Cadbury, A. (1996) La incidencia del buen gobierno en el valor de la empresa, en *Gobierno de la empresa*, AB Asesores.
- Calder, B. J. (1994). Qualitative marketing research. En Bagozzi, R. P. (Ed.), *Principles of Marketing Research*, Blackwell, Oxford, 50-72,
- Cappelli, P y Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firm's core competencies. *Organizational Dynamics*, 7(21), 2-79.
- Cappelli, P. y Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En Lewin, D. Mitchell, O.S. y Sherer, P, (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Chapter 5,165-192.
- Carpenter, M.A. y Sanders, W.G. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance, *Journal of Management*, (30), 509-528.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Castro, A. (2005). El ahorro previsional voluntario en la financiación de la pensión. Presentación realizada en seminario de FIAP. ¿Cómo fortalecer los nuevos sistemas previsionales en América Latina? El rol de cada pilar en la solución del problema de las pensiones. Cartagena de Indias. Colombia, 19 de mayo de 2005.
- Chakravarthy, B. y Zajac, E. J. (1984). Tailoring incentive systems to a strategic context. *Planning Review*, 12(6), 30-35.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, Massachusett. MIT Press, 93(4), p541-62
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-86.
- Chevalier, J. M., y Buckles, D. J. (2013). *Handbook for participatory action research, planning and evaluation*. SAS2 Dialogue. Disponible en: [www.participatoryactionresearch.net](http://www.participatoryactionresearch.net).
- Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1-30.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª. Edición. McGraw-Hill.
- Ciavarella, M. A. (2003). The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: A descriptive and prescriptive approach. *Human Resource Management*, 42, 337–356.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clegg, C.W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: a methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88-101.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4(16), 386-405.
- Coff, R.W. (1997). Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory», *Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Cole, R.A., y Mehran, H. (2008). What can we learn from privately held firms about executive compensation? Working paper, Federal Reserve Bank of New York Staff Report.
- Collins, D.J. (1991). A Resource-Based analysis of global competition: the case of the bearing industry, *Strategic Management Journal*, 12(S1), 49-68.
- Collins, D.J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, 15(48), 143-152.
- Colombia Policies and Practices Report, 15.
- Combs, J. y Skills, M. (2003). Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums. *Academy of Management Journal*, 46(1), 63-73
- Comisión Europea (2012). Libro Blanco, Agenda para unas pensiones adecuadas, seguras y Sostenibles, 10.
- Comisión Nacional de mercado de valores de España (2013). Código de buen gobierno.
- Canyon, M.J.; Fernandes, N.; Ferreira, M.A.; Matos, P. y Murphy, K.J. (2010). The executive compensation controversy: a transatlantic analysis, Working Paper, Fondazione Rodolfo de Benedetti.
- Cook, K. S., y Parcel, T. L. (1977). Equity theory: Directions for future research. *Sociological Inquiry*, 47, 75–88.
- Cooke, F. (1976). Strategic compensation. Frederick W. Cooke Associates
- Core, J. y Larcker D. (2002), Performance consequences of mandatory increases in executive stock ownership, *Journal of Financial Economics*, (64), 317-340.
- Coombs, J.E. y Gilley, K.M. (2005). Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: Main effects and interactions with financial performance. *Strategic Management Journal*, 26, 827-840.

- Core, J. E., y Larcker, D. F. (2002). Performance consequences of mandatory increases in executive stock ownership. *Journal of Financial Economics*, 64(3), 317-340.
- Coughlan, A.T., y Schmidt, R.M (1985). Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 7 (1), 43-66.
- Coyne, Kevin P. (1986). Sustainable competitive advantage. What it is, what it isn't. *Business Horizons* 29 (1), 54-61.
- Cremades, E., Balbastre, F. y Sanandrés, E. (2014). Managerial practices driving knowledge creation, learning and transfer in translational research: an exploratory case study, *RyD Management*, 1-25.
- Crescentini, A. y Mainardi, G. (2009). Methodological corner, qualitative research articles: guidelines, suggestions and needs, *Journal of Workplace Learning*, 21 (5), 431-439.
- Creswell, J. W. (1997). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research* (2a. Ed.). Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
- Crisol, L. V., Blandón, J. G., Blasco, M. M., y Masdeu, C. P. (2013). Análisis de las retribuciones del Consejo y la Alta Dirección en las empresas cotizadas españolas durante el período 2005-2010. *Revista de contabilidad y dirección*, (17), 101-118.
- Cruz Ros, C. (2001). Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. *Universitat de València*.
- Cuervo García, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad, *Papeles de Economía Española*, número (56), 363-378.
- Cuervo, A. (1989). Bases para el diseño organizativo de la empresa. *Papeles de Economía Española*, (39), 97.
- Dachler, H. P. (1997). Does the Distinction between Qualitative and Quantitative Methods Make Sense? *Organization Studies*, 18(4), 709-725.
- Dalton, D. R., y Mesch, D. J. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology*, 76, 810 – 817.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. y Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1) ,135-145
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista Antiguos Alumnos IESE*, 231

- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico* (2ª ed.) Bogotá: McGraw-Hill, 22.
- Dechow, P.M. y Sloan, R.G. (1991). Executive incentives and the horizon problem: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 14(1) 51-89.
- Deckop, J. (1988). Determinants of Chief Executive Officer. *Industrial Relations Review* Deckop.
- Delery, J., y Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management*, 802-835.
- Delgado, C., Pin, J.R. (2000). ¡Págueme como yo quiero! El uso inteligente de la retribución flexible para directivos, Universidad de Navarra.
- Deloitte University (2014). Tendencias globales del capital humano, involucrando a al fuera laboral del siglo XXI. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-trends-spa-spanish.pdf>.
- Deutscher, I. (1973). What we say / what we do: sentiments and acts, foresman, glenview. Citado en Taylor y Bogdan (1996) Devers, K. J. (1999): how will we know 'good' qualitative research when we see it? Beginning the dialogue in health services research, *Health Services Research*, (34), 5, December, pp. 1153-1188.
- Devers, C., Cannella, A., Reilly, G., y Yoder, M. (2007). Executive compensation: A multidisciplinary review of recent developments. *Journal of Management*, 33, 1016–1072.
- Dierickx I., Cool K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* (35)12, 1504-1514
- Donalson, T. y Dunfee, T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Donalson, T. y Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Duffy, D. (2005). La experiencia con los planes voluntarios de pensiones en los Estados Unidos. Presentación realizada en seminario de FIAP ¿Cómo fortalecer los nuevos sistemas previsionales en América Latina? El rol de cada pilar en la solución del problema de las pensiones. Cartagena de Indias. Colombia. 19 de mayo de 2005.
- Dyer, L. (1985). Strategic human resources management and planning. En K. M. Rowland y G. R. Ferris (Eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1-30.

- Dyer, L. (1993). Human resources as a source of competitive advantage. Industrial Relation Centre Press. Canadá: Queen's University. Kingston, Ontario.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we go to? *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Eisenhardt, K., (1988). Agency and institutional theory explanations: the case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*. (31), 488-511.
- El-Hashash, H. (1993). The association between firm characteristics, executive compensation schemes, and the effect of adoption of such schemes on firm performance. PHD. The State of University of New Jersey. Ummi Disertation Service.
- Equilar (2012). SyP 500 CEO Pay study, Equilar, <http://www.equilar.com>.
- Evan, W. y Freeman, E.R. (1983). A stakeholder theory of the Modern Corporation: catian capitalism. In T Beauchamp y N. Bowie (Eds.), *Ethical Theory in bussines*, 75-93 Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Evans, S.; Banerjee, S.; Huxley, P.J.; Leese, M. (2007). The Impact of Mental Illness on Quality of Life: A Comparison of Severe Mental Illness, Common Mental Disorder and Healthy Population Samples. *Quality of Life Research*, 2007, (16), 17-29.
- Fama, E. F. y Jensen, M. C. (June, 1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, (26), 327-349.
- Fernández Alarcón V. (2004). Relaciones encontradas entre las dimensiones de las estructuras organizativas y los componentes del constructo capacidad de absorción: el caso de empresas ubicadas en el territorio español. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña. Departamento de organización de empresas. Barcelona.
- Fernández, A. (1999). La investigación cualitativa. En Sarabia, F. J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide
- Fernández, R. (2012). *¿Qué es la investigación?* Universidad ICESI-Universidad D Valencia.
- Fernández, R. (Coord.); Balbastre, F.; Canet, M. T.; Redondo, A. y Revuelto, L. (1998). *Organización y métodos de trabajo: dirección de la producción y recursos humanos*. Madrid: Ed. Civitas.
- Ferris, G. R.; Arthur, M. M.; Berkson, H. M.; Kaplan, D. M.; Harrell-Cook, D.; Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 235-264.

