

# LA RETRIBUCIÓN VARIABLE: UN ANÁLISIS DEL PAGO DE BONOS POR DESEMPEÑO

Sergio Manuel Madero Gómez  
Amaia Arizkuren Eleta

## ABSTRACT

This paper describes and explains how factors of the pay for performance bonus (PPB) impact on the effectiveness of the compensation (EC) and in the organizational commitment (OC), so the objective of this research is to find if there are statistically significant differences in the EC and in the OC and also, between the people who receive PPB and those who do not receive it. To get the data, were considered the opinion of 419 persons. Using the variance analysis, statistically significant differences were found, additionally, went deep on the variance analysis for each question of the scale, then, the results were reported and discussed from the perspective of their managerial implications.

## RESUMEN

El presente estudio describe y explica el impacto del pago de bonos por desempeño (PBPD) en la efectividad de los objetivos de la retribución (EOR) y en el compromiso organizacional (CO). La investigación se realizó con 419 personas. El objetivo de la investigación es encontrar si existen diferencias estadísticamente significativas en la EOR y el CO entre las personas que sí reciben el PBPD y las personas que no lo reciben. Mediante el uso del análisis de varianza, se encontraron las diferencias estadísticamente significativas en las variables, adicionalmente se profundiza en el análisis de varianza para cada pregunta de la escala, los resultados detallados se reportan y discuten desde la perspectiva de sus implicaciones gerenciales.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la época que estamos viviendo es necesario ayudar a las empresas a ser competitivas y a mejorar sus procesos, creemos que es una gran área de oportunidad para los especialistas en recursos humanos, diseñar, proponer y desarrollar esquemas de retribución al personal que sean más eficaces, claros, novedosos y aplicables<sup>1</sup>. La retribución variable es una alternativa que se utiliza para lograr, en los trabajadores, el uso óptimo de sus habilidades y sus recursos, teniendo como finalidad el logro de los resultados organizacionales, la mejora del desempeño del trabajador en su puesto de trabajo y con ello, generar una alianza mutua, un compromiso, entre él y la empresa. En este contexto, la gestión de recursos humanos requiere de análisis, diseño e implementación de los esquemas de pago que propone la retribución variable.

Como punto de partida consideramos los aspectos que *Dessler (2001:4)* y *Werther y Davis (2000:10)* mencionan sobre la importancia que tiene la función de los directivos y de los mandos intermedios en la actualidad respecto al rol que tiene que tener así como la responsabilidad del área de recursos humanos en la gestión del personal y de las recompensas para brindar las personas mejores condiciones y esquemas de trabajo atractivos dentro de una organización. Una parte de la investigación realizada por *Scott, Sperling, McMullen y Wallace (2003)*, nos ha servido de base para

---

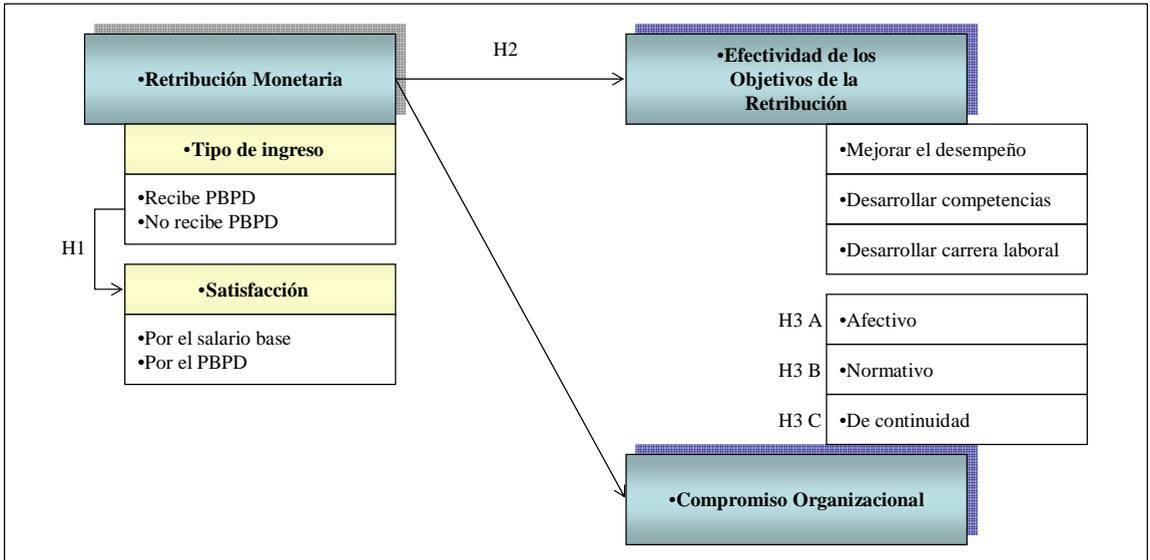
<sup>1</sup> Lawler (2006), Rynes (2004), Ordoñez de Pablos (2004), Cabrera (2003), Lawler y Mohrman (2003:21), Wright, McMahan, Snell y Gerhart (2001:114), Becker, Huselid, Pickus, Spratt (1997:39), Yeung y Brockbank (1994) mencionan sobre la relevancia de repensar la función y el rol de los recursos humanos en las empresas.

poder desarrollar algunos aspectos relevantes del presente trabajo, pues nos muestra la relación existente entre los programas y la política retributiva con la efectividad organizacional.

