UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Facultad de Psicología

Universidad de la República

Facultad de Psicología

Trabajo Final de Grado

Ensayo académico

La remuneración variable por desempeño en las organizaciones: ¿conduce o seduce?

Estudiante: Camila Cabrera Salvitano 5.025.285-3

Tutor: Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke

Revisor: Prof. Adj. Daniel Fagundez

Montevideo

Febrero 2025

Universidad de la República

Facultad de Psicología

Trabajo Final de Grado

Ensayo académico

La remuneración variable por desempeño en las organizaciones: ¿conduce o seduce?

Estudiante: Camila Cabrera Salvitano

Tutor: Prof. Agdo. Mag. Tommy Wittke

Revisor: Prof. Adj. Daniel Fagundez

Montevideo, Uruguay

Febrero 2025

Resumen

La remuneración variable por desempeño es una forma de compensación utilizada en muchas organizaciones como estrategia para motivar y alinear los comportamientos de las personas con los objetivos de la organización. Sin embargo, existe controversia en si esta forma de remuneración es beneficiosa o produce efectos contraproducentes. En este ensayo se exponen los efectos psicosociales de la remuneración variable por desempeño, mediante el desarrollo de seis ejes temáticos que se centran en los procesos de subjetivación, el contrato psicólogo y la percepción de justicia retributiva, la influencia de la figura del evaluador, la motivación, la comunicación y la cultura organizacional, y en la autoestima, el bienestar y la salud de las personas en las organizaciones.

Palabras claves: remuneración variable, remuneración por desempeño, evaluación de desempeño, management, efectos psicosociales en el trabajo

Abstract

Variable pay for performance is a form of compensation used in many organizations as a strategy to motivate and align people's behaviors with the organization's objectives. However, there is controversy as to whether this form of remuneration is beneficial or produces counterproductive effects. This essay analyzes the psychosocial effects of variable remuneration for performance, through the development of six thematic axes that focus on the processes of subjectivation, the psychological contract and the perception of retributive justice, the influence of the figure of the evaluator, motivation, communication and organizational culture, and on the self-esteem, well-being and health of people in organizations.

Keywords: variable remuneration, remuneration for performance, performance evaluation, management, psychosocial effects at work

Introducción

Ante los cambios tecnológicos y las presiones competitivas, muchas organizaciones implementan prácticas de gestión con la finalidad de mejorar la productividad y contribuir al desarrollo de las personas, pero no todas las tendencias funcionan para todas las organizaciones, y es el factor humano un determinante importante.

Desde mi formación en Comunicación Organizacional he tenido el interés por el factor humano en las organizaciones, es decir, por la importancia de las personas, su desarrollo y bienestar en las organizaciones. Dicho interés me ha llevado a transitar la Licenciatura en Psicología, que finaliza con el presente Trabajo Final de Grado en modalidad de ensayo académico. El interés por abordar el tema de la remuneración variable por desempeño en las organizaciones surge de mi experiencia laboral en la gestión por competencias del área de gestión humana de una organización pública del país. La gestión por competencias transversaliza todos los subsistemas de gestión humana, y las tareas allí desarrolladas evidenciaban el doble rol que los psicólogos pueden ocupar en dicha gestión. Por un lado se requería llevar adelante acciones tales como chequear que las personas cumplieran con los requisitos de desempeño para poder acceder al aumento remunerativo o mantenerlo, y por otro lado, abordar las preocupaciones y el malestar que las mismas manifestaban sobre el proceso de evaluación del desempeño y su impacto en la remuneración. Asimismo, otra de las observaciones de dicha experiencia, es que se presentaban dificultades en relación a los requisitos asociados al desempeño para acceder al aumento remunerativo, al no lograr abarcar la complejidad que presenta el factor humano en la organización.

Actualmente, la gestión del desempeño y la remuneración son subsistemas que conforman la gestión humana en la mayoría de las organizaciones, y la integración de ambos responde a una política de remuneración que forma parte de la estrategia organizacional. El desempeño tiene que ver con cómo las personas realizan su trabajo en relación a sus comportamientos, y con los resultados que obtienen. Es decir, el mismo

refiere a la forma en que las personas dan cumplimiento a sus objetivos, obligaciones y funciones, y su evaluación consiste en la apreciación sistemática del desempeño en el puesto de trabajo y del potencial de desarrollo que posee la persona (Chiavenato, 2009, 2011). La evaluación de desempeño implica emitir un juicio de valor referente a una situación a partir de la obtención y análisis de hechos o datos, en la que se realiza una comparación con un determinado estándar (Lago y Nadruz, 2015). Esta evaluación tiene una función clave entre ambos procesos, actúa como mediadora entre el desempeño y la remuneración, de forma tal que traduce el desempeño de las persona en datos que son utilizados para determinar el componente variable de la remuneración.

La gestión humana se propone asegurar el desarrollo de las competencias y del desempeño de las personas mediante las evaluaciones de desempeño que permiten orientar el comportamiento (Nahla y Bouchetara, 2019). Sin embargo, esta práctica arraigada en la mayoría de las organizaciones. Según Bureau (2010), es difícil realizar su crítica incluso en las formas patógenas en las que se ha desarrollado, por el hecho de que combina la utilización de la racionalidad instrumental con la búsqueda de fines relacionados con la justicia que no suelen ser discutidos.

Tradicionalmente, el salario percibido por las personas ha estado sujeto a las descripciones de tareas de los puestos de trabajo, sin tener en cuenta quién realiza las tareas. Es decir, se considera la actividad cotidiana de las personas en relación al tiempo de trabajo (Chiavenato, 2011). En la actualidad, existe la tendencia de que las organizaciones adopten un sistema de remuneración variable que toma en cuenta el desempeño de las personas en sus lugares de trabajo para determinar la remuneración. Según Chiavenato (2011), la remuneración variable vinculada al desempeño es parte de la remuneración total que se percibe periódicamente, la cual es aplicada en organizaciones que abandonan la remuneración fija tradicional, porque no pueden aumentar los salarios indefinidamente cada año que acompañen los aumentos en el costo de vida sin alcanzar mayores niveles de desempeño y productividad. Así como también, como una forma de motivar e incentivar el desempeño de las personas y así poder alcanzar mayores niveles de productividad. Según

Solé (2013), la remuneración variable se propone movilizar la voluntad de las personas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante el reconocimiento de los comportamientos deseados así como los objetivos alcanzados.