- Ferris, G.R. A.T. Hall, M.T. Royle and J.J. Martocchio. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12 (3), 231. 258.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: some new direction. *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.
- Filatotchev, I; y Allcock, D. (2010). Corporate governance and executive remuneration: a contingency framework. *Academy of Management Perspectives*, (24) 1, 20-32.
- Finkelstein, S; y Hambrick, D.C. (1988). Chief executive compensation: a synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, 9, 543-558.
- Finkelstein, S; y Boyd, B.K. (1998). ¿How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 179-199.
- Fisher, J., y Govindarajan, V. (1992). Profit center manager compensation: An examination of market, political and human capital factors. *Strategic Management Journal*, (13), 205-217.
- Flamholtz, E. G. y Lacey, J. (1981a). The implications of the economic theory of human capital for personnel management. *Personnel Review*, 10(1), 30-39.
- Flamholtz, E. G. y Lacey, J. (1981b). *Personnel management: human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles: Institute of Industrial Relations, UCLA.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Fombrun, C., Tichy, N., Devanna, M., (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Forray, J. M. (2006). Sustaining fair organization: An interpretive view of justice in organizational life. *Group & Organization Management*, 31(3), 359–387.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 3–39.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder*. Boston: Pritman Pess.
- Frydman, C., y Jenter, D. (2010). CEO compensation. Working paper, Sloan School of Management, Stanford Graduate School of Business.
- Galasso, V. y Profeta, P. (2002). The political economy of social security: a survey. *European Journal of Political Economy*, (18) 1, 1–29.
- Galbraith C.S. y Merrill, G.B. (1991). The effect of compensation program and structure on SBU competitive strategy: A study of technology-intensive firms. *Strategic Management Journal* 12 (5), 353-370.
- Galbraith, J. K. (1973). *Economics and the public purpose*. Harmondsworth: Penguin.

- García-Tenorio, J.; Pérez, M.J. (1997). Vinculaciones entre interrelaciones y sistemas de compensaciones: una aplicación empírica al sector de la construcción. Workshop: The impact of strategy, job design and organization structure on human resource management: escenarios for the year 2000. Cádiz.
- Gerhart, B. y Rynes, S.L. (2003). Compensation: theory, evidence, and strategic implications, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Gerhart, B., y Milkovich, G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal* 33 (4), 663-691.
- Gerhart, B., Milkovich, G.T., y Murray, B. (1992). Pay, performance, and participation (CAHRS Working Paper # 92-28). Ithaca, NY: Cornell University, Scholl of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Gerring J (2007) Case study research: principles and practices. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gibbons R. y Murphy K. (1990). Relative performance evaluation for chief executive officers.
- Gill, I., Ozer, C. y Tatuco, R. (2008). Wath can countries in other regions learn from social security reform in Latin América? *The World Bank Research Observer*, 23 (1), 57-76.
- Gioia, D.A., Corley, K.G; y Hamilton, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 1, 15–31.
- Glaser, B.G; y Strauss, A.L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Chicago: Aldine.
- Goh, L., y Li, Y. (2015). Pensions as a Form of Executive Compensation. *Journal of Business Finance & Accounting*, 42(9-10), 1154-1187.
- Goldberg, L., e Idson, T. (1995). Executive compensation and agency effects. *The Financial Review*, 30 (2), 313-335.
- Golden, K. A. y Ramanujam, V. (1985). Between a Dream and a Nightmare: on the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Process. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.
- Gómez-Mejía (Eds.): *New perspectives in compensation*, 356-363. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Gómez-Mejía; y Werner S. (Eds), *Global compensation: foundations and perspectives*, London: Routledge.
- Gómez-Mejia, L. y Balkin, D. (1992). The determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35(5), 921-955.

- Gómez-Mejía, L.R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 381-397.
- Gómez-Mejía, L.R. (1994). Executive compensation: areassessment and future research agenda. In G.R. Ferris (Ed), *Research in personnel and human resources management*. Vol. 12. Stanford, CT: JAI Press Inc.
- Gómez-Mejía, L.R. y Balkin, D.B. (1992a). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati: Southwestern Publishing.
- Gómez-Mejía L. R., Balkin, D. y Cardy, R. (1997). *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., y Cardy, R.L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Perason Educación.
- Gómez-Mejía, L.R.; Sánchez-Marín, G. (2006). *La retribución y los resultados de la organización*. Investigación y práctica empresarial. Madrid: Prentice-Hall-Financial Times.
- Gómez-Mejía, L.R; y Wiseman, R.M. (1997). Reframing executive compensation: and assessment and outlook. *Journal of Management*, 23(3), 291-374.
- Gómez-Mejía, L. R.; Tosi, H. y Hinkin, T. (1987) Managerial control, performance, and executive compensation. *The Academy of Management Journal* 30 (1), 51-70.
- Goodman, P. S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 170–195.
- Gong, J. J. (2011). Examining shareholder value creation over CEO tenure: A new approach to testing effectiveness of executive compensation. *Journal of Management Accounting Research*, 23, 1-28. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/912867364?accountid=14777>
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Second Edition. Cambridge: Basil Blackwell.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based teory of competitive advantage: implication for strategy formulation. *California Management Revue*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Sciense*, 7(4), 365-387.
- Gratton, L. y Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: new ethos for the volunteer employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-1.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 339–432.
- Greenbury, R. (1995). *Report of the Committee on Executive Remuneration*. Gee J. Co Ltd.

- Grund, C. y Tanja, W. (2015) Management compensation and the economic crisis: longitudinal evidence from the German chemical sector, *Review of Managerial Science*, 94: 751-777.
- Grunow, D. (1995). The research design in organization studies: Problems and prospects, *Organization Science* 6(1), January-February, 93-103.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263- 276.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N. y Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Management*, 41(2), 291-314.
- Guest, G., Bunce, A. y Jhonson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Fields Methods*, 18(1), 59-82.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, R. (1973). *Organizaciones: estructura y proceso*. (2aed.). México: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hambrick, D. C., y Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in organizational behavior*.
- Handy, C. (1995). *La era de la sinrazón*. Barcelona: Parramón.
- Handy, C. (2001). Los factores "E" o las fuerzas motivadoras. *Harvard Deusto Business Review*, (ESPECIAL 100), 90-95.
- Harrison, R. T. y Leitch, C. M. (2000). Learning and organization in the knowledge-based information economy: Initial findings from a participatory action research case study, *British Journal of Management*, 11 (2), 103-119.
- Hartley, J. (1994). Case studies in organizational research. En Cassel, C. y Symon, G. (Eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide*, Sage, London, 208-22.
- Hatfield, E., y Sprecher, S. (1984). Equity theory and behavior in organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 3, 95–124.
- Hax, A.C. (1985). A new competitive weapon: the human resource strategy. *Training and Development Journal*, 39(5), 76-82.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W., y Pando, J. C. (1999). *Comportamiento organizacional*. Thomson.

- Henderson, R.L. (2003). *Compensation management in a Knowledge-based world*, New Jersey, Ed. Prentice-Hall.
- Hernández, F. y Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y teoría del comportamiento en las entidades de economía social. *Revesco*, 94(2), 27-46.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Holmstrom, B. (1987). *Incentive compensation: practical design from a theory point of view*. En *incentives, cooperation and risk sharing*. New Jersey: Editores Hajg. R. Nalbatian. Rowman y Littlefield.
- Holzmann, R. y Richard, H., eds. (2012). *Matching Defined Contribution (MDC) Schemes: A Promising Pension Design to Enhance Coverage and Benefit Level?* Washington DC: World Bank (under preparation).
- Holzmann, R. y Hinz, R. (2006). *Una perspectiva internacional de los sistemas de pensiones y de sus reformas, soporte del ingreso económico en la vejez en el siglo xxi*. Banco Mundial.
- Hom, P.; Caranikas-Walker, R.A.; Prussia, G. y Griffeth, R.A. (1992). A Meta-analysis structural equations analysis of a model of employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Hoofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational paractices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hurley, R. E. (1999): *Qualitative reseach and the profound grasp of the obvious*, *Health Services Research*, 34 (5), 1119.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ibáñez, J. (1992). La guerra incruenta entre cuantitativistas y cualitativistas. En Román Reyes. *Las ciencias sociales en España: Historia inmediata, críticas y perspectivas 1*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 135.
- Ibáñez-Frocham, M., Pereira, C. y Thorton, I. (2014). El paquete de compensación de sus ejecutivos, ¿está en línea con las tendencias de América Latina? En MERCER.

