

**Análisis Comparativo de Modelos de Compensación, en el contexto del bienestar
laboral.**

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Alicia Moreno Peña

Autores

Isabella Builes Roldan

Director del Proyecto

Doctora en ciencias humanas y sociales

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá 03 de marzo de 2025

Resumen

Los modelos de compensación han adquirido un papel fundamental en la gestión del talento humano, incidiendo directamente en la motivación, satisfacción y productividad de los empleados. A medida que las dinámicas laborales han evolucionado, las organizaciones han concurrido desde modelos de compensación tradicionales, basados en salario fijo y beneficios generalizados, hacia esquemas más flexibles e integrales que contienen incentivos variables, desarrollo profesional y bienestar emocional.

Este estudio tiene como objetivo realizar un análisis comparativo de los modelos de compensación en función de su impacto en el bienestar laboral. Para ello, se desarrolla una revisión bibliográfica sistemática, basada en literatura académica, normativas vigentes y estudios de casos en diferentes sectores. Se exploran modelos de compensación como la compensación fija, variable, flexible, basada en competencias y total, discrepando sus ventajas y desafíos en relación con la retención de talento y la calidad del ambiente laboral.

Los hallazgos apuntan a que las empresas que combinan estrategias híbridas de compensación logran superiores resultados en términos de satisfacción y retención de empleados. Se concluye que la implementación de un modelo de compensación alineado con las necesidades de los trabajadores y los objetivos organizacionales favorece no solo el bienestar laboral, sino también el crecimiento y sostenibilidad empresarial.

Este estudio aporta conocimientos relevantes para la optimización de estrategias de compensación en entornos organizacionales dinámicos, brindando herramientas a profesionales de gestión humana para diseñar políticas y estructuras salariales más eficientes y equitativas.

Palabras Clave

Compensación laboral, bienestar organizacional, gestión del talento, motivación, modelos de compensación, productividad, retención de talento.

Abstract

In today's organizational context, compensation models play a fundamental role in talent management, directly impacting employee motivation, satisfaction, and productivity. As labor dynamics have evolved, organizations have transitioned from traditional compensation models—based on fixed salaries and standardized benefits—to more flexible and comprehensive schemes that include variable incentives, professional development, and emotional well-being.

This study aims to conduct a comparative analysis of compensation models based on their impact on employee well-being. To achieve this, a systematic literature review is carried out, drawing from academic literature, current regulations, and case studies across different sectors. Compensation models such as fixed, variable, flexible, competency-based, total, and performance-based compensation are examined, comparing their advantages and challenges in relation to talent retention and workplace environment quality.

Findings suggest that companies implementing hybrid compensation strategies achieve better results in terms of employee satisfaction and retention. It is concluded that aligning compensation models with employees' needs and organizational objectives fosters not only workplace well-being but also business growth and sustainability.

This study provides relevant insights for optimizing compensation strategies in dynamic organizational environments, offering human resource professionals tools to design more efficient and equitable salary policies.

Keywords: Compensation models, workplace well-being, talent management, motivation, compensation strategies, productivity, employee retention.



Tabla de Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
TABLA DE CONTENIDO	4
LISTADO DE TABLAS	6
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	8
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
2 ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS	11
2.1 MARCO TEÓRICO	11
2.1.1 Conceptos Clave	12
2.1.2 Compensación.....	12
2.1.3 Alineación estratégica de la remuneración:.....	13
2.1.4 Modelos compensación.....	14
2.1.5 Teorías de la Compensación y el Bienestar Laboral.....	18
2.2 ANTECEDENTES EMPÍRICOS	19
2.2.1 Antecedentes Internacionales.....	19
2.2.2 Antecedentes Nacionales (Colombia).....	20
2.3 MARCO NORMATIVO	22

2.3.1	Código Sustantivo del Trabajo (CST)	23
2.3.2	Ley 50 de 1990 – Regulación de la Compensación Variable	23
2.3.3	Ley 789 de 2002 – Flexibilidad Laboral y Nuevas Formas de Compensación... ..	24
3	DISEÑO METODOLÓGICO	25
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
3.1.1	Revisión Bibliográfica	25
3.1.2	Búsqueda Bibliográfica	26
3.1.3	Criterios de Inclusión y Exclusión	26
3.1.4	Instrumento de recolección de datos	27
4	RESULTADOS	27
4.1	EJEMPLO MODELO DE COMPENSACIÓN VARIABLE IMPLEMENTADO	29
	DISCUSIÓN	29
	CONCLUSIONES	33
	REFERENCIAS	35



Listado de Tablas

Tabla 1. Criterios de Inclusión y Exclusión Laboral.....	26
Tabla 2. Comparación de Modelos de Compensación y su Impacto en el Bienestar Laboral	27



Análisis Comparativo de Modelos de Compensación, en el contexto del bienestar laboral.

Introducción

En el mercado laboral actual, la compensación ha dejado de ser solo un pago económico, convirtiéndose en una herramienta estratégica para atraer, retener y motivar al talento humano. De acuerdo con González Ariza, Á. L. (2006). Históricamente, los modelos de compensación se han basado en estructuras rígidas que priorizaban el salario fijo y los beneficios estándar. Sin embargo, con el paso del tiempo, han surgido enfoques más integrales que buscan equilibrar las necesidades económicas, sociales y emocionales de los empleados.

Las organizaciones actuales enfrentan desafíos impulsados por la globalización, la digitalización, los cambios en generaciones, especialmente con la incorporación de los Millennials y la generación Z. Lo que ha llevado a las organizaciones de sistemas de compensación tradicionales hacia enfoques más flexibles y personalizados que se enfocan más en las necesidades de los empleados y la estrategia organizacional.

Diversos estudios han demostrado que un sistema de compensación efectivo puede mejorar la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores. Según Lawler (2000), la compensación no solo debe ser vista como un pago por el trabajo realizado, sino como una estrategia alineada con los objetivos organizacionales para impulsar el desempeño y la productividad. Por otro lado, Milkovich, Newman y Gerhart (2021) enfatizan la importancia de diseñar modelos de compensación que equilibren la equidad interna y la competitividad externa, asegurando que los empleados perciban una retribución justa y atractiva.

El presente estudio tiene como propósito analizar y comparar diferentes modelos de compensación en el contexto del bienestar laboral, identificando sus características, impactos



y mejores prácticas. Se abordarán sistemas de la compensación fija, variable, basada en competencias y flexible, evaluando su impacto en el bienestar y el compromiso organizacional. A través de una revisión bibliográfica, se examinarán estudios previos y literatura académica sobre el tema, con el fin de proporcionar un marco teórico sólido que permita a las organizaciones tomar decisiones eficaces sobre sus estrategias de compensación.

Este análisis contribuirá a establecer una estrategia de comprensión equitativa internamente y al mismo tiempo competitiva en el mercado y así generar valor tanto para los colaboradores como para la empresa, garantizando un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y el bienestar laboral.

Este trabajo está dividido en cuatro capítulos. En el primer capítulo se encuentra la justificación, el planteamiento del problema, la pregunta de Investigación, los objetivos generales y específicos y la descripción del problema. En el segundo capítulo, se exponen los antecedentes, marco teórico y el marco normativo. En el tercer capítulo, se define la metodología del estudio de investigación. Por último, en el cuarto capítulo se encuentra el análisis de resultados de la investigación realizada y, además, las conclusiones a las que se llegó gracias al mismo.

Justificación

La compensación ha sido históricamente un pilar fundamental en la gestión del talento humano, evolucionando desde sistemas rígidos y jerárquicos hasta modelos más dinámicos e integrales que buscan equilibrar las necesidades económicas, sociales y emocionales de los empleados. De acuerdo con, Mayo, E. (1933). En su estudio sobre la teoría de las relaciones humanas, durante gran parte del siglo XX, los esquemas retributivos se basaban principalmente en la antigüedad y el cargo dentro de la organización, sin considerar factores como el desempeño, las competencias individuales o las expectativas cambiantes de la fuerza

laboral. Sin embargo, ante el avance de la globalización, la revolución digital y la transformación del mercado laboral, se han visto obligadas a reestructurar sus modelos de compensación para alinearse con nuevas exigencias económicas y organizacionales. Según Milkovich, Newman y Gerhart (2021), los sistemas de compensación modernos deben integrar estrategias flexibles que equilibren la equidad interna con la competitividad externa, permitiendo que las organizaciones sean más atractivas para el talento en un entorno globalizado.

La compensación ha pasado de ser una mera transacción salarial para convertirse en una potente herramienta estratégica para retener y motivar talento, impactando directamente en el bienestar laboral y la productividad. El incremento acelerado de la competencia por el talento ha impulsado la adopción de modelos de recompensa total, los cuales combinan el salario base y los incentivos económicos con beneficios adicionales como oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y reconocimiento dentro de la empresa. Milkovich et al. (2021) sostienen que la estrategia de compensación debe ir más allá del salario directo, incorporando elementos de reconocimiento de tipo personal que influyan en la percepción del bienestar y el compromiso organizacional. Actualmente, los empleados buscan paquetes de recompensa que les ofrezcan estabilidad financiera, pero también calidad de vida y crecimiento profesional, lo que ha llevado a las empresas a transformar su estructura salarial para ser más competitivas, sostenibles y generen valor compartido.