## 2. MODELO PARTICULAR DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación en la tabla 1, se presenta el modelo particular de la investigación, en el que se muestran las diferentes variables y su relación entre ellas.

Tabla 1: Relación existente entre la Retribución Monetaria, la EOR y el CO  
Fuente: Elaboración propia



A continuación se explican de manera general cada uno de los componentes del modelo, en lo que respecta a la retribución monetaria, es el pago que reciben los trabajadores en una empresa a cambio de su trabajo realizado, *Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001:352)* mencionan que existen 3 elementos a considerar en un paquete de retribución total que las personas tienen cuando prestan su servicio en alguna empresa. Para el desarrollo de la presente investigación, vamos a tomar en cuenta únicamente 2 de ellos. (1) El salario base, que consiste en una cantidad fija que recibe un trabajador durante un determinado período de tiempo y (2) Los incentivos salariales que son programas diseñados para recompensar el desempeño de los trabajadores. En nuestro caso los incentivos que vamos a analizar son los bonos por desempeño, que pagan las empresas a sus trabajadores, por ser un esquema de retribución variable que se relaciona con los esquemas de medición del desempeño.

Otro de los factores que vamos a considerar por su relevancia, y que es importante mencionarlo, es el que *St-Onge (2000:463)* presenta en su investigación sobre la percepción que tiene las personas entre el desempeño y los pagos. La aportación que consideramos más relevante de ese trabajo es que analiza la satisfacción<sup>2</sup> de las personas, teniendo en cuenta tres aspectos principales que son el desempeño, la retribución monetaria y el nivel salarial<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Algunas de las variables utilizadas en esa investigación fueron principalmente, la percepción de los pagos por desempeño, la confianza, la toma de decisiones, la justicia percibida y la satisfacción.

En el modelo que hemos desarrollado, *la efectividad de los objetivos de la retribución* (EOR) va a ser medida por la percepción que tienen los colaboradores sobre el cumplimiento de dichos objetivos en la empresa donde trabaja. Los objetivos que vamos a analizar están relacionados con el desempeño, con el desarrollo de competencias laborales y con el desarrollo de una carrera laboral dentro de la empresa.

Tomando en cuenta a *Lawler (1995)*, *Bohlander, Snell y Sherman (2001:357)* y a *Newman y Krzystofiak (1998:61)* que mencionan acerca de los principios u objetivos básicos<sup>4</sup> a considerar para el diseño de los diversos procesos de pagos que se desarrollan en el ámbito empresarial, también encontramos que *Lowe, Milliman, DeCieri y Dowling (2002:48)* hacen referencia a la efectividad de las prácticas de retribución.

De acuerdo con *Abosch (1998)* que indica que los sistemas de retribución variable han crecido en los últimos años y toman en cuenta varios aspectos entre los que se pueden destacar que las empresas deben tener bien claro que el diseño, desarrollo e implementación de los sistemas de pagos variables<sup>5</sup> son aspectos fundamentales para el éxito de los mismos y con ello poder crear un sentido de alianza entre los trabajadores al compartir los frutos de su trabajo, por eso consideramos de gran relevancia incluir en nuestro modelo la variable compromiso organizacional.

En lo que respecta al Compromiso Organizacional, encontramos que *Meyer y Allen (1991:61)* definen los tres componentes del *compromiso organizacional* (CO) que son (1) el *compromiso afectivo* (CA) que se caracteriza por la creencia y aceptación por parte de los trabajadores, de las metas y los valores de la empresa, lo que podemos llamar que “tienen la camiseta puesta”, (2) el *compromiso de continuidad* (CC) ligado a la necesidad de seguir trabajando en la empresa, debido al alto coste que se pierde durante el tiempo que ha trabajado ahí, y (3) el *compromiso normativo* (CN) haciendo referencia a la obligación por mantenerse en el trabajo, por el sentimiento de lealtad que tiene hacia la empresa, por las diversas acciones realizadas en beneficio de la persona, se puede llamar “un colaborador incondicional”. En su modelo *Meyer y Allen (1991:68)* muestran que el CA se relaciona con las características de la persona, las características de la estructura organizacional y con las experiencias en el trabajo, por otra parte el CC se relaciona con las diversas alternativas de trabajo existentes y el CN está influenciado por los aspectos sociales y culturales. También existen otros autores como *Sturman y Short (2000:681)*, *Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974:604)* y *Bayona, Goñi y Madorrán*<sup>6</sup> que estudian el CO.

### 3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta que un aspecto muy importante para el cumplimiento de las metas y los planes organizacionales está relacionado con el manejo eficiente de los recursos humanos y más específicamente con los sistemas de retribución, estamos de acuerdo con las ideas que *Werther y Davis (2000:358)* mencionan, respecto a la necesidad de diseñar algunas variantes en los esquemas de gestión de recursos humanos mediante formas de pagos basados en el rendimiento o sistemas de incentivos monetarios que están relacionados con el desempeño, la productividad y la calidad,

<sup>3</sup> Muestra como referencia en su investigación, respecto a la teoría de la satisfacción por el pago a *Heneman (1985)*, *Lawler (1971)* y por último a *Miceli y Lane (1991)*, además también presenta una serie de trabajos empíricos relacionados con esos tres aspectos y los autores son: *Carroll y Tosi (1973)*, *Heneman y otros (1988)*, *Jenkins y Lawler (1981)*, *Vest y Hills (1989)*, entre otros.