- IFC. (2010). Guía práctica de gobierno corporativo experiencias del círculo de empresas de la mesa redonda latinoamericana. Washington, DC: IFC.
- IFC; OCDE. (2010). Global Corporate Governance Forum. Washington, DC: IFC.
- J.R., Merriman, K.K., y Gupta, S. (2006). The effects of CEO pay structure on corporate social performance. *Journal of Management*, 32(3), 329-342.
- Jalbert, T., Furumo, K., y Jalbert, M. (2011). Does educational background affect CEO compensation and firm performance? *Journal of Applied Business Research*, 27(1), 15-39.
- Jensen, M., y Murphy, K., (1990a). Performance pay and top-management incentives. *Journal of political Economy*, 98 (2), 225-264.
- Jensen, M.C., y Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Jeppson, C. T., Smith, W. W., y Stone, R. S. (2009). CEO compensation and firm performance: Is there any relationship? *Journal of Business y Economics Research*, 7(11), 81-93.
- Jiang, Y. (1992): Executive compensation structure and executive and firm characteristics. PHD. Columbia University. Umi Dissertation Services
- Jones, T. M., y Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206–221.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004) *Strategy maps*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katalin, T. H. (2014). Something old, something new: Culture and CEO compensation revisited. *American Journal of Business*, 29(1), 5-25.
- Kenyon, B. (1989). *La organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis* (1ª ed.) México: Trillas.
- Kerr, J.L. (1985) Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 155-179
- Kerr, J.L. y Slocum, J.W. (1998). Linking reward systems and organizational cultures. En R.S. Schuler, S.A. Youngblood y V.L. Huber (Eds.), *Reading in personnel and human resource management*, 297-307. St. Paul: West Publishing.
- Kilbourne, L. M., y O’Leary-Kelly, A. M. (1994). A reevaluation of equity theory: The influence of culture. *Journal of Management Inquiry*, 3(2), 177–188.
- Kimmel, P., Kren, L., Schadeweld, M. (1995). Effect of risk on the base of performance-contingent compensation. *Managerial Finance*, 21(3), 36-51.
- Kochan, T.A. (2002). Addressing the crisis in confidence in corporation: Root causes victims and strategies for reform. *Academy of Management Executive*, 16(3), 139-141.

- Kole, S.R. (1997). The complexity of compensation contracts. *Journal of Financial*, 43(1), 79-104.
- Korn Ferry Institute. (2013). Korn Ferry NACD annual survey of board leadership. U.S.: Korn Ferry.
- Kosnik, R., y Bettenhausen, K., (1992). Agency theory and the motivational effect of management compensation. An experimental contingency study. *Group and Organization Management*, 17 (3), 309-330.
- Koys, D., Keaveny, T. y Allen, R. (1989). Employment demographics and attitudes that predict preferences for alternative pay increase policies, *Journal of Business and Psychology*, 4, 27-47.
- Kren, L., y Kerr, J. L. (1993). The effect of behaviour monitoring and uncertainty on the use of performance-contingent compensation. *Accounting and Business Research*, 23(90), 159-167.
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and management*, 5(4), 381-392.
- Lado, A. A y Wilson, M. C. (1994). Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lambert, R., y Larcker, D. (1985). Executive compensation, corporate decision-making and shareholder wealth: A review of the evidence. *Midland Corporate Finance Journal*, 2(4), 6-22.
- Lambert, R., y Larcker, F., (1987). An analysis of the use of accounting and market measures of performance in executive compensation contracts. *Journal of Accounting Research*, 25, Supplement, 85-125.
- Lambert, R.; Larcker, D. y Weiglet, K. (1993). The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*, 38, 438-461.
- Lamoca Pérez, M., y Ortega Álvarez, A. (2000). Los recursos humanos y la dirección estratégica de la empresa. *Revista universitaria de ciencias del trabajo* (1), 299-318.
- Lant, T.K. (1992). Aspiration level updating: An empirical exploration *Management Science* 38, 623-644.
- Larcker, David F. (1983). The association between performance plan adoption and corporate capital investment. *Journal of Accounting and Economics*, 5, 3-30.
- Lawler, E. E. (1984). The Strategic Design of Reward System. En R. S. Schuler, S. A. Young-Blood (Eds.), *Readings in Personnel and Human Resource Management* (pp. 253-269), St Paul MN: Est Publishing.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage. Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III (1991). Employee involvement and pay system design, en M.L. Rock y L.A. Berger (Eds.): *The Compensation handbook*, 92-603. McGraw-Hill. New York.
- Lawler, E.E. (1990). *Strategic pay. Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lee, T. (1988). How job satisfaction leads to turnover, *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 263-271.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
- Leontiades, M. (1980). *Strategies for diversification and change*. Boston: Little, Brown.
- Lepak, D.; Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24, (1), 31-48.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lewellen, W., Loderer, C., y Martin, K., (1987). Executive compensation and executive incentive problems. An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 9(3), 287-310.
- Lewellen, W.G. and Huntsman, B. (1970). Managerial pay and corporate performance. *The American Economic Review*, 60(4), 710-720.
- Liao, C. (2007). Salesforce incentive within organizational life cycle: A transaction cost analysis. *Human Systems Management*, 26(1), 1–9.
- Liao, C. (2008). Incentive reward control: Based on the competitive advantage, transaction cost economics and organizational life cycle viewpoint. *Human Systems Management*, 27(2), 123–130.
- Lin, Y., y Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Lippert, R. y Moore, W. (1994). Compensation contracts of chief executive officers: determinants of pay-performance sensibility. *The Journal o Financial Research*, 17(3), 321-332.

- Lippman, Steven A. and Rumelt, Richard P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of inter firm deficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418-438
- Lipshitz, R. y Popper, M. (2000). Organizational learning in a hospital, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3), 345-361.
- Logue, D. (1979). *A theory of pensions. Legislative Influence on Corporate Pension Plans.* Washinton, DC: American Enterprise Institute.
- Lowery, C.M., Petty, M.M. y Thompson, J.W. (1996). Assessing the merit of merit pay: employee reactions to performance-based pay, *Human Resource Planning*, 19(1), 84-100.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., y Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305–320.
- Madigan, R. M., y Hoover, D. J. (1986). Effects of alternative job evaluation methods on decisions involving pay equity. *Academy of Management Journal*, 29(1), 84-100.
- Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quartely*, 48(2), 268-304
- Marín, G. S., y Sánchez, A. A. (2002). Retribución del directivo, factores contextuales y resultados de la empresa: evidencia empírica en el sector químico-farmacéutico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 315-336.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Martocchio, J.J. (1998), *Strategic compensation: a human resource management approach.* Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Masson, R.T. (1971). Executive motivations, earnings and consequent equity performance. *The Journal of Political Economy*, 1278-1292
- Mathieu, J.E. (1991). A cross level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607-618.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, (108), 171-194.
- Mauss, M. (1967) *Introducción a la etnografía*, ed. Istmo
- McCann, J. E. (1987). Rewarding and supporting strategic planning. *New perspectives in compensation*, 356-363.
- McConaughy, D. y Mishra Chandra S. (1996). Debt, performance-based incentives, and firm. *Performance Financial Management*, 25 (2), 37-51
- McCracken, G.D. (1998). *The long interview.* Newbury Park, CA: Sage.