De acuerdo a Ojeda (2017), la vinculación entre el desempeño y la remuneración ha generado satisfacciones y también complicaciones, y al respecto los administradores clásicos sostienen que la relación entre ambos procesos funciona para instalar un esquema meritocrático de remuneración, y otros analistas afirman que dicha relación es ilegítima al haber un evaluador del cual depende “la vida o la muerte”. Por su parte, Kang y Lee (2021), refiere a que existe desacuerdo entre los académicos sobre la utilización de la remuneración variable basada en los resultados de la evaluación de desempeño, en relación a si deberían llevarse a cabo como una estrategia de remuneración para mejorar el desempeño de las personas o si de lo contrario es inherentemente ineficaz y contraproducente en las organizaciones. Bowman (2010, citado por Milagres de Assis y Reis Neto, 2013), en base a su revisión de más de dos décadas de práctica en remuneración variable, afirma que estos sistemas de remuneración son decepcionantes en relación a las expectativas sobre él, y su implementación suele ser contraproducente. Este autor refiere a que varios estudios indican que las personas no quieren creer que sólo hacen su trabajo por dinero. De acuerdo a lo que plantea Maella (2012), en las organizaciones que se establecen remuneraciones fijas que son competitivas externamente y equitativas a nivel interno, hacen que la remuneración variable asociada al desempeño para lograr motivar a las personas, sea algo innecesario. Para este autor, las diversas organizaciones utilizan salarios fijos y las personas tienen un desempeño satisfactorio, como ha sido demostrado en diversos estudios en los que una remuneración fija competitiva promueve mayormente el desempeño por encima de la remuneración variable.

En base a lo mencionado anteriormente, la pregunta de investigación que guía este trabajo es la siguiente: ¿la remuneración variable por desempeño en las organizaciones tiene efectos psicosociales beneficiosos o contraproducentes para las personas?

Se pretende dar visibilidad de lo relevante que son las prácticas remunerativas y las formas en que son aplicadas en las organizaciones, puesto que la remuneración para las personas es un componente importante en sus vidas. Según las encuestas por *Society for Human Resource Management* (2012, citado por Gerhart y Fang, 2014, p. 46), realizadas a 5400 trabajadores durante ocho años seguidos sobre las recompensas que consideran más importantes, el 58,6% afirmó que la remuneración era muy importante entre las 21 recompensas por las que se les consultaba. De acuerdo a Thierry (2001, citado por Gardner et al., 2004), la remuneración puede tener diferentes significados relevantes para la identidad personal, como puede ser en relación a la motivación, el status, la autonomía y lo que permite comprar. Además, cabe destacar que las funciones clásicas del salario han cambiado, y a éste ya no le concierne la fuerza de trabajo, sino desarrollar una idoneidad (Jauregui Giráldez, 2019). Desde la perspectiva del trabajador, el salario es su ingreso, y no el precio que posee la venta de su fuerza de trabajo, y siendo el ingreso el rendimiento de un capital, su salario se constituye como la renta de un capital (Foucault, 2007). Siguiendo al autor, este capital está conformado por factores físicos y psicológicos que posibilitan que las personas tengan la capacidad de obtener un salario, y este capital es indisociable de la persona, es decir, su idoneidad es como una máquina que no puede separarse del trabajador para poder producir ingresos.

La remuneración variable puede estar asociada a diversos indicadores que conforman el desempeño global de una persona en su trabajo, como pueden ser el presentismo, la formación, las sanciones disciplinarias y los resultados de la evaluación de desempeño. Se realiza una delimitación en el desempeño, por el aspecto subjetivo que presenta su determinación, a diferencia de las demás que poseen indicadores objetivos tales como los horarios de ingreso y salida para el presentismo, las actas de asistencia a cursos para la formación y las resoluciones emitidas ante las sanciones.

Se deciden abordar los efectos psicosociales que produce la relación entre estas dos prácticas por el hecho de que los componentes cognitivos y emocionales no pueden ser

gestionados como el componente corporal, tal como lo hizo la lógica mecanicista y racionalista del individuo a través de la sistematización, estandarización y control, y las políticas del *management* se proponen implicar a las personas, para lo cual se requiere de determinados movimientos subjetivos (Zangaro, 2011). Asimismo, los sistemas remunerativos basados en el desempeño en la mayoría de las organizaciones, tienen la tendencia de centrar su atención sólo en la remuneración, sin tener en cuenta las experiencias psicológicas de las personas relacionadas con este sistema (Nkoana y Matjie, 2024).

El objetivo de este trabajo es exponer los efectos psicosociales de la remuneración variable por desempeño en las organizaciones, para lo cual en el siguiente apartado se desarrollan seis ejes temáticos relevantes para su abordaje. En el primer capítulo, se expone sobre el relacionamiento de las personas con las técnicas de gestión referidas en este trabajo y los procesos de subjetivación que se desarrollan en relación a estas. En el segundo, se presenta el concepto de contrato psicológico y su importancia vinculada a las expectativas sobre el desempeño y la remuneración, así como también sobre la relevancia de la percepción sobre la justicia retributiva. En tercer lugar, se describe la influencia de la figura del evaluador en el proceso de evaluación del desempeño y cómo puede interferir en los resultados y en la remuneración. Seguido, se analiza el impacto de la remuneración por desempeño sobre la motivación de las personas. Luego, se presenta la relación de la comunicación y la cultura organizacional con la práctica remunerativa de acuerdo al desempeño. Por último, se expone sobre la importancia de la remuneración para la vida de las personas, y su relación con la autoestima, el bienestar y la salud de las mismas.

Desarrollo

Remuneración variable por desempeño y procesos de subjetivación

La reorganización del trabajo en el marco de la implementación de las políticas neoliberales manifiesta el sometimiento en el que se encuentra respecto al mercado, la cual

debe adaptarse permanentemente a las dinámicas de éste (Zamora, 2013). De acuerdo al autor, las respuestas de las personas ante dichas dinámicas se convierten en el eje de reestructuración de la organización, en la que comienzan a haber formas de trabajo más flexibles, asunción de libertades y otras formas de remuneración por objetivos o desempeño que configuran nuevas realidades organizacionales.

Las organizaciones buscan alcanzar mayores niveles de productividad para mantenerse y seguir desarrollándose, basadas en la idea de que las personas son su principal ventaja competitiva. El *management* o las prácticas de gestión al colocar los aspectos subjetivos en primer plano, las personas ponen en juego elementos más relacionados con sus capacidades intelectuales y emocionales, lo cual no necesariamente tiene efectos más liberadores o más humanizantes. Para el autor, se crea una identidad entre los objetivos personales y los del capital, haciendo que estas controlen por sí mismas la eficiencia en la fuerza de trabajo en relación a sus objetivos y ejerzan un disciplinamiento sobre sus capacidades, lo que para el capital no es tan sencillo de realizar (Zangaro, 2011).

El miedo, la indefensión y la incertidumbre que establece el gobierno del trabajo generan las condiciones para que las personas tengan que aceptar las exigencias laborales posibles de ser ilimitadas en intensidad y duración (López Álvarez, 2023). La exigencia de mejorar continuamente fragiliza la subjetividad por el esfuerzo permanente al que son impulsadas las personas, y el señalamiento de las insuficiencias produce movimientos subjetivos para ser corregidas (Amigot Leache y Martínez Sordoni, 2013b). El despliegue de la potencialidad de las personas en el capitalismo, no es una meta sino un medio para revalorizar el capital (Zamora, 2013). En los indicadores y competencias presentes en las evaluaciones de desempeño, se evidencia el lugar central de las personas en el trabajo y la omisión del proceso de trabajo y sus condiciones (Ros, 2020). Según la autora, se pretende poner en marcha las competencias de las personas, sus esfuerzos y voluntades sólo a nivel individual, quedando invisibilizados los sistemas de poder y dominación, y colocando al trabajo en un lugar en el cual no hay conflictos.