<sup>4</sup> En tre los objetivos que se mencionan son: Recompensar el desempeño de los empleados; Tratar de mantener y retener al personal; Ayudar a reducir la rotación del personal; Motivar a las personas a desempeñarse mejor para lograr sus metas; Ayudar a desarrollar el crecimiento de los empleados, entre otros más.

<sup>5</sup> *Lawler (2003)* presenta en su investigación una clasificación de los sistemas de pagos basados en el desempeño.

<sup>6</sup> Encontramos una publicación relacionada con el tema que consideramos conveniente incluir en el presente trabajo y la dirección electrónica donde se puede localizar es: <http://www.unavarra.es/organiza/gempresawkpaper/di33-99.pdf>, que fue revisada por última vez, el 13 de Marzo de 2006.

mejorando los niveles de participación del trabajador y favoreciendo el trabajo en equipo, para lo cual hemos planteado las siguientes hipótesis:

- H1* Existe una diferencia significativa en la percepción de estar contento por el salario base recibido entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.
- H2* Existe una diferencia significativa en la EOR entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.
- H3A* Existe una diferencia significativa en el CA entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.
- H3B* Existe una diferencia significativa en el CN entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.
- H3C* Existe una diferencia significativa en el CC entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.

## 4. OBJETIVOS

Así la presente investigación plantea los siguientes objetivos:

- Identificar si existe una diferencia significativa en la EOR entre las personas que sí reciben el PBPD y las que no lo reciben.
- Identificar si existe una diferencia significativa en el CO entre las personas que sí reciben el PBPD y las que no lo reciben.

## 5. METODOLOGÍA UTILIZADA

Con el propósito de responder a los objetivos antes mencionados, nos enfocaremos a desarrollar las actividades relacionadas con la obtención de la información que se requiere en nuestra investigación.

La investigación realizada es no experimental, la población comprende a todas aquellas personas que trabajan y tienen posiciones de alta dirección, mandos intermedios y administrativos<sup>7</sup>, de empresas de la zona metropolitana de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, de los sectores comercial, industrial y de servicios, sin importar si reciben o no reciben el pago de bonos por desempeño.

Tomando en cuenta las características de la población, en nuestra investigación vamos a considerar una muestra dirigida como la llaman, *Hernández, Fernández y Baptista (2003:326)*. El Instrumento de medición es el cuestionario. Las escalas utilizadas para calificar cada variable están en escala de Likert de 1 a 5, donde “1” corresponde a la frase *Estoy totalmente en desacuerdo* y “5” hace referencia a *Estoy totalmente de acuerdo*.

<sup>7</sup> La “Alta Dirección” corresponde a la “Dirección General” de la empresa y a las “Direcciones Funcionales” (hasta el segundo nivel jerárquico). Los “Mandos Intermedios” son aquellos que dependen de la Alta Dirección y son el tercer o cuarto nivel jerárquico. En México, a la “Alta Dirección” se les llama “Directivos”, a los “Mandos Intermedios” se les conoce como “Ejecutivos” o “Puestos Gerenciales”.

Se lograron aplicar 213 cuestionarios a personas que sí reciben el PBPD que es un 51.2% de nuestra muestra y se aplicaron 206 cuestionarios a personas que no reciben el PBPD, siendo un 48.8% de la muestra, en total fueron 419 cuestionarios.

## 6. SUJETOS

En esta sección nos enfocaremos a analizar cada uno de los datos que aparecen en el instrumento y están relacionados con la persona que lo contestó. La investigación se realizó con 419 personas, de las cuales 213 sí reciben el PBPD y 206 no lo reciben. Viendo la muestra total el 66.6% son del sexo masculino y un 33.4% del sexo femenino. El 48.2% tiene menos de 30 años de edad, 33.6% tiene entre 30 y 40 años y el 18.1% tiene más de 40 años. En lo referente a la experiencia o antigüedad en la empresa, el 54.6% tiene menos de 5 años, el 25.1% tiene entre 6 y 10 años y por último el 20.2% tiene más de 10 años, mientras que la antigüedad en el puesto el 78.5% tiene menos de 5 años, el 15.3% tiene entre 6 y 10 años y el 6.2% restante tiene más de 10 años, por la posición que ocupan, el 11.5% son de alta dirección, el 41.1% ocupan posiciones gerenciales y el 47.5% pertenecen al nivel administrativo.

La tabla 2 muestra comparativamente las características demográficas de las personas que sí reciben el PBPD y de las que lo reciben.