- McEvoy, G.M. y Cascio, W.F. (1985). Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 342-353.
- McGaughey, E. (1997). Base pay programs, en P, Chingos (Ed.): *Paying for performance*, 6-24. New York: Wiley and Sons.
- McMahan, G.C; Virick, M., y Wright, P.M., (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: problems, and prospects. *Research in personnel and Human Resources management*, Supplement 4, 99-122
- Mehran, H., (1995). Executive compensation structure, ownership, and firm performance, *Journal of Financial Economics*, 38(2), 163-184.
- Merino, H. (2008). *Stock Options: Una vision jurídica, económica, financiera y contable*, ICAC
- Metlife Foundation (2013). Estudio de tendencias en beneficios para empleados en América Latina. Disponible en: <http://w3.metlife.com.mx/assets/conocenos/relaciones-publicas/docs/empleados-latinoamerica-buscan-seguridad-boletines.pdf>
- Mesa- Lago, C. (2008). *Reassembling social security: a survey of pension and health care reforms in Latin America*. Oxford: Oxford University Press.
- Miles, R., y Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Milkovich, G. (1988). A Strategic Perspective on Compensation Management. En K. Rowland y G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 263-288, Greenwich CT: JAI Press.
- Milkovich y Broderick, R.F. (1991). Developing a compensation strategy. En M.L. Rock y L.A. Berger (Eds.), *The Compensation handbook*, New York: McGraw-Hill, 24-39.
- Milkovich, G.T. (1988). A strategic perspective on compensation management. En K. Rowland y G.R. Ferris (eds.), *Research in personnel and Human Resources*, 6, 263-288
- Milkovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1991). *Human resource management*. Homewood: Irwin.
- Milkovich, G.T. y Newman, J.M. (2004). *Compensation*, 8th edition, Irwin/McGraw-Hill.
- Miner, J. B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 250–268.
- Mintzberg, H. (1979): An Emerging Strategy of ‘Direct’ Research, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 582-589
- Mintzberg, H., (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel Economía.
- Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J. P., Cuenca, A. C. y Miquel, M. J. (1997): *Investigación de Mercados*, Madrid: McGraw-Hill.

- Mondy, R.W.; Noe, R.M. y Premetaux, S.R. (1999). *Human resource management*, 7th edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Montemayor, E.F. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*, 22(6), 889-908.
- Morck, R., Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315.
- Moreno-Pérez, J. L. y Fernández-Bernat, J. A. (2012). Los planes y fondos de pensiones en el contexto de la reforma de los sistemas de protección social: ¿continuidad o renovación? *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, (31), 2.
- Moreno-Pérez, J. L. y Fernández-Bernat, J. A. (2014). La sostenibilidad de las pensiones públicas: Análisis de la Ley 23/2013, de 23 de diciembre, reguladora del factor de sostenibilidad y del índice de revalorización del sistema de pensiones de la seguridad social. *Tecnos*.
- Mozo Romero, F., Pérez Santana, M.P. (2001). Una perspectiva dual para la gestión de los recursos humanos. *Dirección y organización*, 25, 69-79.
- Mulligan, C. B., y X. Sala-i-Martin. (1999). *Gerontocracy, retirement, and social security*, documento de trabajo del NBER Nro. 7117. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, Inc.
- Murali, R. y Welch, J.B (1989). Agents, owners, control and performance. *Journal of Business Finance y Accounting*. 16(3), 385-398.
- Murphy, K.J. (1985). Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of accounting and economics*, 7(1), 11-42.
- Murphy, K.J. (2000). Performance standars in incentive contracts. *Journal of Accounting and Economics*, 30(3), 245-278.
- Napier, N.K. y Smith, M. (1987). Product diversification, performance criteria and compensation at the corporate manager level, *Strategic Management Journal*, 8, 195-201.
- Navas, J.E.; Guerras, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas, Segunda edición.
- Ndzi, E. (2015). Remuneration consultants: benchmarking and its effect on pay. *International Journal of Law and Management*, 57(6), 637-648.
- Nelson, R., y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Niniger, J.R. (1980). Human resources and strategic plannig: a vital link, *optimum*, 11(4), 33-46.

- Nonaka, I., y Takeuchi, H., (2003). *Hitotsubashi on knowledge management*. London: Pfeiffer.
- Norton, D. y Kaplan, R. (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard: Harvard Business Press.
- Nourayi, M. M., PhD., Kalbers, L., y Daroca, F. P. (2012). The impact of corporate governance and the sarbanes-oxley act on CEO compensation. *Journal of Applied Business Research*, 28(3), 463-479.
- O'Connor, J.P., Priem, R.L., Coombs, J.E, y Gilley, K.M. (2006). Do CEO stock option preventor promote fraudulent financial reporting? *Academy of Management Journal*, 49(3), 483-500.
- O'Donnell, S. (1999). Compensation design as a tool for implementing foreign subsidiary strategy. *Management International Review*, 39(2), 149-165.
- OECD (2011). *Board practices: incentives and governing risks, corporate governance*, OECD Publishing.
- Olaizola, B (2015): Despidos millonarios por hacerlo mal. *Ideal*, 30 de diciembre de 2015. Recuperado de <http://www.ideal.es/sociedad/201512/30/despidos-millonarios-hacerlo-20151229102945.html>
- Ordiz Fuentes, M. y Avella Camarero, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.
- O'Reilly III, C. A., Main, B. G., y Crystal, G. S. (1988). CEO compensation as tournament and social comparison: A tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*, 257-274.
- Orlizky, M., Schmidt, F.L., y Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: Ameta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Parks, J.M. y Conlon, E.J. (1995). Compensation contracts: do agency theory assumptions predict negotiated agreements? *Academy of Management Journal*, 38(3), 821-838.
- Park, H. J.; Gardner, T. y Wright, P. (2004). HR Practices or HR Capabilities: Which Matters? Insights from the Asia-Pacific Region. *Asia-Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 260-273.
- Penrose, E., (1962) *La Teoría del Desarrollo de la empresa*. Nueva York: Wiley.
- Pepper, A.; Gore, J. y Crossman, A. (2013). Are long-term incentive plans an effective and efficient way of motivating senior executives? *Human Resource Management Journal*, 23(1), 36-51.
- Pérez Aguiar, W. (1999). El estudio de casos. En Sarabia, F. J. (Ed.). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.

- Pérez Santana, M. P., Fuente Sabate, J. M., y Hernangomez Barahona, J. (1999). Un modelo contractual para la retribución de los altos directivos. *Dirección y Organización*, (21), 20-34.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organization. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Philips, R.A. (1997). Stakeholder Theory and the principle of firmness. *Business Ethics Quarterly*, 7, 51-56.
- Post, J. E. y Preston L. E. y Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 5-28.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Ragin, C. C. (1999a). The distinctiveness of case-oriented research, *Health Services Research*, 34(5), 1137-1151.
- Rajagopalan, N. (1997). Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms, *Strategic Management Journal*, 18(10), 761-785.
- Rajagopalan, N. y Finkelstein, S. (1992). Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems, *Strategic Management Journal*, 13(S1), 127-141.
- Rappaport, A. (1978). Executive incentives versus corporate growth, *Harvard Business Review*, 56, 81-88.
- Ray, M. (1989). *Towards a positive agency theory of control: an empirical study of compensation contracts in the insurance industry*. The Pennsylvania State University. Umi Dissertation Services.
- Reason, P. y Bradbury, H. (2008). *The SAGE handbook of action research: participative inquiry and practice*. Los Angeles: SAGE.
- Rediker, K., y Seth, A. (1995). Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 16(2), 85-99.
- Reed, R.; Defilippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustained competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15, 88-102.