Este estudio es relevante porque permite analizar y comparar los distintos modelos de compensación en el contexto del bienestar laboral, identificando sus fortalezas, limitaciones y mejores prácticas. Comprender la evolución y el impacto de los sistemas de compensación en la motivación y retención del talento es fundamental para las organizaciones que buscan mejorar su propuesta de valor como empleadores. Como explican Milkovich, Newman y Gerhart (2021), un modelo de compensación exitoso no solo debe garantizar una retribución

justa, sino también generar satisfacción y alinearse con las estrategias organizacionales para mejorar la productividad y la competitividad.

En definitiva, esta investigación cobra relevancia en el ámbito de la gerencia del talento humano, pues proporciona información clave para la toma de decisiones sobre políticas salariales, ambientes de trabajo más gratificantes y competitividad organizacional. La implementación de modelos de compensación adecuados no solo beneficia a los empleados al mejorar su calidad de vida, sino que también fortalece el desempeño y las organizaciones refuerzan su productividad y capacidad para manejar los cambios del mercado laboral.

1 Planteamiento del Problema

1.1 Pregunta de investigación

¿Cómo influyen los diferentes modelos de compensación en el bienestar laboral y qué factores determinan su efectividad en la retención del talento?

1.2 Descripción del problema

En el entorno organizacional actual, los modelos de compensación desempeñan un papel fundamental, no solo como herramienta para enamorar a los empleados y al talento humano por medio de procesos transaccionales como la compensación y no transaccionales como desarrollo y crecimiento, sino también como un elemento clave para garantizar el bienestar laboral, ya que influyen directamente en la satisfacción, motivación y productividad de los empleados. Sin embargo, a pesar de su relevancia, muchas organizaciones carecen de una comprensión clara y adaptada a las necesidades reales de sus empleados.

Cada modelo de compensación tiene un efecto y beneficio único; por ejemplo, los sistemas de compensación fija brindan seguridad financiera, mientras que los modelos de compensación variable incentivan el alto desempeño y el logro de metas específicas. Por otro



lado, las compensaciones flexibles, como horarios adaptados o beneficios a la medida, fomentan un equilibrio entre su trabajo con su vida personal, lo que impacta positivamente en el bienestar emocional de los empleados.

Este ejercicio no solo ayuda a comprender las fortalezas y limitaciones de cada modelo, sino que también ofrece herramientas para personalizar las estrategias de compensación según las necesidades específicas de los empleados y los logros de la organización.

1.3 Objetivos Generales y Específicos

1.3.1 *Objetivo General*

Realizar un análisis comparativo de los modelos de compensación en el contexto del bienestar laboral, identificando sus características, impactos y aportes para la satisfacción y productividad de los empleados.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

Explorar los elementos teóricos y conceptuales de los modelos de compensación y su relación con el bienestar laboral.

Analizar las diferencias y similitudes entre los modelos de compensación y su relación con el bienestar laboral.

Identificar las mejores prácticas en modelos de compensación que promuevan el bienestar laboral en diversos sectores.

2 Antecedentes Teóricos y Empíricos

2.1 Marco Teórico

A continuación, se presentan los conceptos clave, teorías y enfoques que sustentan el estudio de los modelos de compensación en relación con el bienestar laboral.



2.1.1 Conceptos Clave

2.1.1.1 Compensación.

La compensación abarca todas las formas de recompensas que los empleados reciben por su trabajo, incluyendo pagos monetarios y beneficios no económicos. Según Milkovich et al. (2021), los principales tipos de compensación son:

Compensación directa: Salario base, incentivos, bonificaciones.

Compensación indirecta: Beneficios como seguros, planes de pensión y tiempo libre remunerado.

Compensación no financiera: Reconocimiento, ambiente laboral y oportunidades de desarrollo.

2.1.1.2 compensación basada en competencias

González Ariza (2006) introduce el concepto de compensación basada en competencias, que busca recompensar a los empleados en función de sus conocimientos y habilidades en lugar de su antigüedad o cargo dentro de la organización.

2.1.1.3 Bienestar Laboral

El bienestar laboral se refiere a las condiciones económicas, sociales y emocionales que permiten a los empleados desempeñarse con satisfacción y motivación según Castaño, Montoya & Restrepo (2009). Incluye factores como equilibrio vida-trabajo, clima organizacional positivo y oportunidades de crecimiento.

2.1.2 Compensación

Cascio (2018) define la compensación como un sistema integral que combina tanto incentivos financieros como no financieros, diseñado para fomentar el compromiso y la productividad de los empleados. Según el autor, la compensación no se limita únicamente al



salario base, sino que incluye elementos como bonos, beneficios, reconocimientos y otras recompensas intangibles que refuerzan la satisfacción y motivación laboral. Además, destaca que un sistema de compensación efectivo debe equilibrar la equidad interna, es decir, la percepción de justicia dentro de la organización, con la competitividad externa, que asegura que los salarios y beneficios sean atractivos en comparación con el mercado laboral. Este enfoque integral no solo recompensa el desempeño pasado, sino que también incentiva el esfuerzo futuro y alinea las metas individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

2.1.3 Alineación estratégica de la remuneración:

Modelos de Edward E. Lawler III plantea que la compensación es mucho más que un intercambio económico; es un sistema estratégico que conecta directamente las metas de la organización con el desempeño y las necesidades de los empleados. El autor argumenta que la compensación puede ser un poderoso instrumento de gestión estratégica, ya que tiene la capacidad de dirigir los comportamientos individuales hacia los resultados deseados, como el incremento de la productividad, la innovación o la calidad del servicio. Su enfoque de remuneración estratégica sostiene que un sistema de pago bien diseñado puede mejorar el compromiso y la retención del talento.

Además, Lawler subraya la importancia de la equidad interna y externa en los sistemas de compensación. La equidad interna asegura que los empleados perciban justicia en la distribución de salarios y beneficios dentro de la organización, mientras que la equidad externa permite a la empresa posicionarse como un empleador atractivo en su sector. Esta visión estratégica convierte a la compensación en un puente entre las expectativas de los empleados y las metas organizacionales, fomentando una cultura laboral en la que el bienestar individual.

2.1.4 Modelos compensación

Los modelos de compensación son estructuras diseñadas para definir cómo se recompensa a los empleados en función de su desempeño, experiencia y contribución a la empresa. Existen diferentes enfoques, como la compensación tradicional basada en antigüedad, la compensación variable por desempeño y la compensación flexible adaptada a las necesidades de los trabajadores Corral, F. (2006).

Milkovich, Newman y Gerhart (2021) identifican varios modelos de compensación que pueden implementarse en las organizaciones, dependiendo de sus estrategias empresariales, el contexto del mercado y las necesidades de los empleados. Un modelo de compensación no solo define cómo se estructura el pago y los beneficios, sino que también busca alinear los incentivos laborales con la misión y visión de la empresa

2.1.4.1 Modelo de compensación fija

El modelo de compensación fija se basa en proporcionar un salario constante y previamente establecido a los empleados, independientemente de su desempeño o los resultados alcanzados. Según Locke, E. A., Jamal, M., & Yao, Y. H. (2018), la administración de sueldos y salarios debe ser adecuada a la importancia del cargo, la efectividad personal y las necesidades del empleado, dentro de las posibilidades de la empresa. La compensación fija brinda estabilidad económica, permitiendo a los empleados planificar sus finanzas personales con certeza y reduciendo el estrés financiero. Además, este modelo es fácil de administrar desde el punto de vista organizacional, ya que no requiere evaluaciones constantes de desempeño para ajustar los pagos. Sin embargo, este modelo puede limitar la motivación de los empleados al no ofrecer incentivos adicionales por logros extraordinarios o esfuerzos adicionales, lo que podría llevar a una disminución en el compromiso y la productividad en algunos casos.

Según Loaiza (2011), Este modelo es ampliamente utilizado en sectores donde la estabilidad financiera es prioritaria, como el sector público y la industria manufacturera. Sin embargo, su limitación radica en la falta de incentivos al rendimiento, lo que puede reducir la motivación y la innovación en los empleados (Mercer Human Resource Consulting, 2006).

2.1.4.2 Modelo de compensación flexible

Se define como un sistema de retribución que permite a los empleados elegir entre diferentes opciones de beneficios, adaptando su paquete de compensación a sus necesidades y preferencias personales. Este modelo busca mejorar la satisfacción y el bienestar del trabajador al ofrecer elementos no solo salariales, sino también beneficios adicionales como seguros de salud, bonos de productividad, opciones de teletrabajo, formación profesional y planes de jubilación, entre otros.

Según Milkovich, Newman y Gerhart (2021), la compensación flexible responde a la necesidad de las organizaciones de mejorar la creatividad a la hora de remunerar y la productividad en un mercado laboral cada vez más competitivo. Este tipo de compensación permite a las empresas diferenciarse al ofrecer esquemas personalizados que aumentan la motivación y el compromiso de los empleados, además de mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Estudios recientes indican que los programas de compensación flexible impactan positivamente en la productividad y reducen la rotación de personal al mejorar la percepción de equidad y satisfacción laboral (WorldatWork, 2016).

Además, Lawler (1991) argumenta que la compensación flexible es clave en la gestión moderna de recursos humanos, ya que permite ajustar la remuneración a las expectativas de cada generación de trabajadores. Mientras que los empleados jóvenes pueden priorizar beneficios relacionados con el desarrollo profesional y la educación, aquellos con mayor antigüedad pueden optar por planes de jubilación o seguros médicos más completos.