En el actual modelo productivo las personas se encuentran en una situación de movilización forzada, en la cual se produce un aumento de sus esfuerzos en el aspecto físico, psicológico y emocional (López Álvarez, 2023). Esto según la autora, se relaciona con la velocidad con la que se forman y desarrollan sus competencias de acuerdo a la exigencia de la economía del aprendizaje, así como también deben enfrentarse a la polivalencia, la diversificación de tareas, la autosupervisión, la corrección de errores y la mejora continua para poder cumplir con las exigencias del trabajo.

Cuando la eficiencia en la fuerza de trabajo es recompensada a través de una remuneración variable, se instala un componente implícito que se traduce en un esfuerzo adicional necesario para adquirirla, y establece una relación directa con el nivel de desempeño, en tanto cambia de acuerdo a este último indicador (Lara Álvarez, 2021). Este sistema de remuneración instala en las organizaciones una filosofía que se basa en la idea de que “el que más aporta, más gana” frente al tradicional “café para todos” (Maella, 2012, p. 9). La búsqueda de mayores niveles de desempeño y su consecuente obtención de una remuneración acorde a éste, intensifica en las personas el ideal de obtener éxito como requisito de las sociedades competitivas, y las expone al fracaso en la medida en que se intenta alcanzar estándares de perfección (Gaulejac, 2011). Las personas son exaltadas y se les exige continua adaptación, y se encuentran en una carrera por alcanzar un modelo de estereotipo basado en la perfectibilidad ilimitada (Paponi, 2004). Los valores como el compromiso y la abnegación son privatizados por el discurso del *management*, a la vez que se eliminan las compensaciones vinculadas a dichos valores, como el empleo estable, y esto se ve acompañado por la estigmatización de la ineficiencia y la dependencia (López Álvarez, 2023).

El trabajo evaluado es producto de uno mismo al tener las personas que poner en acción sus cualidades personales, lo que lleva a la personalización de la actividad productiva, y las personas incluso siendo parte de un equipo de trabajo, asumen las tareas como un deber propio, lo que produce una responsabilización individual (Amigot Leache y Martínez Sordoni, 2013a). Las personas son obligadas a la responsabilización a la vez que

mantienen una dependencia a las condiciones de trabajo, y se encuentran ante una instrumentalización de su autonomía para dicha dependencia (Zamora, 2013). Así, a través de estrategias individuales que promueven el desarrollo de su desempeño, deben hacerse cargo de la variabilidad de su remuneración (Soto Roy, 2009), y puede considerarse que las personas son convertidas en una organización del trabajo (Wittke, 2007).

Se apela a la capacidad de trabajar activamente sobre sus comportamientos aparte de los requeridos para el puesto de trabajo, cada persona no sólo debe hacerse cargo de lo que sabe o de lo que puede hacer, sino también de lo que es, en relación a su motivación, compromiso y disposición (López Álvarez, 2023). De acuerdo a la autora, si bien esto puede ser concebido de manera positiva en los conceptos gerenciales de mérito, compromiso y pasión, se presenta como una forma de construir la culpa en las personas, en la que cada una debe hacerse responsable y enfrentar los castigos no solamente por sus actos, sino también por las acciones llevadas a cabo sobre sí misma. Una gobernabilidad en la cual el poder disciplinario es ejercido sutilmente por medio del autodisciplinamiento, el que manipula el deseo y la culpa al transferir la responsabilidad a las personas sobre el logro de los objetivos, sostienen Laval y Dardot (2013, citado por Ros, 2020).

La evaluación de desempeño vinculada a la remuneración es productora de subjetividad, por un lado, implica realizar actividades en las que sus normas son interiorizadas, es decir, se da un aprendizaje tácito sobre formas de hacer que se naturalizan (Amigot Leache y Martínez Sordoni, 2013a). Por otro según los autores, la permanente anticipación a los efectos de la evaluación genera una intensificación de autovigilancia y compromiso con las pautas de hacer y ser, a través de las cuales las personas se adecuan a los contextos y objetivos organizacionales. Además de tener un carácter normativo, según Martuccelli (2010) tiene otro performativo, puesto que la evaluación deja de funcionar como un medio para transformarse en un fin en sí mismo, en el sentido de que los indicadores de desempeño se convierten en un objetivo y modifican el accionar de la organización, produciendo no sólo cambios, también desgaste y control (Ball, 2009).

La humanización que parece tener la idea de realización personal en el trabajo, conlleva una normalización productora de subjetividades articulando intereses, afectos y deseos personales, sin embargo, la constante insistencia en lo personal genera una adhesión subjetiva a los criterios normativos de la organización que deja de lado la singularidad de las personas y lleva a una autoproducción cosificada (Amigot Leache y Martínez Sordoni, 2013b). Además, si se considera que el consentimiento a ser evaluado es más importante que la evaluación como tal, el proceso de evaluación muestra su propia perversión, según Miller y Milner (2007, citado por Ruiz Acero, 2013). Según estos autores, lo que está en juego es lograr el consentimiento ciego de las personas, en tanto transforma a una persona de su condición de ser único al de ser una entre otras, por tanto, esto es lo que las personas ganan o pierden en las evaluaciones, ya que cuando aceptan ser cooptadas se vuelven comparables e ingresan al estado estadístico.

Estas prácticas de gestión humana generan en las personas procesos de transformación sobre sí mismas, posibilitados por lo que Foucault (2008) denomina tecnologías del yo, en referencia a las prácticas que realizan sobre sus pensamientos y conductas para lograr determinado estado, por ejemplo de perfección, como fue mencionado anteriormente. La evaluación de desempeño puede pensarse como generadora de procesos de autoreificación Honneth (2007, citado por Amigot Leache y Martínez Sordoni, 2013a), por el hecho de que propicia a que las personas se produzcan a sí mismas bajo los términos establecidos que son valorados, mediante la intensificación de lo subjetivo y las medidas para su control y evaluación (Amigot Leache y Martínez Sordoni, 2013a). El mérito individualizado posibilita la autoreificación de las personas que se autoexigen y se producen en relación a sus competencias para lograr determinados merecimientos (Amigot Leache y Martínez Sordoni, 2013b). La reificación se ha convertido en la segunda naturaleza del hombre, en tanto los modos de vida bajo el sistema capitalista han hecho que los objetos, las personas, los sentimientos y las competencias sean percibidos como objetos cósicos al ser considerados por sus capacidades para ser utilizados en las transacciones del mercado. Según Lukács (s/f, citado por Honneth 2007),

cuando las personas adquieren un rol permanente dentro del intercambio de mercancías, comienzan a ser ubicadas en el lugar de un observador neutral, sin ser afectadas emocionalmente por lo que sucede alrededor.

Ante las innumerables experiencias subjetivas de las personas en el trabajo, que modulan el margen de incertidumbre sobre la productividad organizacional, se establece una brecha entre el trabajo real que llevan a cabo las personas y el trabajo deseado por el capital (Zangaro, 2011). En este sentido, se presenta una tensión entre los límites de la capacidad para realizar las tareas y las exigencias subjetivas de alcanzar determinados estándares de productividad. Esta tensión, se enmarca en el contrato psicológico que cada persona establece con la organización y en base al cual se configura la relación laboral.