- Repetto, A. (2005). Promoviendo el ahorro personal. El poder de la inercia. Presentación realizada en seminario de FIAP. ¿Cómo fortalecer los nuevos sistemas previsionales en América Latina? El rol de cada pilar en la solución del problema de las pensiones. Cartagena de Indias. Colombia. 19 de mayo de 2005.
- Revuelto, L. (2010). Un enfoque estratégico de la motivación laboral. II Coloquio en ciencias de gestión facultad de ciencias económicas Universidad Nacional de Colombia. Documento de investigación no publicado.
- Riahi-Belkaoui, A. y Pavlik, E. (1993). Effects of ownership structure, firm performance, size and diversification strategy on CEO compensation: a path analysis. *Managerial Finance*, 19(2), 33-54
- Richard, O. C., Murthi, B. P. S. y Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213-1233.
- Robbins S. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p-4, 6, 8, 23. Pearson Educación de Méjico. S. A. México: Prentice-Hall INC.
- Robinson, W. S. (1951). The logical structure of analytic induction. *American Sociological Review*, 16(6) 812-818.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa, Málaga: Aljibe.
- Rolfé, G. (2006). Validity, trustworthiness and rigour: quality and the idea of qualitative research, *Journal of Advanced Nursing*, 53 (3), 304-310.
- Romero, M.G. y Valle, R. (2001). Strategy and manager's compensation: The Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 218-242
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal' Problems. *American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Russo, M.V. y Harrison, N.S. (2005). Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry. *Academy of Management Journal*, 48(4), 582-593.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., y McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*, 42(4), 321-335.
- Saá, P. y García-Falcón, J.M. (2004). The influence of human resource management in savings bank performance. *The Service Industries Journal*, 24(2), 51-66.
- Salancik, G. y Pfeffer, J. (1980). Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations. *Academy of Management Journal*, 23(4), 653-664.
- Salter, M.A. (1973). Tailor incentive compensation to strategy. *Harvard Bussines Review*, 51(2), 94-102.

- Sánchez, G. (2008). National differences in compensation: The influence of the institutional and cultural context. En L.R. Gómez-Mejía y S. Werner (Eds.), *Global compensation: Foundations and perspectives*, 18-28. Abingdon, UK: Routledge
- Sánchez, G. (2001). *La retribución del directivo y los resultados de la empresa: efectos de la estrategia empresarial y del entorno*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.
- Sánchez, G.; Aragón, A. (2002). Retribución del directivo, factores contextuales y resultados de la empresa: evidencia empírica en el sector químicofarmacéutico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 315-336
- Sánchez, G., Carrasco, A. J. y Madero, S. M. (2010). Retribución de los empleados en la empresa familiar: un análisis comparativo regional España-México. *Cuadernos de Administración de Bogotá*, 23(41), 37-59.
- Sappington, David E M. (1991). Incentives in principal-agent relationships. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 45-66.
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5th Ed.) Harlow: FT/Prentice Hall.
- Schoemaker, P.J.H. (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Management Review*, fall, 68-79.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987a). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1987b). Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practice, *Human Resource Planning*, 10(3), 125-141.
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (2005). A quartercentury review of human resource management in the U.S., *Management Revue*, 16(1), 11-35.
- Schuler, R. S. y MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Schultz, T.W. (1961a). Inversión en capital humano, en BLAUG, M. (1968) *Economía de la Educación*. Ed. Tecnos, Madrid, 1972, 15-32.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital*. New York: The Free Press.
- Schuster, J.P. y Zingheim, P.K. (1992). *The new pay: linking employee and organizational*
- Shavell, S. (1979). *On moral hazard and insurance* (pp. 280-301). Springer Netherlands.
- Shaw, J.; Gupta, N., Delery, J. (1998). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal* 2005, 48(1), 50-68.

- Shin-Ping Lee, Hui-Ju Chen, (2011). Corporate governance and firm value as determinants of CEO compensation in Taiwan: 2SLS for panel data model, *Management Research Review*, 34(3), 252–265.
- Shore, L. M., Newton, L. A., y Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Occupational Behavior*, (11) 57-67.
- Shortell, S. M. (1999). The emergence of qualitative methods in health services research, *Health Services Research*, 34 (5), 1083-1090.
- Siebert, N. (2002, 6 agosto). To encourage recovery, encourage investor, *The New York Times*.
- Skinner, D., Tagg, C., y Holloway, J. (2000). Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning*, 31(2), 163-179.
- Sloan, R.G. (1993). Accounting earnings and top executive compensation. *Journal of accounting and Economics*, 16(1), 55-100.
- Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: what are they and why use them? *Health Services Research*, 34 (5), 1101-1118.
- Smucker, M. K., y Kent, A. (2004). The influence of referent selection on pay, promotion, supervision, work, and co-worker satisfaction across three distinct sport industry segments. *International Sports Journal*, 8(1), 27.
- Spector, P. (2010). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. Ed. Manual Moderno.
- Spencer, L., Ritchie, J., Lewis, J., Dillon, L; y national centre for social research (2003). *Quality in qualitative evaluation: a framework*. London: Cabinet Office.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D. (2001). CEO compensation: does it pay to be green? *Business Strategy and the Environment*, 10(3), 176-182.
- Stewart. T.A. (1997). *Intellectual capital: the new Wealth of Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Stiglitz, J. (1975). Incentives, risk, and information: notes toward a theory of hierarchy, *Bell Journal of Economics* 6, 552-79.
- Stiglitz, J. y Uy, M. (1996). Financial markets, public policy and the East Asian miracle. *The World Bank Research Observer*, 11(2), 249-276.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Antioquia: Universidad de Antioquia, Colombia.

- Stroh, L. K., Brett, J. M., Baumann, J. P., y Reilly, A. H. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 39(3), 751-767.
- Summers, T. P. y DeNisi, A. (1990). In search of Adams' other: Reexamination of referents used in the evaluation of pay. *Human Relations*, 43(6), 497-511.
- Sun, L., Aryee, S. y Law, K (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Sundaram, A.K. y Inkpen, A.C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363.
- Superintendencia Financiera, (2013). Reporte de inclusión financiera. Disponible en: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/02072013reporteinclusion%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/02072013reporteinclusion%20(1).pdf)
- Swanborn, P. (2010). Case study research, what, why and how? Serna Gómez, Humberto. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Ram Editores.
- Taylor y Bogdan (1996). *Introducción a los métodos científicos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Teece, D y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, vol. 3(3), 537-556.
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tett, R.P., y Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, (46), 259-293.
- Thompson, J. (1967). The organizational environment and how it is known. Thompson, *Organizations in Action*, 62-91. New York: Mc Graw Hill.
- Thornton, I. y Ibáñez-Frocham, M. (2015). Remuneración de ejecutivos: tendencias en América Latina, en MERCER.
- Tobin, G. y Begley, C. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing*, 48 (4), 388-397.
- Tosi, H.L.; Werner, S.; Katz, J.P. y Gómez-Mejía, L.R. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies, *Journal of Management*, 26, 301-339.
- Tosi, H.L., y Gómez- Mejía, L.R. (1989). The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 169-189.
- Tower Watson Data Service (2014) Encuesta de compensaciones para la industria general.
- Tower Watson, (2011). Global pension asset study 2011. Disponible en: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Global-Pensions-Asset-Study-2011.pdf>

- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G.M; Chênevert, D., y Vandenberghe, Ch. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
- Tziner, A.; Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, (6)2, 113-122.
- Ueng (2000). CEO influences and executive compensation: large firms vs. Small Firms. *Disponiblne-: Managerial Finance*, 26 (8), 3. <http://dx.doi.org/10.1108/03074350010766800>
- Ulrich, D. (1986). OASIS: An empirical study of strategy, organization, and Human Resource Management. Paper en Academy of Management
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business Press.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the inside out*. Nueva York: Wiley.
- Umantath, N., Ray, M. y Campbell, T. (1996). The effect of uncertainty and information asymmetry on the structure of compensation contracts: a test of competing models. *Management Science*, 42(6), 868-874.
- UN-United Nations. (2009). *Population ageing and development*. New York, NY. United Nations.
- Valero, D. (2011). *Análisis económico actuarial del Desarrollo de planes de pensiones complementarios en las empresas latinoamericanas y de países emergentes*. Universitat de Barcelona.
- Valero, D. (2014). OCDE: Relevancia creciente del pilar voluntario. Estudio realizado por SURA Asset Management.
- Valle Cabrera, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Ed. Addison-Wesley, Iberoamericana.
- Valles Martínez, Miguel S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis Editorial.
- Vandebons, G.R. (2007). *APA dictionary of psychology*, American Psychological. Washington, DC.: Association (APA).
- Vazques, E. (2008). *Una Taxonomía de sistemas de retribución: dimensiones para el caso español*. Universidad Complutense de Madrid.
- Wallace, M. J. Jr. y Fay. C. H. (1988). *Compensation Theory and Practice*. Boston: PWS-Kent.