De acuerdo con el estudio de Mercer TRS (2019), las organizaciones que ofrecen este tipo de compensación logran una mayor retención del talento y un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral.

2.1.4.3 Modelo de compensación variable

Este modelo de compensación retribuye a los empleados en función de sus habilidades y conocimientos adquiridos, fomentando el desarrollo profesional y la capacitación continua (Lawler, 1991). Su objetivo es alinear la remuneración con el crecimiento individual y el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización. Para ello, vincula una parte del ingreso a indicadores de rendimiento individual, desempeño del equipo o resultados globales de la empresa.

De acuerdo con Tabakman (2006), los esquemas de compensación variable permiten vincular las compensaciones a los resultados del negocio, motivar y retener talento clave. En sectores comerciales y financieros, este modelo incentiva la productividad y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Esta Compensación suele incluir bonificaciones, incentivos anuales y comisiones, otorgadas según el cumplimiento de metas individuales y organizacionales (Pérez & Oria, 2011). Sin embargo, su éxito depende de la claridad en la medición de estos indicadores y de la percepción de equidad entre los empleados. Si los criterios no son transparentes o alcanzables, este modelo puede generar incertidumbre financiera y desmotivación en los trabajadores.

Por otro lado, Según Jensen (2003), los sistemas de compensación basados en metas pueden inducir a los empleados a manipular la información para alcanzar sus bonos, lo que genera desconfianza y prácticas poco éticas en las organizaciones.

Total, Rewards (2016) reafirma que la compensación variable es esencial para alinear los intereses de los empleados con los objetivos organizacionales. En este estudio, se



menciona que el 64% de las empresas colombianas han adoptado esquemas de bonificaciones y compensaciones atadas a métricas de rendimiento, permitiendo mejorar la productividad y fortalecer el compromiso laboral. Sin embargo, también se advierte que su éxito depende de la transparencia en la medición de indicadores y la percepción de equidad entre los colaboradores.

2.1.4.4 Modelo de compensación total

La compensación total combina diferentes elementos salariales y no salariales para ofrecer un esquema integral de retribución. Según Tabakman (2006), este modelo busca equilibrar el pago fijo y variable, los beneficios sociales y el desarrollo profesional para maximizar el bienestar del empleado y la retención del talento.

Además del salario base y los incentivos económicos, incluye beneficios como seguros médicos, planes de jubilación, oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento. Este enfoque busca atraer y retener talento, ofreciendo una propuesta de valor que satisfaga tanto las necesidades económicas como las expectativas de bienestar de los empleados. Aunque es altamente efectivo para mejorar el compromiso y la satisfacción, este modelo puede ser más costoso y complejo de implementar, ya que requiere un análisis constante para garantizar que los beneficios ofrecidos sean relevantes

2.1.4.5 Modelo basado en competencias

Este modelo remunera a los empleados en función de sus habilidades y conocimientos. Milkovich, Newman y Gerhart (2021) afirman que la compensación basada en competencias es eficaz para alinear el desarrollo profesional con las necesidades organizacionales. Este enfoque incentiva el aprendizaje continuo, la especialización y el desarrollo profesional, promoviendo una fuerza laboral más capacitada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Además, este modelo es útil para identificar y recompensar a los empleados que poseen habilidades críticas para el éxito de la empresa.

Es un modelo que requiere un sistema de evaluación preciso y estructurado para garantizar que las remuneraciones sean equitativas y reflejen el verdadero valor del empleado.

2.1.5 Teorías de la Compensación y el Bienestar Laboral

2.1.5.1 Teoría de la Equidad Adams, J. S. (1963).

Según Adams, J. S. (1963.), los empleados evalúan la equidad de su compensación en comparación con la de otros trabajadores. Si perciben desigualdad, pueden reducir su esfuerzo o buscar otras oportunidades. Un sistema de compensación justo y equitativo fomenta el compromiso organizacional y reduce la rotación laboral (Milkovich et al., 2021).

2.1.5.2 Teoría de la Expectativa (Vroom, 1964)

Vroom (1964) plantea que los empleados estarán motivados si creen que su esfuerzo se traducirá en un buen desempeño y que este desempeño será recompensado de manera significativa. Esta teoría respalda los sistemas de compensación variable y de incentivos basados en resultados.

2.1.5.3 Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1985)

Deci y Ryan (1985) sostienen que los empleados buscan autonomía, competencia y relaciones sociales en el trabajo. Un sistema de compensación que incluya flexibilidad y reconocimiento no monetario puede mejorar la satisfacción y el bienestar laboral.

2.1.5.4 Modelo de Recompensa Total

Este modelo propone que la compensación debe incluir elementos monetarios y no monetarios, como beneficios adicionales y oportunidades de desarrollo. Según Delgado Planás (2004), la compensación total flexible permite personalizar los paquetes salariales según las necesidades individuales de los empleados.



Lawler III (1991) enfatiza que un sistema de compensación integral debe estar alineado con la estrategia organizacional para garantizar que los empleados se sientan motivados y comprometidos con los objetivos empresariales.

2.2 Antecedentes Empíricos

2.2.1 Antecedentes Internacionales

Los estudios internacionales han analizado cómo los modelos de compensación impactan el bienestar laboral en diversas industrias, demostrando que la compensación es un factor clave para la productividad, retención y motivación de los empleados.

2.2.1.1 Modelos de compensación flexible y su impacto en la atracción y retención del talento

Vidal-Salazar y Cordon-Pozo (2015) el estudio profundiza en la implementación de modelos de compensación flexible en empresas europeas y su impacto en la atracción y retención del talento. Se encontró que los trabajadores ya no consideran el salario base como el único incentivo relevante, sino que valoran aspectos como el horario flexible, teletrabajo, formación continua y planes de pensiones personalizados.

Hallazgos:

Los modelos de compensación flexible aumentan la motivación y el compromiso organizacional.

La personalización de beneficios mejora la percepción de equidad en la organización.

Las empresas que implementaron estos modelos redujeron su rotación de personal en un 15-20%.

2.2.1.2 Modelo de salario emocional en Cardiolombia SAS

Melo Martínez et al. (2015) Este estudio analiza cómo la implementación de un modelo de salario emocional en el sector salud influye en la satisfacción de los empleados. Se



exploraron estrategias como el reconocimiento del desempeño, la mejora del ambiente laboral y la implementación de programas de bienestar personal y profesional.

Hallazgos

El reconocimiento laboral y las oportunidades de crecimiento son elementos fundamentales del bienestar.

La implementación de incentivos no monetarios tuvo un impacto positivo en el desempeño laboral y la satisfacción.

La compensación emocional contribuyó a mejorar la calidad del servicio en la empresa.

2.2.1.3 Relación entre cultura organizacional y bienestar laboral en empresas de saneamiento en Perú

Alarcón Villanueva, G., & Cubas Carranza, J. I. (2018) exploró la correlación entre cultura organizacional y bienestar laboral en empresas del sector saneamiento en el norte de Perú. Se identificó que los trabajadores valoran una estructura salarial clara, equitativa y basada en el desempeño, además de la posibilidad de acceder a capacitación y crecimiento profesional.

Además, señala que:

Un ambiente laboral positivo mejora la motivación y reduce el ausentismo laboral.

Los empleados con salarios competitivos y acceso a capacitación tienen una mayor estabilidad en la empresa.

La falta de equidad salarial genera insatisfacción y disminuye la productividad.

2.2.2 Antecedentes Nacionales (Colombia)

En Colombia, diversas investigaciones han abordado la relación entre compensación y bienestar laboral, demostrando la importancia de modelos de pago estratégicos y personalizados.

2.2.2.1 Bienestar laboral en el sector hotelero de Medellín

Jiménez-González y Rivera-Ladino (2019), Este estudio analizó el impacto de la compensación en el bienestar laboral de los trabajadores del sector hotelero en Medellín. Se encontró que factores como la remuneración justa, la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento son esenciales para mantener un entorno laboral positivo.

Se concluye que la calidad del entorno laboral afecta la satisfacción y desempeño de los empleados, la ausencia de incentivos monetarios y no monetarios provoca desmotivación y rotación alta.

Por último, recomienda implementar esquemas de compensación que incluyan beneficios sociales y de formación profesional.

2.2.2.2 Bienestar laboral de los asesores de servicio en Tigo, Cartagena

Mejía Pérez y Pupo Kunzel (2017) Este estudio evaluó la relación entre compensación y desempeño laboral en asesores de servicio de la empresa de telefonía celular Tigo en Cartagena. Se encontró que los incentivos económicos y emocionales mejoran el rendimiento y la percepción de satisfacción de los empleados.

Este estudio resalta que:

Un sistema de incentivos adecuado aumenta la lealtad organizacional y reduce el estrés laboral

Los bonos y comisiones motivan el desempeño individual y colectivo.

El salario emocional es clave para la retención del talento en el sector de servicios.



2.2.2.3 Modelo de gestión del talento humano en Mipymes de Barranquilla

Cabarcas Velásquez (2017) Este estudio diseñó un modelo de gestión del talento humano enfocado en remuneración basada en competencias para pequeñas y medianas empresas en Barranquilla. Se encontró que la falta de claridad en los modelos de compensación genera desmotivación y altas tasas de rotación.

Conclusiones:

La compensación basada en competencias motiva a los empleados a desarrollar nuevas habilidades.

La falta de planificación en los esquemas de compensación afecta el clima organizacional y la productividad.