Población / Variable	Género		Edad			Antigüedad en la empresa			Antigüedad en el puesto			Nivel jerárquico		
	Masculino	Femenino	Menos de 30 años	Entre 30 y 40 años	Más de 40 años	Menos de 5 años	Entre 6 y 10 años	Más de 10 años	Menos de 5 años	Entre 6 y 10 años	Más de 10 años	Alta dirección	Gerencial	Administrativo
SI reciben PBPD	69%	31%	37%	41%	22%	49%	29%	22%	76%	16%	8%	15%	53%	32%
NO reciben PBPD	65%	35%	60%	26%	14%	60%	21%	19%	82%	14%	4%	7%	29%	64%

El comparativo permite apreciar diferencias esperados por el tipo de población, con respecto al género en ambos grupos predomina el masculino, los que no reciben bono son mucho más jóvenes (60% menos de 30 años) que los que sí reciben bono (37%), en lo que respecta a la antigüedad en la empresa, se mantiene la misma proporción que la edad, pues las personas que no reciben bono (60% tienen menos de 5 años) mientras que los que sí reciben bono (49% tienen menos de 5 años), además, en la antigüedad de la persona en el puesto de trabajo, los que no reciben bono son más (82% con menos de 5 años) que los que sí lo reciben (76%), mientras que las personas que sí reciben bono en la alta dirección son el 15% y los que no lo reciben son el 7%.

## 7. ANÁLISIS DE DATOS

La herramienta más adecuada para analizar los datos a la luz de las hipótesis planteadas es el análisis de varianza. A través de este análisis es posible identificar si existe diferencia estadísticamente significativa entre la población que sí recibe el PBPD y quienes no lo reciben. Adicionalmente el análisis permite observar las magnitudes de las variables y en consecuencia argumentar sobre los efectos de cada población.

El análisis de varianza es primeramente realizado a nivel variable, es decir, se integran en un solo indicador por sujeto las respuestas del instrumento. Se realizó un análisis factorial confirmatorio para identificar las variables que significativamente se asociaban con cada factor, mostrando cargas superiores a 0.5, para complementar la validación de las mediciones, se realizó el análisis de la confiabilidad a través del alfa cronbach, para la EOR a partir de sus 3 preguntas, el índice resultante fue 0.9176, para el CA a partir de sus 4 preguntas, se obtuvo un factor de 0.9451, para el CN a partir de sus 4 preguntas, resultó un 0.7120 y para el CC tomado a partir de sus 4 preguntas, un 0.7439.

## 8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La primera hipótesis de la investigación establece que:

*Existe una diferencia significativa en la percepción de estar contento por el salario base recibido entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.*

El indicador promedio de la Satisfacción (percepción de estar contento por el salario base) de las personas que sí reciben el PBPD es de 3.103, mientras que para las personas que no reciben el PBPD es de 2.791. La diferencia entre ambas poblaciones es de 0.312, el estadístico F calculado es de 6.93 y el indicador de significancia es de 0.008. Este último indicador es menor a 0.05 por lo que se estima que la diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis.

La segunda hipótesis de la investigación establece que:

*Existe una diferencia significativa en la EOR entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.*

El indicador promedio de la EOR para las personas que sí reciben el PBPD es de 3.374022, mientras que para las personas que no reciben el PBPD es de 3.029126. La diferencia entre ambas poblaciones es 0.344896, el estadístico F calculado es de 9.54 y el indicador de significancia es 0.002147. Este último indicador es menor a 0.05 por lo que se estima que la diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa, entonces se acepta la hipótesis.

La tercera hipótesis de la investigación establece que:

*a.- Existe una diferencia significativa en el CA entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.*

El indicador promedio del CA de las personas que sí reciben el PBPD es de 3.889671, mientras que para las personas que no reciben el PBPD es de 3.665049. La diferencia entre ambas poblaciones es de 0.224622, el estadístico F calculado es de 4.56 y el indicador de significancia es de 0.033375. Este último indicador es menor a 0.05 por lo que se estima que la diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa, entonces se acepta la hipótesis.

*b.- Existe una diferencia significativa en el CN entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.*

El indicador promedio del CN de las personas que sí reciben el PBPD es de 3.298905, mientras que para las personas que no reciben el PBPD es de 3.147249. La diferencia entre ambas poblaciones es de 0.151656, el estadístico F calculado es de 2.45 y el indicador de significancia es de 0.118536. Este último indicador es mayor a 0.05 por lo que se estima que la diferencia entre ambos grupos no es estadísticamente significativa, entonces no se acepta la hipótesis, es decir, se rechaza.

*c.- Existe una diferencia significativa en el CC entre las personas que sí reciben un bono por desempeño y quienes no lo reciben.*

El indicador promedio del CC de las personas que sí reciben el PBPD es de 2.728873, mientras que para las personas que no reciben el PBPD es de 3.199029. La diferencia entre ambas poblaciones es de 0.470156, el estadístico F calculado es de 26.39 y el indicador de significancia es de 0.000000. Este último indicador es menor a 0.05 por lo que se estima que la diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa, entonces se acepta la hipótesis.

La tabla 3, que se muestra a continuación, resume los resultados del análisis de varianza para cada una de las hipótesis de nuestra investigación.

Tabla 3.- Resumen de los resultados estadísticos de las hipótesis					
Variables	Si reciben bono <sup>1</sup>	No reciben bono <sup>2</sup>			
	Promedio		Razón F	Significancia	Resultado
Efectividad de los Objetivos de la Retribución (EOR)	3.374022	3.029126	9.54	0.002147*	Se acepta
Satisfacción: Contenido por el salario base (CSB)	3.103	2.791	6.93	0.008*	Se acepta
Compromiso Afectivo (CA)	3.889671	3.665049	4.56	0.033375*	Se acepta
Compromiso Normativo (CN)	3.298905	3.147249	2.45	0.118536	Se rechaza
Compromiso de Continuidad (CC)	2.728873	3.199029	26.39	0.000000*	Se acepta

<sup>1</sup> n=213 <sup>2</sup> n=206

\*significativo a un nivel de 0.05%

Adicionalmente a los análisis de varianza, se elaboraron una serie de análisis por pregunta para fines netamente exploratorios.