- Wang, G. y Singh, P. (2014). The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation, *Human Resource Management Review*, 24(2), 144-159.
- Watson, W. (2001). *Manual práctico de política retributiva*. Ed. Especial Cinco Días.
- Way, S. A. y Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Weber, C. y Rynes, S. (1991). Effects of compensation strategy on job pay decisions. *Academy of Management Journal*, 34(1), 86-10.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic. Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª. México: Edición. McGraw-Hill.
- Wics, A.C; Freeman, R.E., y Gilbert, D. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept, *Business Ethics Quarterly*, 40(4), 475-497.
- Williams, M.J. (1985). Why chief executives pay keeps rising. *Fortune*, 111(7), 66-76.
- Williamson, J. (1990). *Latin American adjustmen. How much has happened?* Paperback. U.S.: Institute for International Economics.
- Williamson, J. (2003) *The Washington consensus and beyond*. Washington, DC: The World Bank.
- Williamson, O.E; Wachter, M.L. y Harris, J.E. (1975). Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic Exchange, *Bell Journal of Economics*, 6, 250-280.
- Winfrey, F. (1990). *Executive compensation, corporate control, and firm performance: an agency theoretic approach*. University of South of Carolina. Umi Dissertation Services.
- Wiseman, R.M., y Gómez-Mejía, L.R. (1998). A behavioral agency model of managerial risktaking. *Academy of management Review*, 23(1), 133-153.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Wright, P.M. y Boswell, W.R. (2002). Desegragating HRM: A review and Sinthesys of Micro and Macro Human Resource Management. *Journal of Management*. 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wright, P.M., y McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

- Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Yan, A. y Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study, *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Yin, R. (1989). *Case study research. Design and methods*. London: SAGE.
- Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand oaks: Sage Publications, 4th Ed.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Youndt, M.A. y Snell, S.A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Management Issues*, 16(3), 335-361.
- Zajac, E., y Westhpal, J. (1994). The cost and benefits of managerial incentives and monitoring in large U.S. corporation: when is more nor better? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 121-142.
- Zajac, E., y Westhpal, J. (1996). Director reputation, CEO-board power and the dynamics of board interlocks. *Administrative Science Quarterly*, 41, 507-529.
- Zou, H. L., Zeng, S. X., Lin, H., y Xie, X. M. (2015). Top executives' compensation, industrial competition, and corporate environmental performance. *Management Decision*, 53(9), 2036-2059.

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Encuesta Tower Watson

En la encuesta de Tower Watson, realizada en mayo de 2014 a 120 empresas que reportaron datos de 25.259 ocupantes de los cargos, utilizaron datos de salarios reales en lugar de escalas de sueldos establecidos, bajo la técnica de modelización estadística. Los sectores económicos evaluados fueron; a) banca y finanzas, b) producción de bienes duraderos, c) energía, d) producción de bienes no duraderos y e) servicios.

<b>Industria</b>	
<b>Banca y Finanzas</b>	1
<b>Productos de bienes duraderos</b>	27
Hardware de computadoras y equipamiento de oficina	5
Productos de consumo- Duraderos	2
Equipamiento electrónico, eléctrico y científico y componentes	4
Producción Industrial	3
Equipamiento médico y suministros	10
Metales y Minería	1
Vehículo de transporte y equipamiento incluyendo piezas	1
Semiconductores	1
<b>Energía</b>	1
Gas y petróleo	1
<b>Producción de bienes no duraderos</b>	36
Productos Químicos	9
Productos de consumo-No duraderos	9
Producción y procesamiento de alimentos y bebidas	9
Farmacia y Biotecnología	9
<b>Servicios</b>	62
Agricultura y negocios agrícolas	2
Asociaciones, fundaciones, Educación y gobierno	1
Servicios de consultoría técnica y de negocio	9
Servicios de soporte al negocio	2
Construcción	2
Servicios de comercio electrónico	1
Medios de comunicación y entretenimiento	5
Inversiones inmobiliarias y desarrollos	1
Productos y servicios de software	18
Servicios y productos de telecomunicaciones y redes	19
Servicios de transporte	2



## **Anexo 2. Protocolo del estudio de casos**

El protocolo tiene varios objetivos:

1. Establecer con claridad los pasos que se seguirán en la investigación y los parámetros que permitan garantizar el rigor científico y evitar el sesgo por parte del investigador.
2. Facilitar que en una futura investigación se aplique la réplica, siguiendo el mismo método y técnica. Es decir, estandarizar la forma de recoger y analizar la información.

El protocolo de investigación tiene cuatro fases:

1. Las características, selección y acceso a las empresas
2. La justificación de los tipos de cargos a entrevistar
3. Características de las empresas donde se ubican los directivos
4. Guión de la entrevista

### **Fase 1: Características, selección y acceso a las empresas:**

Los casos deben dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas anteriormente, tanto en lo particular como en lo general.

Recordemos que los casos escogidos son: a) el sistema de pensiones obligatorio público, b) sistema de pensiones privado y c) los planes complementarios de pensión como casos de estudio.

#### **1. Selección:**

Existen una serie de cuestiones y fuentes de evidencia que los impactan de forma transversal y las cuales es pertinente comentar:

- Los directivos pertenecen a grandes empresas que tienen modelos sofisticados de remuneración.

- Las grandes empresas presentan mayor desarrollo en el diseño de sus esquemas de pagas a la alta dirección y se asume que tienen una definición clara de las políticas salariales, las cuales se deben expresar de forma estructurada.
- Se parte del principio que los casos integran la problemática pensional completa.
- Se considera enriquecedor que los directivos a entrevistar hagan parte de diferentes organizaciones, ubicadas en diversos sectores.

## 2. Acceso a las organizaciones e información

Primera aproximación a los vicepresidentes de recursos humanos. Por la cercanía del investigador con la actividad de relaciones industriales se podrá establecer contacto con los cargos directivos de recursos humanos y sus jefes inmediatos. Esto también facilita conseguir entrevistas con cargos de primer nivel, como presidentes de empresas multinacionales y multilatinas representativas en Colombia.

### **Fase 2: Justificación de la elección de los cinco grupos de entrevistados:**

#### 1. Presidentes de empresas multinacionales con filial en Colombia y multilatinas de origen colombiano:

El objetivo de entrevistar a los presidentes es porque tienen una mirada global con respecto a la realidad organizativa, y de su modelo de negocio de forma holística<sup>69</sup>, pero, a su vez, teniendo una percepción personal sobre la retribución y su futuro pensional, lo cual tiene una doble condición para efectos de esta investigación. Por una parte, inciden en la decisión corporativa de modificar las prácticas para remunerar a los empleados y directivos, es decir, tienen el rol de decisores sobre los instrumentos de mayor impacto en la retribución de sus colaboradores. Por otra, son beneficiarios de las mismas decisiones, lo cual exige un alto nivel de ecuanimidad y pensamiento radial donde prime el interés organizativo por encima del personal.

---

<sup>69</sup> Concepción de la realidad como un todo distinto a la suma de la partes. Fuente RAE

## 2. Vicepresidentes y gerentes de recursos humanos de empresas multinacionales con filial en Colombia y multilatinas de origen colombiano:

El objetivo de entablar un diálogo siguiendo la metodología cualitativa con quienes ocupan esta posición, es conocer la percepción del objeto de investigación por parte de quienes son los encargados de: a) diseñar y administrar las políticas retributivas de toda la organización, b) estudiar las tendencias retributivas del mercado laboral, c) validar nuevos modelos que se puedan ajustar a la cultura organizacional específica, y d) proponer mecanismos para el esquema de compensación para los directivos que incluyan pagas variables de largo plazo alineadas con los resultados corporativos.

De igual forma, son determinantes en el estudio y análisis de la dinámica pensional en la empresa, porque en ellos confluyen las quejas o dificultades que puedan tener los empleados tanto frente a su sistema de pagas como con respecto a la pensión.

## 3. Directivos de empresas multinacionales con filial en Colombia y multilatinas de origen colombiano:

El objetivo es conocer las opiniones de este grupo de empleados de alto nivel, quienes son los beneficiarios de los modelos de incentivos y quienes pueden verse favorecidos por esquemas de corto o largo plazo en su remuneración. La finalidad del sistema de pagas será motivar al directivo que se beneficia del mismo, por tanto, es fundamental conocer las impresiones de este colectivo frente al uso de modelos como los planes privados de pensiones en su retribución.