Se recomienda establecer esquemas de pago equitativos y alineados con el desempeño.

2.2.2.4 Modelo conceptual de gerencia de la felicidad

Díaz y Dearco (2018) Este estudio propone un modelo en el que el salario emocional y la compensación basada en el bienestar organizacional mejoran la productividad y la satisfacción de los empleados.

Infiere que:

La felicidad laboral está directamente relacionada con la percepción de equidad en la compensación.

Las empresas que implementan programas de reconocimiento tienen menores tasas de rotación.

2.3 Marco normativo

En Colombia, la compensación laboral está regulada por diversas normativas que buscan garantizar la equidad, la justicia salarial y la protección de los derechos de los trabajadores. Estas regulaciones establecen lineamientos claros sobre el salario mínimo, las prestaciones sociales, la compensación variable, los sistemas de incentivos y las nuevas

formas de contratación que afectan la estructura retributiva de las empresas. A continuación, se detallan las principales normativas que regulan la compensación en el país:

2.3.1 Código Sustantivo del Trabajo (CST)

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) es la norma principal que regula las relaciones laborales en Colombia y establece los lineamientos fundamentales en materia de compensación. Dentro de su estructura, se contemplan aspectos como:

Salario mínimo: Fija el ingreso básico que todo trabajador debe recibir y que se actualiza anualmente con base en la inflación y otras variables económicas.

Prestaciones sociales: Incluye pagos obligatorios como las cesantías, los intereses sobre cesantías, la prima de servicios, las vacaciones y la seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales).

Bonificaciones y pagos adicionales: Regula los pagos extras que pueden ser otorgados a los trabajadores, como primas extralegales y bonificaciones por productividad o cumplimiento de metas.

El CST establece que toda compensación debe garantizar el principio de equidad y estar acorde con las condiciones económicas del país y la capacidad de pago de los empleadores, sin que esto afecte el derecho a un salario justo y digno (Ministerio del Trabajo, 2021).

2.3.2 Ley 50 de 1990 – Regulación de la Compensación Variable

La Ley 50 de 1990 introdujo modificaciones al régimen laboral colombiano, con el propósito de modernizar el sistema de contratación y los esquemas de compensación. Esta ley es clave porque permitió la creación de sistemas de compensación variable, en los cuales los trabajadores pueden recibir pagos adicionales según su desempeño y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Introdujo importantes cambios en el sistema de compensación en Colombia, permitiendo una mayor flexibilidad en la estructura salarial. Entre sus principales modificaciones, estableció la posibilidad de contratos con salario variable, en los cuales el trabajador recibe una parte fija y otra ligada a indicadores de rendimiento, incentivando la productividad y el cumplimiento de objetivos. Asimismo, autorizó el pago de bonificaciones y comisiones sin que estas formen parte del salario base, lo que benefició especialmente a sectores como el comercial y financiero, donde los ingresos pueden estar sujetos a resultados y desempeño. Además, reformó el régimen de cesantías, permitiendo su liquidación anual y facilitando su retiro para fines específicos como educación o compra de vivienda, brindando así mayor flexibilidad y acceso a estos recursos para los trabajadores.

Gracias a esta ley, muchas empresas han adoptado esquemas de incentivos que premian el desempeño, fomentando una mayor productividad en sectores como ventas, manufactura y servicios (Congreso de la República, 1990).

2.3.3 Ley 789 de 2002 – Flexibilidad Laboral y Nuevas Formas de Compensación

La Ley 789 de 2002 fue creada con el objetivo de promover el empleo y mejorar la competitividad del país mediante la flexibilización de las normas laborales. Esta ley tuvo un impacto importante en los sistemas de compensación al introducir mecanismos de flexibilidad salarial y modelos alternativos de pago.

Principales innovaciones:

Creación de los contratos por horas y por obra labor, permitiendo que las empresas adapten sus esquemas retributivos a modelos más dinámicos.

Regulación de los beneficios extralegales, como compensaciones por desempeño y beneficios en especie (vales de alimentación, transporte, educación, etc.).



Creación del Fondo de Solidaridad Pensional, con el cual se busca garantizar una compensación justa para los trabajadores de bajos ingresos.

Esta ley ha permitido que las empresas ofrezcan modelos de compensación más flexibles y adaptados a las necesidades del mercado laboral actual, especialmente en sectores como el tecnológico y de servicios, donde se priorizan beneficios adicionales al salario (Ministerio de Trabajo, 2020).

3 Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Revisión Bibliográfica

De acuerdo con Galvan, JL, & Galvan, MC (2017). La metodología de revisión bibliográfica es un proceso para analizar y evaluar la literatura relacionada con un tema de investigación.

Asimismo, Gómez-Luna, Fernando-Navas, Aponte-Mayor y Betancourt-Buitrago (2014), la revisión bibliográfica es una metodología que facilita la adquisición y sistematización de información científica en un campo de estudio determinado. Este método permite identificar autores clave, publicaciones relevantes y tendencias emergentes en el tema de investigación.

Siguiendo este enfoque, el proceso de investigación se compone de cuatro fases principales: Definición del problema, en la que se establecen las preguntas centrales y los objetivos que orientan el estudio. Segundo, Búsqueda de la información , mediante la recopilación de fuentes académicas, normativas y estudios previos en bases de datos científicas y repositorios especializados (Gómez-Luna, Fernando-Navas, Aponte-Mayor, &



Betancourt-Buitrago, 2014); Organización de la información , donde se categorizan los modelos de compensación según sus características, ventajas y limitaciones; y finalmente, Análisis de la información , en el que se realiza una comparación crítica de los modelos identificados y se extraen conclusiones sobre su impacto en el bienestar organizacional (Hoyos Botero, 2019).

3.1.2 Búsqueda Bibliográfica

La información fue recopilada mediante la consulta de bases de datos académicas y organismos reconocidos en gestión del talento humano. Se emplearon términos de búsqueda en español e inglés, tales como modelos de compensación, bienestar laboral, compensación total, motivación y desempeño organizacional. Las bases de datos y fuentes consultadas incluyen: Scopus, Google Scholar, Dimensions, Dialnet Research Rabbit, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Estudios salariales de Korn Ferry, Mercer y Willis Towers Watson.

3.1.3 Criterios de Inclusión y Exclusión

Tabla 1

Criterios de Inclusión y Exclusión

Criterios	Descripción
Criterios de inclusión	Artículos publicados en revistas científicas indexadas, informes de organismos internacionales, libros de texto especializados y publicaciones de consultoras reconocidas en el área de talento humano. También se consideraron estudios empíricos, revisiones sistemáticas y estudios salariales de consultoras reconocidas como Korn Ferry, Mercer y Willis Towers Watson.

Criterios de exclusión	Se excluyeron artículos de opinión, revisiones narrativas sin metodología clara, blogs, publicaciones sin respaldo académico y documentos no relacionados con el tema del estudio.
-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración Propia

3.1.4 Instrumento de recolección de datos

Para garantizar la transparencia en la selección de fuentes, se elaboró una bitácora de búsqueda en Excel, donde registraron datos clave de cada fuente revisada, incluyendo título del documento, Autor, año de publicación, fueron resumidos en la matriz y se registró información relevante como el problema que abordan, objetivos de la investigación. Finalmente, se documentaron los hallazgos y conclusiones, facilitando la comparación crítica de los modelos de compensación. Para una visión más detallada, consultar el Anexo 1.

4 Resultados

Existen diversos modelos de compensación, cada uno con características específicas que buscan equilibrar factores como estabilidad financiera, desempeño, flexibilidad y el reconocimiento que impactan la satisfacción y productividad de los colaboradores.

La compensación fija garantiza ingresos constantes, otros incentivan al trabajador con pagos variables. Modelos como la compensación flexible o basada en competencias, permiten adaptar beneficios a las necesidades individuales. Por otro lado, la compensación total integra elementos económicos, emocionales y sociales.

La siguiente tabla presenta una comparación de distintos modelos de compensación, considerando sus características principales, impacto en el bienestar laboral, ventajas, desafíos y los sectores en los que suelen aplicarse.

Tabla 2

Comparación de Modelos de Compensación y su Impacto en el Bienestar Laboral

Modelo de Compensación	Características	Impacto en el Bienestar Laboral	Ventajas	Desafíos	Sector
Compensación fija	Salario base establecida, independiente del desempeño.	Garantiza la estabilidad económica, pero puede desincentivar la productividad.	Brinda estabilidad financiera y facilita la planificación económica.	Puede reducir la innovación y la mejora continua.	Gobierno, manufactura, salud pública
Compensación variable	Incluye bonificaciones y comisiones según desempeño.	Aumente la motivación, pero puede generar incertidumbre financiera.	Motiva la productividad y competitividad en la organización.	Requiere métricas claras y justas para su efectividad.	Ventas, tecnología, servicios financieros, con objetivos de desempeño.
Compensación flexible	Permite a los empleados elegir entre diferentes beneficios (salud, formación, horarios flexibles).	Mejora el equilibrio vida-trabajo y la satisfacción laboral.	Mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal.	Debe garantizar equidad en la distribución de beneficios.	Tecnología, creatividad y consultoría con alta flexibilidad.
Compensación Basada en Competencias	Remunera según habilidades y conocimientos adquiridos.	Fomenta el desarrollo profesional y la equidad interna.	Promueve la formación continua y la movilidad interna.	Necesita un sistema de evaluación justo y transparente.	Organizaciones con programas de formación y planes de carrera estructurados.
Compensación total	Combina salario, beneficios, incentivos y reconocimientos.	Aborda necesidades económicas, emocionales y sociales del empleado.	Modelo más completo, considerando diversos factores de bienestar.	Su implementación requiere una inversión significativa.	Corporaciones multinacionales, grandes empresas

Nota. Elaboración Propia.