Al analizar la pregunta relacionada con la satisfacción (sentirse contenta la persona por el ingreso recibido), encontramos que en la muestra, hay más personas que están totalmente de acuerdo en sentirse contentas por el PBPD que por el salario (50 vs. 27). A continuación, se muestra la tabla 4 con la distribución de frecuencias obtenidas.

**Tabla 4:** Distribución de frecuencias de Satisfacción por Retribuciones Monetarias

N=213

<i>Pregunta utilizada en el instrumento</i>	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
En general, siento que estoy contento con mi salario.	26 12.21%	43 20.19%	54 25.35%	63 29.58%	27 12.68%
En general, siento que estoy contento con mi bono por desempeño.	27 12.68%	30 14.08%	52 24.41%	54 25.35%	50 23.47%

La tabla 5 muestra los resultados para la variable EOR, así como para cada una de las preguntas utilizadas en esa variable.

Las tres preguntas elaboradas para medir EOR resultan significativamente diferentes entre los grupos. Al observar las tres preguntas, podemos encontrar que el nivel de significancia es menor de 0.05, para cada una de ellas, por lo que sí existen diferencias significativas en los objetivos de la retribución entre las personas que sí reciben el PBDP y las que no lo reciben.

**Tabla 5:** Análisis por variable de la Efectividad de los Objetivos de la Retribución

<b>Variables / Preguntas</b>	Si reciben bono <sup>1</sup>	No reciben bono <sup>2</sup>		
	<b>Promedio</b>		<b>Razón F</b>	<b>Significancia</b>
<b>Efectividad de los objetivos de la retribución</b>	3.374022	3.029126	9.54	0.002147*
El actual sistema de pagos que tengo me ha ayudado para mejorar e incrementar mi desempeño en el puesto que estoy ocupando.	3.408451	3.048544	9.11	0.002700*
El sistema de pagos actual ha sido de utilidad para poder buscar y desarrollar nuevas competencias laborales (habilidades y actitudes) para llevar a cabo mis funciones.	3.356807	3.058252	5.90	0.015598*
Creo que los esquemas de pagos que se ofrecen actualmente ayudan a desarrollar mi carrera laboral en la empresa.	3.356807	2.980582	9.86	0.001808*

<sup>1</sup> n=213 <sup>2</sup> n=206

\* significativo a un nivel de 0.05%

La primera diferencia se encuentra en la pregunta “El actual sistema de pagos que tengo me ha ayudado para mejorar e incrementar mi desempeño en el puesto que estoy ocupando”. Los que sí reciben el PBDP reportan un índice promedio de 3.408451 vs 3.048544 de los que no reciben el PBDP, la diferencia de medias de 0.359907 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.002700. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que sí reciben el PBDP reportan una mayor percepción en que los sistemas de pagos ayudan a mejorar el desempeño.

La segunda diferencia se encuentra en la pregunta “El sistema de pagos actual ha sido de utilidad para poder buscar y desarrollar nuevas competencias laborales (habilidades y actitudes) para llevar a cabo mis funciones”. Los que sí reciben el PBDP reportan un índice promedio de 3.356807 versus 3.058252 de los que no reciben el PBDP, la diferencia de medias de 0.298555 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.015598. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que sí reciben el PBDP reportan una mayor percepción en que los sistemas pagos ayudan a buscar y desarrollar nuevas competencias laborales.

La tercera diferencia se encuentra en la pregunta “Creo que los esquemas de pagos que se ofrecen actualmente ayudan a desarrollar mi carrera laboral en la empresa”. Los que sí reciben el PBDP reportan un índice promedio de 3.356807 vs 2.980582 de los que no reciben el PBDP, la diferencia de medias de 0.376225 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.001808. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que sí reciben el PBDP reportan una mayor percepción en que los sistemas pagos ayudan desarrollar una carrera laboral.

El análisis de la variable y de cada pregunta muestra resultados muy consistentes, pues en todas muestra una diferencia favorable para las personas que sí reciben el PBDP.

La tabla 6 muestra los resultados de la variable CA y los resultados obtenidos estadísticamente para cada pregunta.

Variables / Preguntas	Si reciben bono <sup>1</sup>	No reciben bono <sup>2</sup>		
	Promedio		Razón F	Significancia
<b>Compromiso Afectivo</b>	3.889671	3.665049	4.56	0.033375*
Me siento como "parte de la familia" en la organización.	3.821596	3.650486	2.29	0.130874
La organización tiene un gran significado personal para mí.	3.948357	3.771845	2.52	0.113436
Me siento emocionalmente apegado a la organización.	3.849765	3.587379	5.30	0.021802*
Tengo un gran sentido de pertenencia a la organización.	3.938967	3.653659	6.01	0.014638*

<sup>1</sup> n=213 <sup>2</sup> n=206

\*significativo a un nivel de 0.05%

De las 4 preguntas elaboradas para medir el CA, 2 resultan significativamente diferentes entre los grupos. La primera diferencia se encuentra en la pregunta “Me siento emocionalmente apegado a la organización”. Las personas que sí reciben el PBDP reportan un índice promedio de 3.849765 vs 3.587379 de los que no reciben el PBDP, la diferencia de medias de 0.262386 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.021802. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que sí reciben el PBDP reportan un mayor apego a la organización.