## 4. Entidades multilaterales:

El objetivo es saber qué lectura tienen los representantes de entidades frente a los planes complementarios de pensión. Si los consideran en sus análisis o se centran únicamente en examinar y proponer políticas a los Estados frente a los grandes retos que tienen los sistemas obligatorios públicos y privados (pilares 1 y 2 del Banco Mundial). Dicho de otra forma, si los analistas o economistas senior encargados de analizar temas tan complejos como la cobertura pensional en Latinoamérica, tienen en su alcance analítico estudiar la remuneración de los directivos y su relación con la pensión privada. Se pretende

llegar a entidades con profundo conocimiento pensional, con gran influencia en los hacedores de política pública como la OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo.

#### 5. Académicos y estudiosos de la realidad retributiva y pensional

La finalidad de entrevistar este grupo de académicos es conocer las posturas, opiniones y percepciones sobre el objeto de investigación. Es muy importante para esta investigación la opinión de los profesores frente a la fundamentación teórica seleccionada en esta tesis, la relación de la misma con el objeto de estudio y las recomendaciones sobre papers y publicaciones científicas especializadas.

#### 6. Presidentes de fondos de pensiones privados y públicos que operan en Colombia:

El último grupo de entrevistados, está compuesto por presidentes de fondos de pensiones privados. El objetivo es conocer su opinión sobre la retribución en directivos y el uso de planes complementarios, porque ellos tienen bajo su responsabilidad la comercialización de los planes complementarios de pensión que, aunque tienen un interés comercial claro, juegan un rol determinante con respecto al objeto de esta investigación, por su cercanía a los procesos legales, operativos y tributarios que puedan tener los planes privados de pensiones. Pretendemos igualmente conocer la postura del director general del fondo pensional público conocido como Colpensiones, entidad que no comercializa planes privados de pensiones, pero tiene un rol determinante en la dinámica pensional colombiana, por ser el organismo encargado de administrar y pagar la mensualidad pensional al 90% de los pensionados en Colombia –pilar 1 del modelo del Banco Mundial-.

#### **Fase 3: Características de las empresas donde se ubican los directivos:**

Con respecto a las características distintivas de las empresas donde se ubican los directivos entrevistados, éstas son compañías multinacionales y multilatinas que desempeñan su actividad en sectores variados, reconocidas a nivel global, algunas de ellas inscritas en bolsa, con altos volúmenes de ventas y utilidades que operan en Colombia. Este investigador considera que para fines académicos y metodológicos las empresas que tengan muy buen nombre en el mercado, dicho de otra forma, con alto nivel de reconocimiento y

prestigio en el ámbito empresarial, se presume que tienen prácticas de recursos humanos con elevados estándares legales y de calidad.

Las entrevistas y el análisis de la documentación han sido realizados de forma simultánea, lo cual le permitió al investigador ir afinando preguntas, y haciendo énfasis en hallazgos o temáticas de gran interés, expresadas por los entrevistados.

Como señalábamos en el capítulo IV, las entrevistas se realizaron a varios cargos directivos y en diversas empresas que se detallan a continuación:

### 1. Multinacionales

- Smurfit Kappa CEO para las Américas con responsabilidad sobre 11 países y 11.000 empleados.
- Colgate: Vicepresidente de recursos humanos de la zona andina.
- Johnson & Johnson: Vicepresidente para Latinoamérica de recursos humanos, director de la región de recursos humanos, gerente general operación Colombia.
- Mondelez: Director de mercadeo para Colombia.
- Reckitt Benckiser: Director de recursos humanos zona andina.
- Amrop Top Management: Director Oficina Cali.

### 2. Multilatinas

- Carvajal: Presidente Carvajal Empaques (empresa inscrita en bolsa), Vicepresidente de Recursos Humanos Corporativo, Directora de Recursos Humanos Corporativa.
- Tecnoquímicas: Vicepresidente de Recursos Humanos, Vicepresidente de Estrategia Corporativa.
- Sura: CEO compañía de seguros y filiales de la seguridad social en riesgos laborales.
- Banco Colpatria: CEO para Colombia.
- Colombina: Vicepresidente de Recursos Humanos.
- Coomeva: Presidente Consejo de Administración.

### 3. Entidades multilaterales

- OCDE: Director Unidad de Pensiones para Latinoamérica sede París.

- BID: Economista senior mercados laborales y pensiones con sede en Washington.

#### 4. Entidades públicas regulatorias y gestoras

- Banco Central de Colombia: Directora Junta Directiva.
- Fondo de pensiones público Colpensiones: Presidente.

#### 5. Fondos privados

- Protección y Porvenir: CEO's de ambas entidades en Colombia.

Es pertinente anotar que durante el proceso de investigación de esta tesis hubo una modificación en la entidad que administra el régimen público anteriormente conocida como Instituto de Seguros Sociales, que al entrar en liquidación empezó operaciones con el nombre de Colpensiones.

### **Comentarios adicionales de las entrevistas**

El investigador desarrolló un alto número de entrevistas logradas, llegando a alcanzar un total de 32 entrevistas semi-estructuradas con directivos de grandes corporaciones y empresas multilatinas que operan en Latinoamérica. A partir de lo anterior tuvo la oportunidad de escuchar en profundidad y de forma personal a presidentes, vicepresidentes, investigadores y miembros de entidades multilaterales de gran prestigio técnico en el ámbito global, como la OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo. Los diálogos fueron realizados de forma presencial en Colombia, España, Estados Unidos y Francia, lugares a los cuales se desplazó el investigador.

Con respecto a las características de las empresas donde se ubican los directivos entrevistados, buscamos multinacionales que desempeñan su actividad en sectores como consumo masivo, particularmente cuidado para la piel, detergentes y papel, y reconocidas empresas a nivel global como son Colgate, Johnson & Johnson, Reckitt Benkinser, Smurfit Kappa, Mondelez. Las empresas escogidas para entrevistar los directivos son multinacionales de origen americano y europeo, con altos volúmenes de ventas y gran prestigio que operan en Colombia. Respecto a los directivos que trabajan para compañías

multilaterales de origen colombiano, éstas desarrollan su actividad económica en sectores como alimentos, gas, tecnología, empaques, seguros, bancario y farmacéutico. Ello incluyó importantes empresas como Carvajal, Tecnoquímicas, Seguros Sura, Colombina, Promigas, Seguros Bolívar y Multibanca Colpatria.

Igualmente se entrevistó en ambos tipos de empresas a gerentes y vicepresidentes de recursos humanos, dada su activa participación en las consideraciones de orden retributivo. En cuanto a las entidades multilaterales se entrevistó en París al director para Latinoamérica de la unidad de pensiones de la OCDE. En Washington al economista senior especializado en pensiones del Banco Interamericano de Desarrollo. De los fondos privados se entrevistó a los presidentes de los fondos Protección y Porvenir, como igualmente el director general de Colpensiones, entidad que administra el régimen público de pensiones colombiano.

#### **Fase 4: Guion de la entrevista:**

En razón a que el método es la entrevista y la técnica es el guión, el propósito de este último es recoger la información relevante que nos permita encontrar las respuestas a la pregunta de investigación. Para realizar las entrevistas hemos asignado un código a cada entrevistado dentro del guion para que el lector identifique los tipos de cargos, el número de personas por cada uno y la duración de las entrevistas.

Inicialmente planteamos los aspectos centrales que se trataran con cada entrevistado, con el objeto de profundizar y escuchar sus opiniones en los siguientes tópicos:

1. Características generales de la organización: Se refiere al tipo de empresa donde se encuentra el directivo trabajando.
2. Remuneración en directivos: Contingencias, consideraciones para el diseño del esquema de compensación y prácticas retributivas.
3. Elementos relevantes de la pensión obligatoria: Relevancia del incremento en la esperanza de vida para los sistemas pensionales, razones de preferencia del sistema obligatorio público o privado, conocimiento de la complejidad pensional.
4. Hábitos organizativos para incentivar el ahorro para la pensión: Prácticas de preparación para el retiro.

5. Planes complementarios de ahorro: Utilización en su esquema de retribución de instrumentos de ahorro para el retiro, aspectos técnicos relacionados con el ámbito legal, tributario y operativo.