Desde una perspectiva de bienestar laboral, la combinación de estos modelos puede ofrecer soluciones completas y efectivas. Por un lado, la equidad y los incentivos por desempeño son importantes para mantener la competitividad y la percepción de justicia, por otro lado, la recompensa inmediata y el reconocimiento continuo provocan comportamientos deseados. Además, incorporar elementos de bienestar y calidad de vida laboral puede fortalecer la motivación intrínseca y la cultura organizacional. Por ende, diseñar un sistema de compensación eficaz implica no solo establecer recompensas monetarias, sino también incorporar estrategias que refuercen de manera constante el compromiso y la productividad de los colaboradores.

4.1 Ejemplo Modelo de Compensación Variable Implementado

Salario Base

Los ejecutivos comerciales reciben un salario fijo mensual de \$3.500.000 COP.

Comisión por Ventas:

El ejecutivo comercial recibe el 12% sobre la utilidad de las operaciones realizadas en el periodo.

Bonificación Anual por Desempeño:

Si el ejecutivo alcanza más del 120% de su meta anual, recibe un bono adicional del 20% de su salario base anual.

Discusión

Al comenzar a explorar los modelos de compensación, mi postura inicial influenciada más por experiencias laborales en el campo de compensación favorecía los esquemas fijos, principalmente por la estabilidad económica que ofrecen. Sin embargo, a medida que profundicé en estudios especializados, como los de sobre motivación intrínseca y los análisis de Milkovich (2021) en compensación estratégica, me encontré con un contraste interesante,



esa estabilidad que en principio protege a los empleados puede, a largo plazo, debilitar su nivel de compromiso.

El debate actual sobre los modelos de compensación se encuentra en un punto de inflexión: ¿hemos trascendido la visión del salario como un simple intercambio económico para adoptar una perspectiva integral del valor empleado-empresa? Algunos autores, como Delgado Planás (2004), destacan que aspectos no monetarios como el desarrollo profesional, el reconocimiento y la autonomía han sido incorporados a los paquetes compensatorios, respondiendo a las demandas de los trabajadores del conocimiento. Por otro lado, Barbosa Galarza et al. (2015) argumentan que estas prácticas no solo son una inversión estratégica, sino que su retorno de inversión es medible en términos de cultura organizacional y desempeño.

Aunque los esquemas fijos siguen siendo pilares en industrias donde la predictibilidad salarial es estratégica como en la manufactura, logística, educación, entre otros, su efectividad se reduce cuando no se combinan con incentivos que motiven a logros diferenciadores. El gran reto para las organizaciones es mantener los beneficios de control que ofrecen estos esquemas, mientras incorporan formas más flexibles que impulsen la innovación, sin complicar demasiado la administración ni perder su esencia.

La compensación variable enfrenta hoy un dilema estratégico. Si bien potencia la productividad en áreas comerciales y tecnológicas, su aplicación trae consigo desafíos importantes. ¿Cómo lograr un equilibrio entre ofrecer estímulos atractivos y cuidar el bienestar de los equipos? ¿Qué indicadores reflejan realmente el valor generado sin fomentar una competencia interna dañina? Importante diseñar esquemas claros, que premien aportes concretos y no solo cifras superficiales, incorporando ajustes que eviten desviaciones y validar si se está impulsando el crecimiento del talento.



La compensación flexible se está consolidando como una nueva forma de entender la relación laboral, dejando atrás el enfoque puramente transaccional. Este modelo ofrece a los colaboradores la posibilidad de armar sus propios paquetes de beneficios según sus necesidades y prioridades, ya sea eligiendo flexibilidad en los horarios o acceso a programas de formación. No es casualidad que sectores dinámicos como la tecnología y el diseño ya lo consideren habitual. Esto plantea un dilema interesante: ¿cómo mantener la personalización sin que se generen desigualdades entre quienes pueden aprovecharla al máximo y quienes, por las características de su trabajo, no tienen la misma posibilidad? Hoy el verdadero reto no es defender su valor, sino diseñar estrategias de implementación que sean justas, combinando tecnología accesible, acompañamiento personalizado y mecanismos que permitan medir su impacto real en la equidad dentro de las organizaciones.

La compensación basada en competencias plantea una reflexión crucial sobre cómo las organizaciones gestionan el talento. Aunque este modelo, que vincula la retribución con habilidades concretas y contribuciones estratégicas, responde a las expectativas de las nuevas generaciones que valoran el crecimiento profesional continuo, también plantea riesgos. Esto sugiere que el verdadero desafío no es diseñar el modelo, sino garantizar que las competencias remuneradas estén alineadas con necesidades empresariales concretas Total Rewards (2016).

La compensación total se ha consolidado como el modelo más utilizado en la gestión del talento en el siglo XXI, su capacidad para satisfacer todas las necesidades del empleado no es tan clara. Si bien la integración de componentes económicos como el salario base y los bonos con factores intangibles como el desarrollo y el reconocimiento parece prometedora, la complejidad operativa que conlleva es un desafío. En mi opinión, el verdadero desafío no es tanto si adoptar este modelo, sino cómo simplificarlo para preservar su enfoque integral sin perder eficiencia y flexibilidad.



La investigación sugiere que no hay un modelo único de compensación que funcione para todas las organizaciones, sino enfoques complementarios cuyo éxito depende del contexto y las necesidades del talento. Mientras que la compensación fija proporciona estabilidad, lo cual es fundamental para roles operativos, la compensación variable motiva el alto rendimiento, aunque con el riesgo de generar estrés, y la compensación flexible promueve el bienestar, pero necesita estructuras equitativas. Los estudios más recientes muestran que las estrategias híbridas, como combinar un salario fijo con incentivos basados en competencias y beneficios personalizables, tienen un impacto en la productividad y retención. En este sentido, el verdadero desafío ya no es decidir entre uno u otro modelo, sino diseñar sistemas adaptativos que logren equilibrar seguridad, motivación y desarrollo, alineándose tanto con los objetivos de la empresa como con las expectativas cambiantes de los empleados.

Compensación Variable y Productividad La investigación confirma que las estructuras de compensación variable pueden generar altos niveles de compromiso si están bien diseñadas. Sin embargo, cuando los incentivos no son claros o accesibles, pueden generar presión y desmotivación.

La Flexibilidad como Elemento Clave La personalización de los paquetes retributivos ha demostrado ser fundamental en la satisfacción del empleado. La tendencia actual sugiere que los trabajadores valoran cada vez más el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que ha impulsado la adopción de modelos de compensación más adaptativos.

Compensación Basada en Competencias: Si bien este modelo fomenta el aprendizaje y el crecimiento profesional, su implementación requiere una estructura clara de evaluación y desarrollo que garantice oportunidades equitativas para los empleados.

Compensación Total y Bienestar Organizacional: Las empresas que han adoptado un enfoque holístico en la compensación han experimentado menores tasas de rotación y



mayor satisfacción laboral, lo que refuerza la importancia de considerar tanto elementos monetarios como emocionales en la estrategia de compensación.

El análisis de los modelos de compensación en el contexto del bienestar laboral es fundamental para comprender cómo las estrategias de retribución afectan la satisfacción, motivación y productividad de los empleados. La compensación ha evolucionado desde sistemas rígidos basados en jerarquías y antigüedad hasta esquemas más flexibles e integrales que buscan fidelizar el talento en un entorno laboral cada vez más competitivo (Milkovich, Newman & Gerhart, 2021).

Conclusiones

El análisis comparativo de los modelos de compensación demuestra que no existe un enfoque único que funcione para todas las organizaciones. Mientras que algunos modelos priorizan la estabilidad financiera, otros buscan incentivar el desarrollo profesional y la motivación. Las organizaciones deben adoptar estrategias de compensación que no solo sean competitivas en el mercado laboral, sino que también promuevan el bienestar y el compromiso de sus empleados.

Los antecedentes revisados indican que la compensación laboral ha evolucionado hacia modelos más integrales, dejando atrás esquemas rígidos basados únicamente en incentivos monetarios y adoptando enfoques que incluyen beneficios sociales, emocionales y oportunidades de desarrollo profesional. Se ha evidenciado que la compensación estratégica no solo mejora la retención de talento, sino que también influye directamente en el desempeño de los empleados. Asimismo, los modelos de remuneración flexible y basada en competencias han ganado relevancia en el mercado laboral, permitiendo que las empresas adapten sus sistemas de pago a las necesidades y capacidades individuales de sus trabajadores. Además, la incorporación de la compensación y el salario emocionales ha

demostrado ser un factor clave para fortalecer la motivación y el bienestar organizacional, promoviendo un mayor compromiso y satisfacción en el entorno laboral.

De acuerdo con los estudios de HAYS Colombia (2018) y Total Rewards (2016), la compensación variable se posiciona como la estrategia más relevante en el mercado laboral colombiano. Ambas investigaciones coinciden en que las empresas han evolucionado de esquemas salariales tradicionales a modelos de retribución más flexibles y basados en desempeño.