La segunda diferencia se encuentra en la pregunta “Tengo un gran sentido de pertenencia a la organización. Las personas que sí reciben el PBDP reportan un índice promedio de 3.938967 vs 3.653659 de los que no reciben el PBDP, la diferencia de medias de 0.285308 es significativamente

diferente a un nivel alpha de 0.014638. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que sí reciben el PBPD reportan un mayor sentido de pertenencia a la organización.

En la tabla 7 se muestran los resultados de la variable CN y de cada una de las preguntas utilizadas para medir esa variable.

De las 4 preguntas elaboradas para medir el CN, 2 resultan significativamente diferentes entre los grupos. La primera diferencia se encuentra en la pregunta “Una de las principales razones por las que continúo trabajando para la organización es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto tengo un sentimiento de obligación moral de permanencia”. Las personas que sí reciben el PBPD, reportan un índice promedio de 3.361502 vs 3.106796 de los que no reciben el PBPD, la diferencia de medias de 0.254706 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.039311. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que sí reciben el PBPD reportan un sentimiento mayor de lealtad y por lo tanto una obligación moral de permanencia en la empresa.

Variables / Preguntas	Si reciben bono <sup>1</sup>	No reciben bono <sup>2</sup>	Razón F	Significancia
	Promedio			
<b>Compromiso Normativo</b>	3.298905	3.147249	2.45	0.118536
En estos días, creo que la gente se cambia de una organización a otra con mucha frecuencia.	3.638498	3.61165	0.06	0.803945
Estar cambiando constantemente de organización en organización no me parece ético.	3.258216	3.286408	0.05	0.823268
Una de las principales razones por las que continúo trabajando para la organización es que creo que la lealtad es importante y por lo tanto tengo un sentimiento de obligación moral de permanencia.	3.361502	3.106796	4.27	0.039311*
Las cosas eran mejores en los días cuando la gente permanecía en una misma organización la mayor parte de su trayectoria profesional.	3.276995	3.048544	3.91	0.048521*

<sup>1</sup> n=213 <sup>2</sup> n=206

\* significativo a un nivel de 0.05%

La segunda diferencia se encuentra en la pregunta “Las cosas eran mejores en los días cuando la gente permanecía en una misma organización la mayor parte de su trayectoria profesional”. Las personas que sí reciben el PBPD reportan un índice promedio de 3.276995 vs 3.048544 de los que no reciben el PBPD, la diferencia de medias de 0.228451 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.048521. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que sí reciben el PBPD reportan una mayor percepción en el sentido de que las cosas eran mejores cuando la gente permanecía en una organización la mayor parte de su trayectoria profesional.

A pesar que globalmente el índice del CN no es estadísticamente diferente entre los grupos, se identifican diferencias significativas a nivel variable, sugiriendo que las personas que sí reciben el PBPD experimentan un mayor compromiso normativo.

La tabla 8 muestra los resultados de la variable CC y de cada una de las preguntas utilizadas para su medición.

Las cuatro preguntas elaboradas para medir el CC resultan significativamente diferentes entre los grupos. Al observar las cuatro preguntas, podemos encontrar que el nivel de significancia es menor de 0.05, para cada una de ellas, por lo que sí existen diferencias significativas en el compromiso de continuidad entre las personas que si reciben el PBPD y las que no lo reciben.

Este análisis, muestra resultados contradictorios, pues las diferencias están a favor de las personas que no reciben PBPD, es decir, demuestran tener mayor compromiso por continuar trabajando en la empresa que los que sí reciben el PBPD.

Variables / Preguntas	Si reciben bono <sup>1</sup>	No reciben bono <sup>2</sup>	Razón F	Significancia
	Promedio			
<b>Compromiso de Continuidad</b>	2.728873	3.199029	26.39	0.000000*
En este momento, permanecer en la organización es cuestión de necesidad, más que deseo.	2.957747	3.446602	15.82	0.000082*
Siento que tengo pocas opciones de trabajo a considerar si dejo la organización.	2.29108	2.737864	12.82	0.000383*
Considero que una de las pocas causas serias de dejar la organización puede ser la escasez de alternativas de trabajo disponibles.	2.784038	3.398058	25.59	0.000001*
Va a ser muy difícil para mí dejar la organización en este momento, aún así quisiera hacerlo.	2.882629	3.213592	7.13	0.007868*

<sup>1</sup> n=213    <sup>2</sup> n=206

\* significativo a un nivel de 0.05%

La primera diferencia se encuentra en la pregunta “En este momento, permanecer en la organización es cuestión de necesidad, más que deseo”. Los que sí reciben el PBPD reportan un índice promedio de 2.957747 vs. 3.446602 de los que no reciben el PBPD, la diferencia de medias de 0.488855 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.000082. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que no reciben el PBPD reportan que permanecer en la empresa es cuestión más de necesidad que de deseo.