Lo anterior será la guía de referencia para llevar a cabo las entrevistas. Sin embargo, en razón de lo complejo del asunto de investigación, y como fue mencionado anteriormente, pueden ser ampliados otros aspectos que puedan aparecer durante el desarrollo del trabajo de campo.

En segundo término se presentan en este anexo los principales componentes que tendrá la guía de la entrevista y el código que determina a quien se le preguntará cada eje temático:

Componente 1: Características generales de la organización donde se encuentra el directivo trabajando. (1) (2) (3)

- Nombre.
- Número de empleados.
- Organigrama.
- Países donde comercializa sus productos.
- Nivel de ventas.
- Composición accionarial e inscripción en bolsa.
- Clasificación como multinacional o multilatina.

Componente 2: Remuneración en directivos (1) (2) (3) (5) (6)

- Contingencias.
  - Ciclo de vida de la empresa.
  - Situación financiera.
- Consideraciones para el diseño de la retribución
  - Tamaño.
  - Sector en el cual se encuentra la empresa.

- Prácticas retributivas

Tipos de beneficios de mayor uso.

Utilización de incentivos variables de largo plazo.

Medidas utilizadas: Bonos por resultado, stock options, etc.

Cuáles son los incentivos de mayor preferencia para el directivo.

Componente 3. Elementos relevantes de la pensión obligatoria.

Situación pensional obligatoria del directivo (1) (2) (3) (4) (5) (6):

- Relevancia del incremento en la esperanza de vida.
- Razones de preferencia del sistema obligatorio público o privado.
- Conocimiento de la complejidad pensional por parte de la empresa y del directivo.
- Condiciones para alcanzar la pensión.
- Forma de calcular la jubilación.
- Valor de la mensualidad.
- La empresa tiene programas de apoyo para construir una mejor pensión.
- Se observa conciencia sobre la importancia de la pensión obligatoria dentro de las prácticas de Recursos Humanos.
- Reciben asesoría los directivos para resolver sus principales dudas acerca de su futuro pensional.
- Percepción y opinión sobre la problemática de la cobertura pensional.

Aspectos técnicos y tributarios (2) (4) (6):

- Tasas de reemplazo.
- Cobertura pensional en los pilares obligatorios públicos y privados.
- Incentivos tributarios para empresas y directivos.
- El impacto del envejecimiento en las proyecciones de las mensualidades y los cálculos matemáticos y actuariales.

- Políticas públicas para incrementar la cobertura en el pilar solidario y el impacto en la aportación del directivo.
- Reformas pensionales: a) principales cambios recientes y b) perspectivas de nuevas modificaciones a las leyes previsionales, c) incidencia en la situación fiscal.

Componente 5: Hábitos organizacionales para incentivar el ahorro para la pensión:

- Existen campañas para estimular el ahorro para la vejez.
- Existen restricciones para el nivel de endeudamiento de las personas en la empresa.
- Tienen plan de ahorro para la vejez.
- Razones u obstáculos que impiden su implementación.
- Razones para implementar los sistemas de ahorro.

Componente 6. Planes complementarios de pensión (2) (3) (4) (6)

- Tienen fondo mutuo.
- Tienen constituido un plan complementario para los directivos.
- La empresa hace aportaciones y bajo cuales requisitos.
- Cuáles son las condiciones de ingreso, permanencia y de re-ingreso.
- Quién administra dicho plan.
- Es de contribución o de prestación definida.
- Existen experiencias exitosas de directivos con mejores pensiones.

## Anexo 3: Relación de Entrevistados

### Tabla Entrevistas

Nº	NOMBRE	CARGO	EMPRESA	EN RANKING MULTILATINAS	CASA MATRIZ	LISTADA EN BOLSA	SECTOR
1	Ana Milena Muñoz	Dir. Corporativa de GH	Carvajal	SI	Colombia	Si. Empresa Empaques	Papel, muebles, empaques, tecnología
2	Rodolfo Montalvo	VP de RH zona Andina	Colgate	N/A	USA	SI	Consumo masivo
3	Carlos Polo	Gerente General País	Johnson & Johnson	N/A	USA	SI	Consumo masivo
4	Carlos Relvas	VP de RH para Latinoamérica	Johnson & Johnson	N/A	USA		Consumo masivo
5	Giovanna Erazo	Directora de recursos humanos zona Andina	Johnson & Johnson	N/A	USA	SI	Consumo masivo
6	Giselle Bueno	Directora de recursos humanos zona Andina	Reckitt Benckiser	N/A	Inglaterra	SI	Consumo masivo
7	Diego Loaiza	VP Comercial	Orbis- Grupo Mundial	SI	Colombia	SI	Pinturas,
8	Ana Beatriz Ochoa	VP jurídico	Protección S.A.	SI	Colombia	SI	Fondo de pensiones Lat
9	Roberto Sierra	Presidente- México & Colombia	Carvajal Empaques	SI	Colombia	SI	Empaques
10	Alonso Botero	VP de planeación estratégica	Tecnoquimicas	SI	Colombia	NO	Consumo masivo
11	Ana María Álvarez	VP de RH	Tecnoquimicas	SI	Colombia	NO	Consumo masivo
12	Pedro Felipe Carvajal	VP de RH	Carvajal	SI	Colombia	SI	Papel, muebles
13	Juan Guillermo Castañeda	CEO para las Américas	Smurfit Kappa	N/A	Irlanda	SI	Papel, cajas
14	Alfredo Carvajal Sinisterra	Miembro junta directiva	Holding Carvajal	SI	Colombia	SI	Papel, muebles
15	Nicanor Restrepo	Ex presidente- Miembro junta directiva	Grupo Empresarial Antioqueño	SI	Colombia	SI	Cementos, Seguros, Alimentos
16	Gonzalo Pérez	Presidente	Sura	SI	Colombia	SI	Seguros
17	María Eugenia Pérez Zea	Presidente Junta Directiva	Coomeva	N/A	Colombia	SI	Sector Cooperativo

Nº	NOMBRE	CARGO	EMPRESA	EN RANKING MULTILATINAS	CASA MATRIZ	LISTADA EN BOLSA	SECTOR
18	Liliana Rivera	VP Marketing	Mondelez	N/A	Colombia	SI	Alimentos
19	Ángel Melguizzo	Presidente	OCDE	N/A	Francia	NO	Entidad multilateral
20	Antonio Celia	Presidente	Promigas	SI	Colombia	SI	Combustibles, Telecom.
21	Luis Eugenio Cucalón	Presidente Junta Directiva	Colombina	SI	Colombia	NO	Dulces
22	Eduardo Fernández	Socio-Director	Amrop Top Management	NO	Colombia	NO	Caza talentos
23	Luis Gerardo Legarda	Gerente servicios de Gestión Humana	Carvajal Compensación	SI	Colombia	SI	Papel, muebles
24	Ana Fernanda Maiguashca	Presidente Junta Directiva	Banco de la República	N/A	Colombia	N/A	Política pública
25	Mariano Bosch	Especialista en unidad de mercados laborales	Banco Interamericano	N/A	Washington	N/A	Entidad multilateral
26	Mauricio Olivera	Presidente	Colpensiones	N/A	Colombia	N/A	Entidad pública
27	Guillermo Le Fort	Director Fondo de Pensiones	Banco Interamericano	N/A	USA	N/A	Entidad multilateral
28	Mauricio Toro	Presidente	Fondo de pensiones Protección <sup>70</sup>	NO	Colombia	SI	Fondo de pensiones
29	Santiago Perdomo	Presidente	Multibanca Colpatria	SI	Colombia		Banca
30	José Ferney Rojas	VP seguros de personas	Seguros Bolívar	SI	Colombia	NO	Seguros
31	Diego Valero	Profesor	Universidad de Barcelona	NO	España	NO	Académico planes complementarios
32	Miguel Largacha	Presidente	Fondo de pensiones Porvenir <sup>71</sup>	NO	Colombia	SI	Fondo de pensiones

<sup>70</sup> Es el fondo privado de pensiones que hace parte del Grupo Económico Sura, el cual tiene presencia y participación accionaria en seis países de Latinoamérica.

<sup>71</sup> Es el fondo privado de pensiones del Grupo Financiero Aval, con gran presencia en el sector financiero colombiano.