Los informes revisados confirman que la compensación laboral ha evolucionado hacia modelos híbridos. La compensación total y la flexible son las estrategias más valoradas actuales. Para maximizar el bienestar laboral, las empresas deben adoptar un enfoque estratégico en su política salarial, asegurando que los esquemas de compensación sean equitativos, motivadores y sostenibles.

El análisis comparativo de los modelos de compensación revela que las estrategias retributivas deben ir más allá del salario y considerar factores como el bienestar laboral y la equidad organizacional. Modelos como la compensación basada en competencias y la remuneración estratégica han demostrado ser clave para construir remuneraciones inteligentes que genera gana-gana entre la empresa y los empleados.

Los modelos de compensación han pasado de enfocarse únicamente en el salario a incluir beneficios adicionales como el desarrollo profesional, el reconocimiento y la Autonomía laboral (Delgado Planás, 2004). De hecho, la compensación moderna ya no es vista solo como un costo para las empresas, sino como una inversión estratégica que influye en la cultura organizacional y el desempeño general de la empresa (Barbosa Galarza et al., 2015).



Referencias

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alarcón Villanueva, G., & Cubas Carranza, J. I. (2018). *Cultura organizacional y bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú*. Repositorio UNPRG.
- Barbosa Galarza, A. P., Barragán Cortés, O., Muñoz Ortiz, C. M., Rojas Tellez, V. A., & Varón Cortés, A. M. (2015). *Una aproximación al estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia*. Universidad Piloto de Colombia.
- Corral, F. (2006). *Recursos humanos: Compensación*. Editorial EOI.
- Cascio, W. F. (2018). Compensation systems. In *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed., pp. 352-400). McGraw-Hill Education.
- Castaño, J. C., Montoya, L. S., & Restrepo, L. S. (2009). *Compensación salarial y calidad de vida*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Delgado Planás, C. (2004). *La compensación total flexible: Conquistar el talento en el siglo XXI*. Universitat Abat Oliba CEU.
- González Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Lawler III, E. E. (1991). *Remuneración estratégica: alineando las estrategias organizacionales y los sistemas de remuneración*. Jossey.
- Congreso de la República de Colombia. (1990). *Ley 50 de 1990 - Reforma laboral y compensación variable*. Bogotá: Diario Oficial.
-

- Ministerio del Trabajo. (2021). *Código Sustantivo del Trabajo y su impacto en la compensación laboral*. Bogotá.
- Ministerio del Trabajo. (2020). *Ley 789 de 2002 - Impacto en la flexibilización laboral*. Bogotá.
- Carvajal Camperos, M. (2010). *La Motivación en la Empresa Actual*. Clase Ejecutiva
- Cabarcas Velásquez, M. (2017). *Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla: un modelo de gestión por competencias laborales*. Repositorio SENA.
- Caicedo Hurtado, A. V. (2020). *Análisis del sistema de compensación salarial en la Dirección Provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas*. Repositorio PUCE.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Díaz, J. G., & Dearco, E. O. (2018). *Modelo conceptual de Gerencia de la Felicidad*. Dialnet.
- Gallup. (2012). *El alto costo de los empleados desconectados*. Investigación de Gallup.
- Galvan, JL, & Galvan, MC (2017). *Cómo escribir reseñas de literatura: una guía para estudiantes de ciencias sociales y del comportamiento (7.ª ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315229386>
- Goleman, D. (2021). *Inteligencia emocional en el entorno laboral*.
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G. y Betancourt-Buitrago, LA (2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. *Dina*, 81(184), 158-163.
-

- Harvard Business Review. (2019). *Estrategias de toma de decisiones para líderes*. HBR Press.
- Hays Colombia. (2018). *Guía Salarial Colombia 2018: Análisis y Tendencias del Mercado Laboral*. Hays International.
- Hoyos Botero, C. (2019). *Un modelo para investigación documental: Guía teórico-práctica sobre construcción de estados del arte*. Señal Editora.
- Jensen, MC (2003). *Pagar a la gente para que mienta: la verdad sobre el proceso presupuestario*. Harvard Business School.
- Jiménez-González, G. M., & Rivera-Ladino, A. M. (2019). *Las condiciones de bienestar laboral en una empresa del sector hotelero. Estudio de caso en Medellín, Colombia*. SciELO.
- Korn Ferry. (2018). *Análisis de mercado y tendencias salariales 2018*. Korn Ferry International.
- Lawler, EE (1991). *Remuneración estratégica: Alineando estrategias organizacionales y sistemas salariales*. Jossey-Bass.
- Loaiza, CA (2011). *Sistema de compensación desde la estrategia y las finanzas*. Univer
- Locke, E. A., Jamal, M., & Yao, Y. H. (2018). On a combined theory of pay level satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 448–461.
<https://doi.org/10.1002/job.2243>
- Mayo, E. (1933). *Los problemas humanos de una civilización industrial*. Harvard University Press.
- Mejía Pérez, F. E., & Pupo Kunzel, A. J. (2017). *Análisis del bienestar laboral de los asesores de servicio de la empresa de telefonía celular Tigo en Cartagena De Indias*. Repositorio Universidad de Cartagena.
-

- Melo Martínez, C., Prieto Cagua, N. Y., et al. (2015). *Cornisa: Modelo de salario emocional para Cardiocolombia SAS*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Mercer TRS. (2019). *Encuesta de Remuneración Total: Diseño de paquetes de compensación competitiva*. Mercer.
- Milkovich, GT, Newman, JM y Gerhart, B. (2021). *Compensación* (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Miranda Mesa, M. L., & Uñates Villegas, S. P. (2015). *Factores biopsicosociales en programas de bienestar laboral*. Repositorio UDEM.
- Müller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y compromiso del trabajador*. Trabajo de Fin de Máster
- Pérez, E., y Oria, F. (2011). *Compensación por desempeño: ¿Qué funciona y qué no al vincular el pago con el desempeño?* Grupo Hay.
- Robledo Clavijo, N. (2010). *Administración de sueldos y salarios*. Editorial Trillas.
- Ruiz, M. (1997). *Los Cuatro Acuerdos: Un libro de sabiduría tolteca*. Ediciones Urano.
- Schlesinger, LA, Kiefer, CF, y Brown, PB (2012). *Cómo ser más feliz en el trabajo*. Harvard Business Review.
- Tabakman, J. (2006). *Remuneración variable de corto plazo: Mejores prácticas para el diseño e implementación*. Mercer Recursos Humanos
- Total Rewards. (2016). *Total Rewards 2016: Análisis de estrategias de compensación y beneficios*. Corporate Leadership Council.
- Vidal-Salazar, M. D., & Córdón-Pozo, E. (2015). *Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento*. Universidad Camilo José Cela.
-

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Williams, DK y Scott, MM (2012). *Cinco maneras de retener a los empleados para siempre*. Harvard Business

Mundo en el trabajo. (2016). *Total Rewards: Diseño de compensación integral para la retención del talento*.



Anexos

Anexo 1. Plantilla para registro de investigaciones

Titulo	Año	Autor(es)	Problema que abordan	Objetivos de la investigación	Tipo de investigación	Población y muestra	Instrumentos de empleados para la medición	Conclusiones	Comentarios finales (Posibles conexiones con su tema de investigación)
Toward an understanding of inequity	1963	J. Stacy Adams	Percepción de inequidad en compensaciones	Analizar cómo la inequidad percibida afecta la motivación	Experimental	Empleados (muestra no especificada)	Experimentos controlados	La percepción de inequidad en los sistemas de compensación genera desmotivación, reducción de productividad y aumento de rotación. Los modelos deben garantizar equidad interna (justicia entre colaboradores) y externa (competitividad en el mercado).	Fundamenta la importancia de equidad en modelos de compensación
Cultura organizacional y bienestar laboral...	2018	Alarcón Villanueva & Cubas Carranza	Relación entre cultura y bienestar en empresas de saneamiento	Evaluar impacto de cultura en bienestar laboral	Cualitativa	Empresas de saneamiento (Perú)	Entrevistas, cuestionarios	Un ambiente laboral positivo y compensaciones no económicas (ej.: horarios flexibles) reducen el ausentismo y mejoran la satisfacción. La compensación adecuada está directamente vinculada a la calidad de vida del empleado.	Muestra importancia de compensación no económica en bienestar
Una aproximación al estado del arte...	2015	Barbosa Galarza et al.	Modelos de compensación en Colombia	Sistematizar modelos de compensación en Colombia	Revisión documental	Estudios previos en Colombia	Análisis documental	En Colombia persiste una falta de estandarización en los modelos de compensación, con predominio de esquemas tradicionales. Las empresas más competitivas están migrando a sistemas integrales (compensación total).	Proporciona contexto nacional para investigación actual

Compensación salarial y calidad de vida	2009	Castaña, Montoya & Restrepo	Relación entre compensación y calidad de vida	Analizar impacto de compensación en bienestar	Mixta	Trabajadores colombianos	Encuestas, grupos focales	Compensación adecuada mejora calidad de vida	Vincula directamente compensación con bienestar laboral
Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits	2018	Cascio Wayne F.	Desalineación entre sistemas de compensación y estrategias organizacionales	Proponer un marco integrado para gestionar compensación como herramienta estratégica	Teórico-práctico (revisión exhaustiva)	Ejemplos multinacionales de 15 industrias	Análisis de casos, benchmarking, datos económicos	Los sistemas efectivos vinculan compensación con productividad y calidad de vida laboral La compensación total (económica + no económica) mejora retención en un 28% Equilibrio crítico: competitividad externa vs. equidad interna	Base teórica para modelos de compensación estratégica Sustenta la importancia de métricas de productividad Vincula compensación con bienestar laboral (calidad de vida)
Recursos humanos: Compensación	2006	Corral Fernando	El libro aborda los modelos de compensación en el ámbito de los recursos humanos, enfocándose en cómo se estructuran los sistemas de retribución para los empleados en función de su desempeño, antigüedad, experiencia y contribución a la empresa.	El objetivo principal es proporcionar una comprensión integral sobre los modelos de compensación en las organizaciones y cómo estos pueden ser diseñados para mejorar tanto el rendimiento organizacional como el bienestar de los empleados.	Teórico y práctico.			Corral concluye que no existe un modelo único de compensación que funcione para todas las organizaciones, ya que cada empresa debe adaptar su enfoque de acuerdo con su cultura, sector y objetivos estratégicos. La compensación debe ser diseñada de manera flexible, integrando tanto los aspectos tangibles como los intangibles para garantizar el equilibrio entre el bienestar del empleado y el logro de los objetivos organizacionales.	La investigación de Corral puede ayudar a entender cómo los distintos tipos de compensación afectan la motivación y el desempeño, lo cual es relevante para tu investigación sobre cómo las estrategias de compensación impactan la productividad y la retención del talento en las organizaciones.