La segunda diferencia se encuentra en la pregunta “Siento que tengo pocas opciones de trabajo a considerar si dejo la organización”. Los que sí reciben el PBPD reportan un índice promedio de 2.29108 vs. 2.737864 de los que no reciben el PBPD, la diferencia de medias de 0.446784 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.000383. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que no reciben el PBPD reportan que tienen pocas opciones de trabajo a considerar si dejan la empresa.

La tercera diferencia se encuentra en la pregunta “Considero que una de las pocas causas serias de dejar la organización puede ser la escasez de alternativas de trabajo disponibles”. Los que sí reciben el PBPD reportan un índice promedio de 2.784038 vs 3.398058 de los que no reciben el PBPD, la diferencia de medias de 0.61402 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.000001. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que no reciben el PBPD reportan que una de las pocas causas de abandonar la empresa es la escasez de alternativas de trabajo.

La cuarta diferencia se encuentra en la pregunta “Va a ser muy difícil para mí dejar la organización en este momento, aún así quisiera hacerlo”. Los que sí reciben el PBPD reportan un índice promedio de 2.882629 vs. 3.213592 de los que no reciben el PBPD, la diferencia de medias de 0.330963 es significativamente diferente a un nivel alpha de 0.007868. La diferencia en magnitud nos indica que las personas que no reciben el PBPD reportan que se les presenta una dificultad el proceso de abandonar la empresa, aún así quisieran hacerlo.

## 9. CONTRIBUCIÓN

Con el desarrollo de este trabajo pretendemos contribuir a incrementar la investigación empírica existente en el marco de los sistemas de retribución variable, específicamente en el pago de bonos y su relación con el compromiso organizacional. Sabemos también que los resultados obtenidos, nos podrán servir de base para establecer y desarrollar nuevas líneas de investigación que tendrán repercusiones en diversos ámbitos de trabajo, sobretodo por la tendencia que se ha encontrado en cuestiones de sistemas relacionados con el desempeño de las personas. Se recomienda analizarlos desde su problemática y se desarrollo en las PYMES, además de conocer y profundizar en los diversos criterios que se utilizan para la asignación del PBPD que pueden ser de manera individual, por equipos o para toda la empresa.

## 10. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De alguna manera, la información obtenida en los análisis realizados, resultan de gran relevancia para las empresas, especialmente por la población que se investigó y sobretodo, porque ayudan a fortalecer la función de recursos humanos y con ello pueden soportar sus propuestas en apoyo al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. También nos damos cuenta que a pesar de la gran variedad de formas de retribuir que existen en la actualidad, los sistemas de retribución variable, son una alternativa muy atractiva para la empresa y para los trabajadores, con la finalidad de poder llegar a desarrollar un compromiso mutuo.

Los resultados de la investigación confirman las hipótesis 1, 2, 3A y 3C que hemos planteado, mientras que la hipótesis 3B no se cumple. Por lo tanto el planteamiento de que existe una diferencia en la EOR entre las personas que sí reciben el PBPD y quienes no lo reciben, sí se cumple, pues nos indica que el actual sistema de pagos sí le ha ayudado a mejorar e incrementar su desempeño en su puesto de trabajo, también a buscar y desarrollar nuevas competencias laborales para llevar a cabo sus funciones y por último encontramos que los esquemas de pagos que tienen actualmente les ayudan a desarrollar su carrera laboral en la empresa.

Además es relevante mencionar, la importancia de desarrollar y mantener sistemas de pagos atractivos y esquemas de retribución variable que ayuden a las empresas a cumplir con sus objetivos, pues el PBPD es una herramienta valiosa a tener en cuenta y que una vez desarrollada, hay que estar mejorándola constantemente.

En la hipótesis 1 se prueba que sí hay una diferencia en la satisfacción (percepción de estar contento por el salario) entre las personas que sí reciben el PBPD y quienes no lo reciben.

En lo que respecta al CO, en los resultados relacionados con el CA y con el CC, sí se observa una diferencia estadísticamente significativa entre los que sí reciben el PBDP y quienes no lo reciben, con lo que podemos concluir que el PBDP es una herramienta que ayuda a fortalecer y a mantener diversos lazos de unión entre las personas y la organización misma.

Por otra parte, la hipótesis 3B en la que se hace referencia al CN, podemos darnos cuenta que no hay diferencias en la perspectiva de estar cambiando de trabajo constantemente, pero es importante mencionar que la lealtad y la obligación moral son aspectos considerados para trabajar seguir trabajando en la empresa, con bono o sin él, por lo que nos lleva a reflexionar sobre la importancia de los valores y los aspectos éticos de la persona.

Como se observó en las características de los grupos de estudio, existen claras diferencias demográficas que ofrecen un ingrediente relevante para poder interpretar los resultados obtenidos de acuerdo a la perspectiva que se requiera, como puede ser de acuerdo a los requerimientos de la empresa o de acuerdo a las interpretaciones del personal y también para el desarrollo de nuevas propuestas.

Respecto a las implicaciones gerenciales, nos damos cuenta que son diversas debido a que hay muchos puntos de vista para poder tocar este tema, dependiendo de la posición en que se tenga, de todas maneras consideramos muy relevante el uso de diversos esquemas de retribución variable y específicamente el PBDP que de acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación son una buena herramienta para mejorar la gestión de recursos humanos en las empresas.