El contrato psicológico y la percepción de justicia retributiva en la remuneración variable por desempeño

Cuando las personas ingresan a trabajar en una organización, tienen un conjunto de expectativas, creencias y obligaciones que prevén que serán cumplidas por el empleador, y de igual forma sucede con este último (Guamán Guevara y Reyes Terán, 2018). El contrato psicológico de trabajo es un proceso social que enmarca las percepciones sobre las obligaciones implícitas que la organización y las personas tienen en la relación laboral según Argyris (1960, citado por Herrera y Roman, 2019). Las personas esperan ser recompensadas económicamente y en el aspecto socioemocional cuando acceden a entregar su lealtad y sus esfuerzos a la organización para la que trabajan, de acuerdo a Böhrt, et al. (2014, citado por Guamán Guevara y Reyes Terán, 2018).

Los actuales cambios en los contextos organizacionales reorientan los contratos psicológicos basados en la estabilidad en las que los empleadores ofrecían seguridad laboral, para establecer contratos con un alto nivel de lealtad de las personas hacia la organización de la que dependen para alcanzar el éxito económico, en el que el desarrollo personal está sujeto a los esfuerzos que realicen (Loli, et al., 2017). Estos cambios exigen mayores requisitos de desempeño en las personas, lo que ha hecho que las organizaciones

esperen nuevos comportamientos y más desarrollados para el logro de sus objetivos (Özçelik y Uyargíl, 2018). Las exigencias a las que son expuestas las personas se corresponden con la idea de ser competente para la organización, lo cual se ve reforzado por la evaluación del desempeño vinculada a la remuneración, en tanto le asignan a las personas un valor en relación a un estándar de desempeño, y su consecuente efecto en la recompensa.

Los estándares que las organizaciones establecen, pueden estar basados en el desempeño superior de un grupo minoritario, que si son utilizados bajo el supuesto de que las personas con un desempeño promedio o deficiente al imitar los comportamientos de aquellas que tienen un desempeño superior, mejoran el desempeño organizacional (Moisio, 2005), pueden tensionar el contrato psicológico entre ambas partes. Las personas poseen competencias tanto innatas como adquiridas, siendo estas últimas objeto de entrenamientos y de intervenciones para que se adecuen a las exigencias (Amigot Leache y Martínez Sordoni, 2013b), por lo que no todas las personas tienen la capacidad de adquirir determinadas competencias o con la rapidez que se les exige, tal como mencionan Mitrani et al. (1992, citado en Gil Flores, 2007). El trabajar con las competencias requiere atender no sólo los comportamientos observables en los que se basa la evaluación de desempeño, sino también los rasgos psicológicos, habilidades, aptitudes, motivaciones, características de personalidad y los valores de las personas. Si se tiene en cuenta la metáfora del iceberg tal como hace referencia Dejours (2003, citado por Périlleux, 2005), la parte más importante es aquella que se encuentra debajo del iceberg que no es visible sobre el agua, y a la que no accede la evaluación de desempeño. Se complejiza aún más si se tiene en cuenta lo que Ledford y Heneman (2002, citado por Moisio, 2005) afirman en cuanto a que la remuneración acorde al desarrollo de competencias evidenciado en la evaluación de desempeño, recompensa el conjunto de capacidades de las personas en lugar de recompensar el trabajo que las personas realizan en un determinado momento.

Las organizaciones pueden enviar diferentes mensajes sobre las expectativas que tienen de las personas que trabajan en ellas, y son las prácticas de gestión humana las que

tienen un rol relevante en el desarrollo del contrato psicológico (Özçelik y Uyargíl, 2018). Ante la relación entre la evaluación de desempeño y la remuneración, el contrato psicológico que tiende a desarrollarse es de tipo transaccional, en el que las personas deben ser responsables de su carrera laboral limitándose a depender de sus empleadores, se espera que sus rendimientos aumenten, que desarrollen competencias continuamente y la relación de trabajo se mantendrá mientras las personas agreguen valor a la organización (Tena, 2002). Un determinado grupo de personas son las que destacan bajo este contrato, aquellas que pueden trabajar en diversos entornos y de diferentes formas. En este contrato las obligaciones tienen poca flexibilidad ya que se requiere renegociar el contrato ante posibles cambios, y tales obligaciones están representadas por determinados intercambios económicos durante un período de tiempo (Tena, 2002).

La instalación de dicho contrato se establece en detrimento de un contrato relacional, que a diferencia del primero, implica una inversión considerable por ambas partes, las cuales tienen obligaciones con intercambios económicos, no económicos y socioemocionales, y el intercambio a nivel relacional propicia el establecimiento de lazos afectivos y la tendencia a la afiliación (Tena, 2002). Según la autora, este tipo de contrato es mayormente flexible, sus términos son subjetivos y con poca especificidad, y los incentivos para las personas son el desarrollo, los planes de carrera y la formación, a diferencia de la remuneración por desempeño.

Las organizaciones que establecen contratos psicológicos transaccionales y llevan adelante una remuneración variable, se le suma a su panorama el hecho de que los sistemas de evaluación de desempeño infrarepresentan el desempeño de las personas al no incluir los comportamientos de ciudadanía organizacional en la evaluación, de acuerdo a Dorsey, et al. (2010, citado por Salgado y Cabal, 2011). Estos comportamientos son las acciones que realizan las personas más allá de los requerimientos de su puesto de trabajo o de su rol dentro de la organización, son comportamientos de cooperación o ayuda que promueven el bienestar organizacional, y que no son formalmente exigidos ni recompensados (Omar, 2010). De acuerdo a Murphy (1990, citado por Salgado y Cabal,

2011), son muchas las personas que utilizan su tiempo para realizar otras actividades diferentes a las estipuladas para su puesto, como gestionar conflictos, atender a otros compañeros o realizar actividades formativas por lo que la evaluación en torno al puesto dejaría sin evaluar determinadas conductas y actividades que son relevantes para la organización (Salgado y Cabal, 2011).

Si estos comportamientos fueran incluidos en las evaluaciones, las personas podrían ver que sus contribuciones son valoradas y las percepciones sobre la justicia en la gestión del desempeño aumentaría (MacKenzie, et al., 1991; Borman y Motowidlo, 1993; Johnsony, et al., 2009; Sí, 2011, citado por Özçelik y Uyargíl, 2018). La justicia organizacional tiene que ver con la percepción de equidad que tienen las personas entre los aportes que realizan a la organización y la retribución que reciben de ésta (Omar, 2010). Las personas cuando realizan esfuerzos adicionales y discrecionales con el objetivo de ayudar a otros, esperan recibir lo mismo cuando lo necesitan y ser recompensadas por ello, y al cumplir con sus expectativas, estas tienen una percepción de un trato justo por parte de la organización (Özçelik y Uyargíl, 2018).

Otro aspecto relevante que atraviesa el contrato psicológico en relación a la percepción de justicia retributiva, es lo que plantea Adams (1963, citado por Batool y Khattak, 2015) en cuanto a que las personas consideran una situación como equitativa en función de la relación entre esfuerzo-resultado de una persona con respecto a otra. Batool y Khattak (2015), sugieren que la justicia retributiva implica no sólo otorgar recompensas, sino también que haya equidad en las recompensas que se distribuyen a los miembros de la organización.