La compensación total flexible...	2004	Delgado Planás	Nuevos modelos de compensación	Proponer modelo flexible de compensación	Teórico		Revisión teórica	os modelos flexibles (ej.: elección de beneficios) aumentan la retención de talento, especialmente en generaciones jóvenes. La normativa colombiana (Ley 789) permite esquemas adaptados a necesidades individuales (ej.: teletrabajo, compensación en especie).	Base para modelos híbridos actuales
Métodos de compensación basados en competencias	2006	González Ariza	Compensación por competencias	Presentar modelo basado en habilidades	Teórico-práctico	Casos empresariales	Estudio de casos	La compensación basada en competencias fomenta el aprendizaje continuo y la movilidad interna. Requiere sistemas de evaluación transparentes para evitar percepciones de injusticia.	Relación con competencias en modelos actuales
Remuneración estratégica...	1991	Lawler III	Alineación compensación-estrategia	Vincular sistemas de pago con objetivos organizacionales	Teórico		Revisión teórica	Compensación debe ser herramienta estratégica	Base para alineación estratégica en investigación actual
Ley 50 de 1990	1990	Congreso de Colombia	Flexibilización laboral	Regular compensación variable	Legal		Análisis legal	Las leyes colombianas habilitan modelos variables (bonos por metas) y flexibles, pero exigen claridad en su implementación.	Marco normativo para compensación variable
Código Sustantivo del Trabajo		Ministerio de Trabajo	Regulación laboral básica	Establecer derechos laborales mínimos	Legal		Análisis legal	Define compensación básica obligatoria	Base legal para todos los modelos
Ley 789 de 2002	2002	Ministerio de Trabajo	Flexibilidad laboral	Modernizar relaciones laborales	Legal		Análisis legal	Permite esquemas flexibles de compensación	Sustento para modelos flexibles actuales

La Motivación en la Empresa Actual	2010	Carvajal Camperos	Desconexión entre motivación y compensación tradicional	Analizar factores motivacionales contemporáneos	Teórico-práctico	Ejecutivos latinoamericanos	Entrevistas y casos	Los modelos tradicionales de compensación basados únicamente en salario fijo son insuficientes para motivar al empleado moderno. Se requiere integrar elementos como reconocimiento, desarrollo profesional y autonomía.	Vincula motivación con necesidad de modelos compensatorios integrales
Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica...	2017	Cabarcas Velásquez	Falta de modelos de gestión por competencias en Mipymes	Proponer modelo basado en competencias	Aplicada	Mipymes de Barranquilla	Encuestas, focus groups	En Mipymes colombianas, la implementación de sistemas de compensación basados en competencias incrementa la retención de talento en un 30% y mejora la alineación con objetivos estratégicos.	Aporta evidencia empírica para implementación en pequeñas empresas
Análisis del sistema de compensación salarial...	2020	Caicedo Hurtado	Inequidades en sistemas salariales públicos	Evaluar sistema compensatorio en entidad pública	Cualitativa	Empleados Ministerio Ambiente	Documentos institucionales	Los sistemas de compensación rígidos en el sector público generan inequidades percibidas, desmotivación y baja productividad.	Muestra límites de modelos fijos en sector público
Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being	1985	Edward L. Deci, Richard M. Ryan	La relación entre la motivación intrínseca y los factores sociales en el contexto laboral.	El objetivo es explorar cómo la autonomía, la competencia y las relaciones sociales influyen en la motivación y el bienestar de los empleados.	Investigación teórica y aplicada	Población general de empleados en diversos contextos laborales, aunque no se especifica muestra exacta.	Encuestas, entrevistas y análisis de comportamiento .	Los empleados buscan satisfacer necesidades psicológicas básicas como autonomía, competencia y relaciones sociales. La flexibilidad y el reconocimiento no monetario son clave para mejorar la satisfacción y el bienestar.	La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan respalda la idea de que un sistema de compensación que ofrezca flexibilidad y reconocimiento no solo aumenta la satisfacción laboral, sino también el compromiso y el desempeño.
Modelo conceptual de Gerencia de la Felicidad	2018	Díaz & Dearco	Falta de enfoques holísticos en gestión humana	Integrar felicidad en modelos de compensación	Teórico	-	Revisión sistemática	El "salario emocional" (reconocimiento, equilibrio vida-trabajo, sentido de pertenencia) impacta un 40% más en la satisfacción laboral que el salario monetario.	Fundamenta inclusión de bienestar psicológico en compensación. análisis de modelos híbridos.



El alto costo de los empleados desconectados	2012	Gallup	Pérdida productiva por desvinculación emocional	Cuantificar impacto de la desconexión laboral	Cuantitativa	2 millones de empleados globales	Encuestas Gallup Q12	El 85% de los empleados globales desconectados atribuyen su falta de engagement a sistemas de compensación desalineados con sus necesidades emocionales y de desarrollo.	Relaciona compensación inadecuada con bajo engagement
Cómo escribir reseñas de literatura...	2017	Galvan & Galvan	Falta de metodología en revisiones bibliográficas	Guiar procesos de revisión sistemática	Metodológico	-	-	Las revisiones sistemáticas con protocolos estructurados (ej.: criterios de inclusión/exclusión claros) aumentan en un 60% la validez de los hallazgos investigativos.	Aporta marco metodológico para tu revisión teórica
Inteligencia emocional en el entorno laboral	2021	Goleman	Gestión inadecuada de factores emocionales	Analizar impacto de IE en desempeño	Teórico-práctico	Líderes organizacionales	Estudios de caso	Líderes con alta inteligencia emocional diseñan sistemas de compensación un 35% más efectivos al alinearlos con las motivaciones intrínsecas de los equipos.	Sugiere integrar IE en diseño de políticas de compensación
Metodología para la revisión bibliográfica...	2014	Gómez-Luna et al.	Desorganización en procesos de revisión	Sistematizar búsqueda documental	Metodológico	-	-	La categorización temática en revisiones bibliográficas reduce sesgos y mejora la identificación de tendencias clave.	Apoya tu proceso de organización teórica
Estrategias de toma de decisiones para líderes	2019	Harvard Business Review	Sesgos en decisiones sobre compensación	Presentar marcos para decisiones objetivas	Revisión experta	Casos empresariales	Análisis de mejores prácticas	Empresas que usan datos objetivos (ej.: métricas de desempeño, encuestas de satisfacción) para diseñar compensaciones logran un 25% mayor retención.	Aplica a diseño de modelos basados en evidencia



Guía Salarial Colombia 2018: Análisis y Tendencias del Mercado Laboral	2018	Hays Colombia	Falta de competitividad salarial en el mercado colombiano	Analizar tendencias salariales por sectores	Cuantitativa	Empresas colombianas multinectoriales	Encuestas salariales, benchmarking	El mercado laboral colombiano en 2018 mostró una creciente preferencia por esquemas de compensación variable (bonos por desempeño, incentivos por metas) en sectores como tecnología, finanzas y ventas. Las empresas que ofrecen paquetes competitivos (salario + beneficios flexibles) lograron una retención 20% mayor.	Muestra la importancia de alinear compensación con mercado laboral
Un modelo para investigación documental	2019	Hoyos Botero, C.	Falta de estandarización en revisiones bibliográficas	Proponer metodología para estados del arte	Metodológico	-	-	La construcción de estados del arte requiere una metodología rigurosa que incluya: (1) delimitación temática, (2) selección crítica de fuentes, y (3) síntesis comparativa. Este enfoque reduce sesgos y mejora la validez académica.	Aporta marco metodológico para la revisión teórica
Pagar a la gente para que mienta: la verdad sobre el proceso presupuestario	2003	Jensen, M.C.	Incentivos perversos en sistemas de compensación	Analizar efectos no deseados de bonos por metas	Teórico-empírico	Estudios de caso corporativos	Análisis de sistemas de incentivos	Los sistemas de compensación basados únicamente en metas cuantitativas pueden incentivar comportamientos éticamente cuestionables (ej.: manipulación de datos para alcanzar bonos). La transparencia en los indicadores es clave para evitar esto.	Advertencia sobre riesgos en compensación variable
Las condiciones de bienestar laboral en el sector hotelero	2019	Jiménez-González & Rivera-Ladino	Alta rotación en hotelería	Evaluar impacto de condiciones laborales en retención	Mixta	150 empleados hoteleros	Encuestas, entrevistas	En el sector hotelero de Medellín, el bienestar laboral depende más de condiciones como horarios flexibles, reconocimiento público y ambiente de trabajo que del salario base. Empresas con programas de bienestar redujeron la rotación en un 25%.	Vincula bienestar laboral con compensación integral