Las limitantes que pueden señalarse en la ponencia, es que únicamente se están analizando los aspectos económicos de las retribuciones, sería conveniente investigar aspectos relacionados con retribuciones no económicas.

Creemos que con el desarrollo del presente trabajo es necesario seguir investigando en los temas relacionados con la gestión de la retribución y sus impactos en las empresas para encontrar propuestas de mejora que sirvan para el desarrollo de las organizaciones y también para el beneficio de cada uno de los trabajadores que las forman.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABOSCH, Kenan S. (1998) *"Variable pay: Do we have the basics in place?"* Compensation and Benefits Review. Saranac Lake: Vol. 30, Iss. 4
- BECKER, Brian., HUSELID, Mark., PICKUS, Peter., SPRATT Michael. (1997) *"HR. As a source of shareholder value: research and recommendati"*. Human Resource Management (1986-1998): Vol. 36, Iss. 1, Pg. 39-47.
- BOHLANDER, George W., SNELL, Scott A., SHERMAN, Jr Arthur W. (2001) *"Administración de Recursos Humanos"*. México. Thompson Learning. 12a. Edición. ISBN: 970-686-108-4.
- CABRERA, Elizabeth F. (2003) *"Strategic Human Resource Evaluation"*. HR. Human Resource Planning, Vol. 26, Iss. 1, Pg. 41-50.
- DESSLER, Gary. (2001) *"Administración de Personal"*. México. Pearson Educación 8ª. Edición. ISBN: 968-444-488-5
- GOMEZ-MEJIA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L. (2001) *"Dirección y Gestión de Recursos Humanos"*. Madrid. Pearson Educación. 3ª. Edición. ISBN: 84-205-2935-4.
- HERNANDEZ Sampieri, Roberto. FERNANDEZ Collado C. y BAPTISTA Lucio (2003) *"Metodología de la Investigación"*. México. Mc Graw-Hill 3ª. Edición.
- LAWLER III, Edward E. (2006) *"Becoming a key player in business strategy"*. Workspan, Vol. 49, Iss. 1, Pg. 10-13.
- LAWLER, Edward E. III (2003) *"Pay practices in Fortune 1000 corporations"* WorldatWork Journal. Scottsdale: Vol. 12, Iss. 4.
- LAWLER III, Edward E. (1995) *"The new pay: A strategic approach"*. Compensation and Benefits Review, Vol. 27, Iss. 4, Pag. 14-22.

- LAWLER III, Edward E., MOHRMAN, Susan Albers. (2003) *“Creating a Strategic Human Resources Organization: An assessment of trends and New Directions”*. Stanford, California. Stanford University Press. ISBN: 0-8047-4702-4.
- LOWE, Kevin B., MILLIMAN, John., DeCIERI, Helen., DOWLING, Peter J. (2002) *“International Compensation practices: A ten-country comparative analysis”*. Human Resource Management, Vol. 41, Iss. 1, Pg. 45-66.
- MEYER, John P. Allen, Natalie J. (1991) *“A Three-component conceptualization of organizational commitment”*. Human Resource Management Review. Vol. 1, Iss. 1.
- NEWMAN, Jerry M., KRZYSTOFIAK, Frank J. (1998) *“Value-chain compensation”*. Compensation and Benefits Review, Vol. 30, Iss. 3, Pg. 60-66.
- ORDOÑEZ DE PABLOS Patricia. (2004) *“Human resource management systems and their role in the development of strate.”*. Journal of European Industrial Training. Vol.28, Pg. 474-489.
- PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M., MOWDAY, Richard T., BOULIAN, Paul W. (1974) *“Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”*. Journal of Applied Psychology, Vol. 59, Iss. 5, Pg. 603-609.
- RYNES, Sara L. (2004) *“Where do we go from here?: Imagining new roles for human resources”*. Journal of Management Inquiry. Vol. 13, Iss. 3, Pg. 203-213.
- SCOTT Dow, SPERLING Richard S, McMULLEN Thomas D, WALLACE Marc. (2003) *“Linking compensation policies and programs to organizational effectiveness”* WorldatWork Journal. Scottsdale: Vol. 12, Iss. 4
- ST-ONGE, Sylvie. (2000) *“Variables Influencing the Perceived Relationship between Performance and Pay in a merit pay environment”*. Journal of Business and Psychology, Vol.14, Iss. 3, Pg. 459-479.
- STURMAN, Michael C., SHORT, Jeremy C. (2000) *“Lump-Sum Bonus satisfaction: testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension”*. Personnel Psychology, Vol. 53, Pg. 673-700.
- WERTHER, William B., DAVIS, Keith. (2000). *“Administración de personal y recursos humanos”* México, Mc.Graw Hill, 5ª. Edición. ISBN: 970-10-2892-9.
- WRIGHT, Patrick M., McMAHAN, Gary C., SNELL, Scott A., GERHART, Barry. (2001) *“Comparing line and HR executives’ perceptions of HR effectiveness: Services, Roles, And Contributions”*. Human Resource Management. Vol. 40, Iss. 2. Pg. 111-123.
- YEUNG, Arthur., BROCKBANK, Wayne. (1994) *“Lower cost, higher value: Human resource function in transformation”*. HR. Human Resource Planning: Vol.17, Iss.3, Pg. 1-16.