Los sistemas de retribución variables tienen un rol importante en la percepción de justicia retributiva, por ser éstos los que establecen diferencias remunerativas entre las personas que se encuentran en puestos de trabajo semejantes y con retribuciones fijas similares. La justicia retributiva presenta dificultades ante la idea de “quien más aporta, más gana”, debido a la subjetividad presente en todo el proceso (Maella, 2012). Las personas sienten que la distribución es justa cuando las proporciones de sus resultados coinciden con

las proporciones alcanzadas por los otros en situaciones semejantes, según Lamberto et al. (2010, citado por Kivipõld, 2020).

El sentimiento de justicia retributiva en las organizaciones fortalece los vínculos de red entre las personas y aumenta la cooperación entre ellas, así como también reduce los comportamientos negativos (Mahajan y Benson, 2013; Choi et al., 2014, citado por Kivipõld, 2020). En relación a los comportamientos contraproducentes, estos funcionan como una estrategia de regulación emocional, las personas que consideran injustos los resultados de sus evaluaciones son más propensas a desarrollar comportamientos vengativos como el fraude, el sabotaje o el acoso, de acuerdo a Martinko et al. (2002, citado por Omar, 2010). Para estos autores, es una forma de restablecer el equilibrio entre los esfuerzos y los logros alcanzados, ya que las emociones negativas desestabiliza el equilibrio dinámico entre los recursos internos de la persona y las demandas externas de su entorno.

De esta forma, el contrato psicológico funciona como mecanismo de respaldo, cuando las personas perciben que el mismo se cumple, aumentan los resultados positivos hacia la organización y se ven beneficiadas ambas partes. De lo contrario, cuando se tienen respuestas negativas en una organización, las personas presentan niveles altos de tensión psicológica, lo cual puede hacer que estas duden sobre la integridad y la eficacia del accionar de la organización, como lo mencionan Máynez et al., (2017, citado por Guamán Guevara y Reyes Terán, 2018).

La remuneración variable es una de las áreas frecuentemente relacionadas a la ruptura del contrato psicológico, que si bien depende del desempeño de la persona, la figura del evaluador está presente de forma indirecta y condiciona los resultados de desempeño y la remuneración correspondiente, que según Schvarstein (2013), es de la capacidad de juicio de los evaluadores que se depende para medir los efectos de las contingencias que condicionan el cumplimiento de las tareas de trabajo y el alcance de los objetivos propuestos.

La figura del evaluador en las evaluaciones de desempeño

La remuneración variable por desempeño está determinada por los resultados que obtienen las personas en las evaluaciones, sin embargo, son los evaluadores y las relaciones con ellos, lo que condiciona fuertemente dichos resultados a pesar del desempeño demostrado. La figura del evaluador tiene un papel relevante en el proceso de valoración del desempeño de las personas, que puede verse reflejado en los resultados de las evaluaciones, los cuales pueden decir tanto sobre la persona evaluada como de la que evalúa (Robbins y Judge, 2009). Estos resultados pueden no mostrar con exactitud el desempeño y el potencial de desarrollo de los evaluados, por la presencia de impresiones subjetivas o prejuicios que llevan a los evaluadores a pasar por alto a determinadas personas o a favorecer a otras (Mohan et al., 2024).

Cuando la evaluación de desempeño se vincula a la remuneración, la percepción de subjetividad aumenta, según Burney et al. (2009, citado por Marcos Aladrén, 2019). Un problema inherente a la relación entre desempeño y remuneración radica en cómo evaluar a compañeros de trabajo cuando sus remuneraciones están en juego, y al tener los resultados de las evaluaciones consecuencias relevantes para las personas, se presenta la posibilidad de introducir sesgos en dichas evaluaciones (Cira y Benjamin, 1998).

Es importante tener presente que cada persona tiene un constructo o una perspectiva personal que le permite tener su propio mapa cognitivo y dar sentido al mundo, así como también ajustar sus expectativas y comportamiento en base a lo que saben (Davis, 2005), por lo que las evaluaciones se encuentran atravesadas por la perspectiva personal de su evaluador. Así como también, los juicios que emiten los evaluadores provienen de evaluaciones automáticas que se realizan de forma poco consciente, es decir, cuando se evalúa a las personas se cree que la deliberación consciente es lo que lleva a obtener dicho juicio, pero en realidad éste ya se ha realizado automáticamente tras percibir determinada información (Chartrand y Bargh, 1999).

Tal como menciona Argyris (1991), las personas al evaluar no suelen ser conscientes de los criterios que ponen en práctica, ya que cada una desarrolla un conjunto de reglas que utiliza para guiar su comportamiento y para comprender el de los otros. Sin embargo, según este autor, las reglas que no suelen usar son las que creen que utilizan, por lo que las personas tienen una teoría de acción adoptada que defienden y que poco se relaciona con su comportamiento, y otra teoría de acción en uso a través de la cual realmente actúan.

Las personas descartan información de manera inconsciente que no se ajusta a sus constructos personales, y aquella información que respalda tales constructos es reconocida, de acuerdo a Tan y Hunter (2002, citado por Davis, 2005). A esto se le suma el conjunto de valores que poseen las personas y que tienen influencia en su comportamiento, utilizando los mismos de forma poco consciente sobre su accionar (Guth y Tagiuri, 1965).

Asimismo, es importante tener en cuenta que la toma de decisiones posee un elemento analítico y otro intuitivo, y este último se realiza de forma automática por fuera de la conciencia, el cual es relevante al tomar decisiones porque no es posible el análisis riguroso y exhaustivo de toda la información que pueda presentarse (Sadler-Smith y Shefy, 2004). En la toma de decisiones durante la evaluación de desempeño, pueden existir criterios a los que el evaluador no puede acceder y tampoco dar cuenta a los evaluados. El exceso de información ante la toma de decisiones podría hacer que los evaluadores se guíen principalmente por la intuición, y el exceso de confianza en ésta puede ser problemático cuando las personas deben tomar decisiones sobre otras con las cuales tienen una relación cercana, lo que lleva a que transformen la realidad en función de lo que les gustaría que fuese, indica Weston (1986 citado por Davis, 2005).

Ante este panorama, es relevante tener presente el concepto de racionalidad limitada, que refiere a los límites que los evaluadores presentan en su capacidad de procesamiento e interpretación de la información relacionada con la toma de decisiones, según Simon (1979, citado por Tiwana et al., 2007). Las personas buscan información como guía para tomar decisiones, y ésta búsqueda finaliza cuando se alcanza un juicio

satisfactorio y suficiente, como plantea Simon (1979, citado por Marcos Aladrén, 2019). Esta racionalidad limitada hace que las personas utilicen sesgos cognitivos como atajos que simplifican y compensan la percepción incompleta de la realidad (Barón y Zapata Rotundo, 2018).

Algunos de los sesgos cognitivos que pueden presentarse en las evaluaciones de desempeño son los que se describen a continuación.