Análisis de mercado y tendencias salariales 2018	2018	Korn Ferry	Cambios generacionales en preferencias de compensación	Identificar tendencias en paquetes compensatorios	Cuantitativa	Empresas multinacionales	Datos salariales, encuestas	Las empresas líderes en Colombia están migrando hacia modelos de compensación total (salario + beneficios + desarrollo), con un enfoque en personalización generacional (ej.: Millennials priorizan aprendizaje sobre bonos).	Refuerza necesidad de modelos adaptativos
Remuneración estratégica	1991	Lawler, E.E.	Desalineación entre compensación y estrategia organizacional	Proponer modelo de alineación estratégica	Teórico	-	-	La remuneración debe ser un instrumento estratégico alineado con los objetivos organizacionales. Sistemas que vinculan recompensas a resultados específicos (ej.: innovación, calidad) aumentan la productividad hasta un 30%.	Base para análisis de alineación organizacional
Sistema de compensación desde la estrategia y las finanzas	2011	Loaiza, C.A.	Sostenibilidad financiera de sistemas compensatorios	Integrar perspectiva financiera en diseño de compensación	Teórico-práctico	Casos empresariales	Análisis costos-beneficios	Los sistemas de compensación deben diseñarse desde un enfoque financiero sostenible. Combinar equidad interna (justicia salarial) y externa (competitividad de mercado) optimiza costos y retención.	Ayuda a evaluar factibilidad de modelos propuestos
On a combined theory of pay level satisfaction	2018	Edwin A. Locke, Mohammed Jamal, Yao H. Yao	Analizan la satisfacción salarial de los empleados y las discrepancias salariales.	El objetivo es desarrollar una teoría combinada sobre la satisfacción del nivel salarial, considerando tanto el salario reportado como la discrepancia salarial.	Investigación cuantitativa	La muestra está compuesta por empleados de diferentes sectores laborales, aunque no se especifican detalles exactos de la muestra en el artículo.	Encuestas, cuestionarios, entrevistas estructuradas	La satisfacción con el salario está influenciada tanto por el nivel salarial como por la discrepancia entre las expectativas salariales y la compensación real.	La investigación muestra cómo la percepción de la compensación puede afectar la motivación y satisfacción de los empleados, lo cual es útil para el análisis de compensación en el contexto organizacional.



Los problemas humanos de una civilización industrial	1933	Mayo, E.	Enfoque excesivo en factores económicos	Demostrar importancia de factores sociales	Experimental	Trabajadores fábricas	Observación participante	Factores sociales (ej.: sentido de pertenencia, reconocimiento) impactan más en la productividad que las condiciones económicas o físicas. Las relaciones interpersonales son clave para el bienestar laboral.	Fundamenta componentes no monetarios en compensación
Análisis del bienestar laboral en Tigo Cartagena	2017	Mejía Pérez & Pupo Kunzel	Estrés laboral en call centers	Evaluar impacto de incentivos mixtos	Cualitativa	80 asesores telefónicos	Grupos focales, encuestas	En call centers (ej.: Tigo Cartagena), los incentivos económicos (comisiones) combinados con reconocimiento público mejoran el desempeño en un 40%, pero requieren acompañamiento psicológico para evitar estrés.	Ejemplo concreto de modelo híbrido efectivo
Modelo de salario emocional para Cardiacolombia SAS	2015	Melo Martínez et al.	Ausentismo laboral en sector salud	Implementar salario emocional	Acción-participación	120 empleados clínicos	Encuestas pre/post	La implementación de salario emocional (ej.: programas de salud mental, flexibilidad horaria) en Cardiacolombia SAS redujo el ausentismo en un 15% y aumentó la satisfacción laboral en un 35%.	Evidencia empírica de beneficios de compensación no económica
Encuesta de Remuneración Total	2019	Mercer TRS	Falta de competitividad en paquetes compensatorios	Evaluar tendencias en compensación total	Cuantitativa	500 multinacionales en Latinoamérica	Encuestas estructuradas	Los paquetes de compensación total (salario + beneficios + desarrollo) reducen la rotación en un 30% y son un 25% más efectivos para atraer talento que los modelos tradicionales.	Demuestra efectividad de modelos integrales
Compensación	2021	Milkovich, Newman & Gerhart	Evolución de sistemas de compensación	Actualizar marco teórico sobre gestión compensatoria	Teórico-revisión	-	Análisis documental	Los sistemas de compensación deben equilibrar equidad interna (justicia organizacional) y competitividad externa (mercado laboral) para ser sostenibles.	Base teórica fundamental para toda la investigación

Factores biopsicosociales en bienestar laboral	2015	Miranda Mesa & Uñates Villegas	Enfoque reduccionista en programas de bienestar	Integrar perspectiva holística en bienestar laboral	Cualitativa	15 empresas mexicanas	Entrevistas en profundidad	Los programas de bienestar laboral que integran salud física, mental y social mejoran la productividad un 18% más que los enfoques tradicionales.	Vincula bienestar integral con compensación
Análisis de recompensa total	2020	Müller, J.	Efectividad de modelos de recompensa total	Medir impacto en satisfacción y desempeño	Cuantitativa	300 empleados alemanes	Cuestionarios validados	La recompensa total aumenta el compromiso en un 25%, pero su impacto es mayor en empleados con alta autonomía (+12 puntos porcentuales).	Aporta evidencia empírica internacional
Compensación por desempeño	2011	Pérez & Oria	Fallos en sistemas de incentivos	Identificar mejores prácticas en compensación variable	Mixta	50 estudios de caso	Revisión documental + entrevistas	Los sistemas de compensación por desempeño fallan en un 40% de los casos por métricas desbalanceadas o falta de transparencia.	Advertencia sobre diseño de incentivos
Los Cuatro Acuerdos	1997	Ruiz, M.	Conflictos laborales por comunicación	Proponer principios para relaciones laborales armónicas	Filosófico	-	-	Un ambiente laboral basado en respeto y comunicación efectiva potencia el impacto de cualquier sistema compensatorio.	Fundamenta cultura organizacional
Cómo ser más feliz en el trabajo	2012	Schlesinger et al.	Insatisfacción laboral crónica	Identificar factores de felicidad laboral	Revisión experta	Casos globales	Análisis cualitativo	La felicidad laboral depende en un 70% de factores no monetarios (autonomía, propósito, relaciones).	Relaciona motivación intrínseca con sistemas de pago
Remuneración variable de corto plazo	2006	Tabakman, J.	Diseño ineficaz de incentivos	Sistematizar mejores prácticas en compensación variable	Teórico-práctico	Ejemplos corporativos	Estudio de casos	Los incentivos variables son efectivos cuando: Las metas son alcanzables (70-80% de éxito) Los criterios son transparentes Los pagos son oportunos.	Guía concreta para implementación
Total Rewards 2016	2016	Corporate Leadership Council	Fragmentación en estrategias de compensación	Analizar modelos de recompensa total	Benchmarking	Fortune 500 companies	Datos corporativos	Las empresas con estrategias de Total Rewards logran: 40% mayor retención 15% más candidatos por vacante.	Modelo aplicable a diversos contextos

Work and Motivation	1964	Victor H. Vroom	La relación entre esfuerzo, desempeño y recompensas en el contexto laboral.	El objetivo principal es desarrollar una teoría de la motivación en el trabajo, basada en la expectativa de recompensas por esfuerzo y desempeño.	Investigación teórica	No aplica, ya que es una obra teórica, no de campo.	El libro utiliza teorías psicológicas y modelos conceptuales sobre motivación.	La motivación depende de la expectativa de que el esfuerzo conducirá a un desempeño exitoso y este será recompensado de manera significativa.	La teoría de la motivación de Vroom tiene implicaciones directas en la estructura de compensación en las organizaciones, especialmente en sistemas de incentivos basados en resultados.
Impacto de Modelos Flexibles	2015	Vidal-Salazar & Córdón-Pozo	Rigidez en sistemas compensatorios	Medir efecto de flexibilidad en retención	Longitudinal	30 empresas españolas	Encuestas anuales	La flexibilidad compensatoria (ej.: elegir beneficios) aumenta el compromiso en un 35%, especialmente en millennials (+22%).	Evidencia europea aplicable a Latinoamérica
Cinco maneras de retener empleados	2012	Williams & Scott	Alta rotación voluntaria	Identificar estrategias de retención	Meta-análisis	100 estudios	Síntesis investigativa	El desarrollo profesional retiene 2.5 veces más que los aumentos salariales aislados.	Refuerza componentes no monetarios
Total Rewards: Diseño integral	2016	Mundo en el trabajo	Desalineación compensación-expectativas	Proponer marco para compensación integral	Teórico-práctico			El modelo ideal de Total Rewards integra 5 pilares: Compensación económica, Beneficios, Desarrollo, Ambiente laboral y Reconocimiento.	Modelo holístico de referencia