Según Robbins y Judge (2009), la percepción selectiva se refiere a las características que pueden hacer que determinada persona destaque, es decir, cuando se percibe son sólo algunos estímulos los que se destacan, y esta selectividad se basa en intereses y experiencias del evaluador. La percepción selectiva se relaciona con lo que Irungaray Jauregui (2023) plantea sobre el sesgo personal, que es cuando los evaluadores dejan que las diferencias individuales tengan influencia en las calificaciones. Otro sesgo relacionado con factores personales del evaluador es el error de semejanza, en el que los evaluadores inconscientemente favorecen a determinadas personas que tienen rasgos y cualidades similares a ellos (Robbins y Judge, 2009). También, los evaluadores producen imágenes mentales sobre lo que consideran que es un trabajador ideal, y puede suceder que las personas que no se ajustan a esas imágenes reciban calificaciones injustas en sus evaluaciones, según Puccino (2007, citado por Mondy, 2010).

El proceso de estereotipar no es ajeno al ámbito organizacional, y este sucede cuando se juzga a las personas en base a la percepción que se tiene del grupo al cual pertenecen (Robbins y Judge, 2009). La formación de estereotipos y los sesgos culturales pueden estar presentes en las evaluaciones, y quiénes evalúan pueden centrarse más en factores como la raza, el género o la edad (Irungaray Jauregui, 2023). Su presencia no sólo puede darse en el proceso de evaluación, sino también en la traducción de los resultados de estas evaluaciones en aumentos de salario en la etapa de determinar la remuneración, por lo que ambos procesos pueden verse afectados por prejuicios de género, étnicos o de nacionalidad (Castilla, 2010). De acuerdo a la autora, las personas que ocupan el mismo cargo, con el mismo jefe y obtienen una puntuación igual en la evaluación de desempeño,

reciben diferentes aumentos salariales debido a los prejuicios mencionados anteriormente, y señala que las mujeres y las minorías, se ven exigidas a esforzarse aún más para demostrar que su desempeño se basa en sus capacidades, de forma tal que puedan acceder a un aumento en su remuneración (Castilla, 2010).

Otro sesgo que puede presentarse es el error o efecto de halo que sucede cuando el evaluador toma una característica positiva o negativa del desempeño de una persona y la generaliza a todos los demás aspectos a evaluar, que lleva a que la persona obtenga una calificación más alta o baja de la que le corresponde (Luzón Chiroque y Vásquez Paredes, 2021). De forma similar, el sesgo por el efecto de halo sucesivo acontece cuando el evaluador realiza una valoración irreal, sea positiva o negativa, por haber sido valoradas las demás personas de su entorno antes o después de él, como competentes o incompetentes, de acuerdo a Cortés (2009, citado por Càmara Mas, 2023). También, puede ocurrir el efecto de contraste que es cuando la evaluación de determinadas características es afectada por la comparación con las demás personas recientemente evaluadas y tienen valoraciones más altas o bajas en las mismas características (Robbins y Judge, 2009).

Asimismo, puede presentarse el sesgo del comportamiento reciente, que sucede cuando los evaluadores recuerdan mejor los comportamientos más recientes sin considerar todos aquellos que se desarrollaron durante el período de evaluación (Irungaray Jauregui, 2023). De acuerdo a los autores, a esto se le suma el hecho de que los comportamientos de las personas mejoran cuando son informadas sobre cuándo se realizará la evaluación, y quienes ejecuten su trabajo de manera inadecuada mostrarán mejoría durante la misma.

También puede presentarse el error de atribución, que sucede cuando se emiten juicios sobre el comportamiento sin darle relevancia a la influencia de los factores externos y se sobreestima la influencia que puedan tener las personas (Robbins y Judge, 2009).

Por otra parte, el sesgo choice-supportive presentado por Mather y Johnson (2000, citado por Leiva Quintanilla, 2016) indica que las personas tienen la tendencia de recordar sus decisiones como mejores de lo que realmente fueron, y las evaluaciones de las personas a las que siempre ha considerado como las mejores pueden verse distorsionadas.

Por su parte, el sesgo de escalada del compromiso, refiere a las personas que mantienen una decisión tomada en el pasado y continúan justificándola, a pesar de que los costos sean mayores que sus beneficios, según Staw (1976, citado por Leiva Quintanilla, 2016).

Según Cortés (2009, citado por Càmara Mas, 2023), el sesgo de tendencia central se evidencia cuando las evaluaciones basadas en escalas tienen resultados ubicados en los valores medios, y de esta forma los evaluadores buscan evitar posibles conflictos. Este último se relaciona con el sesgo de status quo, cuando se desea mantener una relativa estabilidad (Kahneman et al. 1991), y se evitan situaciones incómodas que puedan afectar su status quo (Leiva Quintanilla, 2016). A su vez, según Irungaray Jauregui (2023), puede ocurrir cuando los evaluadores deben justificar por escrito las valoraciones muy altas o bajas, lo que lleva a que realicen evaluaciones con resultados promedio que puedan ser consideradas satisfactorias para que las personas no tengan quejas al respecto.

Otros sesgos relacionados a los niveles de puntuación son los de indulgencia y gravedad, que suceden cuando el evaluador se abstiene de calificar de manera honesta, en el caso de la indulgencia los puntajes obtenidos son generosos, y en el de gravedad sucede lo opuesto, el evaluador no califica adecuadamente los comportamientos efectivos a pesar de contar con evidencia (Krist Addo, 2020). Estos sesgos, hacen que las personas con desempeños deficientes llegan a conseguir incrementos en su remuneración debido a un jefe que utiliza la indulgencia en las evaluaciones de desempeño, y aquellas que con alto desempeño no pueden obtener un aumento cuando están ante un jefe que aplica la severidad en las evaluaciones (Irungaray Jauregui, 2023). De acuerdo a este autor, dichas injusticias se encuentran en la mayoría de las organizaciones, y son muchos los jefes que las llevan a cabo, los cuales en ocasiones pueden terminar por considerar como excelentes trabajadores a determinadas personas de las que obtienen beneficios para sí (Irungaray Jauregui, 2023). Según los autores, a quienes realmente amerita que reciban un aumento en su remuneración por desempeñarse de acuerdo a los estándares de la organización y contribuir a ésta, son excluidos de tales beneficios.

Asimismo, la indulgencia puede afectar la capacidad para reconocer las deficiencias en el desempeño que son corregibles, así como afectar el presupuesto destinado para la remuneración variable por desempeño y disminuir las recompensas para las personas con alto desempeño (Mondy, 2010). Además, las organizaciones que opten por despedir a las personas con bajo desempeño, se encontrarán con la dificultad de hacerlo ya que estas personas continuamente reciben evaluaciones positivas.

Sobre la relación entre los propósitos de la evaluación de desempeño y la discriminabilidad de las calificaciones obtenidas, se puede decir que las evaluaciones con propósitos administrativos, tales como aumentos salariales y ascensos, pueden producir calificaciones más indulgentes que aquellas que tienen propósitos de desarrollo, según lo planteado por Taylor y Wherry (1951, citado por Barbieri et al., 2023).

La evaluación política refiere a un error consciente, sucede cuando las personas son evaluadas en base a intereses particulares de los evaluadores sin tener en cuenta la actuación real de las personas (Càmara Mas, 2023). La manipulación de las evaluaciones puede darse en ocasiones por el hecho de que los evaluadores tienen prácticamente el control sobre todo el proceso de evaluación, los cuales están en un lugar que les posibilita manipular dicho proceso (Mondy, 2010). Algunos evaluadores, conciben al proceso de evaluación del desempeño como una oportunidad política para dar premios a quienes les agrada y castigos a aquellos que le disgustan (Robbins y Judge, 2009). Puede suceder que un jefe quiera realizar un aumento en la remuneración de determinada persona, o que sienta mayor simpatía por un trabajador que por otro, y para justificar esto último, realiza una evaluación con resultados demasiado altos (Irungaray Jauregui, 2023). Por el contrario, según los autores, puede desear que una persona abandone su trabajo para lo cual le adjudica una evaluación muy baja sin merecerlo. Si bien el superior jerárquico es quién más conoce el rendimiento, el comportamiento y las tareas y objetivos del puesto de trabajo de las personas a su cargo, la relación de dependencia y servicio que se establece puede distorsionar el proceso de evaluación del desempeño (Càmara Mas, 2023).

Otra forma de evaluar el desempeño es la evaluación 360 grados en la que hay más de un evaluador, y una de las ventajas que poseen según Naranjo Torregrosa (2023), es que los sesgos que cada uno pueda tener se reducen, logrando de esta forma evaluaciones objetivas y fiables. No obstante, si bien esta forma de evaluaciones podría tener este tipo de ventaja, no hay que olvidar que el factor humano sigue presente en el proceso de evaluación. En estas evaluaciones, puede suceder que las personas se halaguen entre sí y que todos obtengan valoraciones positivas, así como también puede suceder que al estar vinculada la evaluación de desempeño con la remuneración, este tipo de evaluación genere competencia entre las personas, que la información se distorsione por intereses personales y que las evaluaciones sean saboteadas (Luzón Chiroque y Vásquez Paredes, 2021).

Otra consideración importante sobre las evaluaciones, es que las llamadas evaluaciones objetivas según Alles (2005) son las que se basan únicamente en resultados tales como las cifras de producción, suponen mayor objetividad y podrían estar menos expuestas a sesgos. Sin embargo, se puede afirmar que en este tipo de evaluaciones ocurre lo contrario, las mismas pueden estar expuestas a sesgos por el escaso control que tienen las personas sobre los factores del contexto, tales como los recursos organizacionales disponibles, que son determinantes de la productividad cuantitativa (Cendales Ayala et al., 2022).

La motivación bajo la remuneración variable por desempeño

La motivación en el trabajo es uno de los factores más relevantes para que las organizaciones sean funcionales (Oluwaseun Adekola, 2020). La misma promueve la iniciativa, el sentimiento de responsabilidad y el afán por lograr un desempeño mayor (Andrade Álvarez, 2012). Si bien la motivación constituye un factor personal, las organizaciones pueden crear las condiciones necesarias para dar respuesta a las necesidades y expectativas de las personas, por lo que es relevante conocer los perfiles motivacionales (Marín Fernández y Velasco De Lloreda, 2005), y poder personalizar los reconocimientos y las recompensas (Faozen y Sandy, 2024), puesto que si no se tiene un

conocimiento adecuado de los deseos y necesidades de las personas, los sistemas de recompensas pueden ser perjudiciales (Buchenroth, 2006).

Las personas estarán más motivadas y comprometidas con los objetivos de la organización si perciben que su desempeño es reconocido y valorado (Faozen y Sandy, 2024). La subjetividad es un factor relevante en las recompensas, en tanto las mismas dependen de lo que se recibe, de lo que las personas creen que deben recibir, de las preferencias, como de las comparaciones que realizan con otros (Garcia Martinez, 1991). Según el autor, la ventaja que tiene el dinero ante las demás recompensas es que posibilita otras, tales como seguridad, prestigio e independencia, es decir, la remuneración si bien el poder que tiene para motivar es subjetivo, su valor es su polivalencia.

Según Sahay y Kaur (2021), los resultados de las evaluaciones de desempeño traducidos a recompensas monetarias son una herramienta relevante para motivar a las personas. No obstante, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005, citado por Milagres de Assis y Reis Neto, 2013), a partir de su estudio en 14 países sobre los modelos de remuneración variable, llegó a la conclusión de que la remuneración variable por desempeño motiva solamente a un pequeño grupo de personas, mientras que el resto no considera que sea un incentivo para aumentar el desempeño (Arias Montoya et al., 2008). Para estos autores, son los factores referentes a la naturaleza del trabajo, su contenido y las perspectivas de desarrollo en la organización. Cada vez más las personas buscan en el trabajo otras alternativas de compensación distintas a la económica.

Si se piensa la evaluación de desempeño como un proceso final, la organización desaprovecha la información valiosa que ésta ofrece, en cambio, si es considerada como un recurso de entrada pueden atenderse las necesidades de las personas (Diaz Reyes, 2020).

Según Levinson (2003), los objetivos organizacionales no son suficientemente motivadores si no se encuentran relacionados con las aspiraciones personales. Las personas trabajan para satisfacer sus necesidades, pero también para alcanzar un equilibrio emocional o sentirse “realizadas”, y para esto último es necesario que haya posibilidades de promoción en el trabajo y expectativas de mejorar (Padilla Ruiz, 2008). Para este autor, es

necesaria la interrelación entre el incentivo económico y la promoción, y es importante tener en cuenta las capacidades de las personas y no sólo incentivarlas para que tengan un desempeño superior a la media.

Si bien el dinero es una fuente de motivación importante, cuando una parte del salario es obtenida en función de los resultados de las evaluaciones de desempeño, las personas pueden llegar a desmotivarse. Si las personas sienten que su remuneración es menor a lo que consideran como justa o menor que la de sus compañeros, tanto la motivación intrínseca como la extrínseca decrecen a la vez que lo hace su desempeño (Maceri y Coll, 2023). Lo que puede intensificar la percepción de injusticia es cuando existen diferencias en la remuneración entre dos personas que tienen formación y experiencia similar y que ocupan un puesto semejante (Del Pozo Peñafie y Jaramillo Gualoto, 2013). Además, la evaluación de desempeño en sí misma puede causar desmotivación si experimentan injusticia respecto a la misma, según Cardy y Dobbins (1994, citado por Salem et al., 2013), tanto de los resultados obtenidos como de las diferencias con las calificaciones de sus compañeros (Luzón Chiroque y Vásquez Paredes, 2021).

Es necesario considerar que el punto de equilibrio que las personas establecen es subjetivo, no obstante, al realizar un juicio se basan en una guía objetiva al comparar sus entradas y salidas, es decir, los resultados de la evaluación de desempeño y la remuneración obtenida, con la relación de las entradas y salidas de sus compañeros (Ricaurte et al., 2020). Según la teoría de la equidad de Adams (1963, citado por Igbaji et al., 2024), la recompensa que reciben en comparación con su contribución, afecta su motivación, por lo que las personas esperan una recompensa justa por sus aportes a la organización, y no sólo buscan este equilibrio, sino también frente a las contribuciones y recompensas de sus compañeros.

En relación a las contribuciones que realizan las personas a la organización, de acuerdo a Schreurs et al. (2012, citado por Bii et al., 2022), estas desarrollan dos tipos de desempeño, estos son el desempeño en su rol y el desempeño extra rol. Si los comportamientos asociados al desempeño extra rol fuesen incorporados en las

evaluaciones de desempeño, la motivación de las personas podría aumentar al ver que todos sus aportes son valorados en la organización (Özçelik y Uyargíl, 2018). Las tareas intrínsecamente motivadas como las que pueden llevarse a cabo en el desempeño extra rol, según Weibel et al. (2010), son aquellas tareas percibidas por las personas como interesantes, placenteras, desafiantes y que tienen un propósito, es decir, las personas llevan a cabo estas tareas porque lo desean, y en este caso los beneficios externos no son necesarios, por lo que generalmente la remuneración variable deteriora la motivación intrínseca.

Si determinado comportamiento es motivado intrínsecamente y se le agrega un elemento de motivación extrínseca, puede que la motivación disminuya debido a que cambia el significado atribuido a la tarea, es decir, la actividad realizada pasa de ser considerada un fin en sí mismo a un medio para un fin, y este último sería el logro de la recompensa extrínseca (Maceri y Coll, 2023). Según lo que plantean Deci et al. (1999), en base a un meta análisis que realizaron con 128 estudios, las recompensas tangibles tienen efectos esencialmente negativos en la motivación intrínseca de las personas, inclusive cuando estas recompensas se presentan como indicadores de un desempeño esperado.

En tareas rutinarias sin necesidad de creatividad ni esfuerzo cognitivo, funciona la motivación extrínseca para aumentar la productividad, sin embargo, el desarrollo tecnológico ha hecho que sean pocos los trabajos que requieran realizar tareas con dichas características, a la vez que la responsabilidad de las personas para desarrollar las tareas ha aumentado, por lo que los incentivos extrínsecos en este caso no sólo reducen la motivación intrínseca, sino también afectan la capacidad cognitiva para trabajar y terminan por disminuir el desempeño (Maceri y Coll, 2023).

En 1940, Harry Harlow de la Universidad de Wisconsin, evidenció que los primates trabajaban en resolver rompecabezas sin la presencia de una recompensa extrínseca, y que tras pasado un tiempo lo seguían haciendo con más velocidad, por lo que los mismos llegaron a desarrollar un nivel alto de una competencia mediante la curiosidad, lo que más adelante Edward Deci lo demostraría trasladando el experimento con humanos, afirmando

que una parte importante de la motivación se encuentra en el placer de descubrir, aprender o hacer algo por los otros (Gismera y Pérez Navarro, 2018).

Otro de los efectos que los incentivos económicos pueden generar según Maella (2012), es el “efecto buffet”, el cual refiere por analogía al comportamiento de las personas ante los desayunos de hotel en el que las primeras veces comen más de lo que suelen hacerlo, y tras un tiempo terminan desayunando lo que se acostumbra en sus casas, esto sucede en las organizaciones con los incentivos que tienen la tendencia a desvanecerse cuando las personas comienzan a acostumbrarse a éstos, lo cual provoca que su ausencia desmotive y su presencia no logre incentivar. Tal como lo mencionan Del Pozo Peñafie y Jaramillo Gualoto (2013), que si bien la retribución variable puede ser motivadora tras obtener un aumento en la retribución, este efecto se diluye y es olvidado transcurrido un tiempo.

Asimismo, Maella (2012) plantea que otro efecto que se relaciona con el anterior es el “efecto incremental” que sucede al aumentar continuamente los incentivos tras el acostumbramiento para lograr motivar, a pesar de los recursos limitados con lo que cuenta la organización. No obstante, a partir de determinado monto en la remuneración, el cual va a ser diferente para cada persona, la capacidad de motivar que tiene el dinero disminuye, según Valls (2013, citado por Lara Álvarez, 2021). Además los incentivos pueden hacer que las personas se esfuercen en su trabajo hasta que logren obtener la recompensa, que lo hagan únicamente cuando exista tal incentivo y en las tareas que sean recompensadas dejando a un lado las que no lo sean, y si el incentivo es retirado pueden abandonar los comportamientos requeridos (Maella, 2012).

Es importante tener presente la teoría del refuerzo de Thorndike, que afirma que las personas desarrollan comportamientos por medio de los cuales alcanzan resultados agradables y evitan otros que provocan resultados desagradables (Lara Álvarez, 2021), y sostiene que las acciones son resultado de consecuencias, por lo que la organización podría eliminar las conductas negativas a través de una recompensa poco beneficiosa, y aumentar aquellas conductas que conduzcan a un alto desempeño con grandes

recompensas (Oluwaseun Adekola, 2020). En este sentido, las personas pueden sentir que no son autónomas debido a la presión experimentada por las evaluaciones, las recompensas y los eventuales castigos que llegan a controlar o limitar el comportamiento, incluso en ocasiones sin ser consciente de ello, lo cual se lleva a cabo en detrimento de la motivación intrínseca (Ryan y Deci, 2006). Cuando se aplica el ranking forzado las personas pierden la motivación a largo plazo debido a la presión que sienten, si bien al principio pueden tener buenos resultados en su desempeño, estos terminan decayendo por la disminución de su motivación (Luzón Chiroque y Vásquez Paredes, 2021). Igualmente la motivación puede disminuir si experimentan las recompensas como un control de su comportamiento, según plantea Deci et al. (1999, citado por Batool y Khattak, 2015).

Si bien las recompensas pueden ejercer un control, estas tienen como principal efecto negativo obstaculizar la autorregulación en las personas, es decir, las recompensas pueden limitar la toma de decisiones y la responsabilidad de motivarse a sí mismas, en este sentido, las organizaciones se focalizan en el corto plazo al intentar controlar a las personas de esta forma, lo que puede generar importantes consecuencias contraproducentes en el largo plazo (Deci et al., 1999). Cuando las personas priorizan la obtención de recompensas extrínsecas, manifiestan una reducción en su autonomía, en la calidad de las relaciones y en la felicidad, de acuerdo a Kasser (2002, citado por Ryan y Deci, 2006), y es la motivación intrínseca según Garcia Martinez (1991), la que genera satisfacción a largo plazo.

La comunicación y cultura organizacional relacionada a la remuneración variable por desempeño

La remuneración variable tiene un objetivo de comunicación que es intrínseco a ésta, es decir, el hecho de incentivar determinados objetivos por sobre otros, comunica a las personas lo que la dirección entiende que es relevante o crítico para las metas de la organización (Maella, 2012). No obstante, la finalidad con la que algunas personas utilizan la evaluación de desempeño más allá de los objetivos que persigue, y sus respectivas consecuencias, pueden distorsionar lo que se quiere comunicar en relación al

comportamiento deseado y a los objetivos planteados, y afectar la credibilidad del sistema de evaluación y recompensa. Ante una falta de coherencia, en la que las personas experimentan mensajes diferentes, se genera ambigüedad y cada una puede formar su propia visión de lo que es un comportamiento apropiado en la organización, según Baker (2002, citado por Davis, 2005).

A su vez, sucede que si se utilizan criterios de evaluación basados en una lista genérica de conductas deseadas o ajustada a la realidad organizacional pero a partir de una muestra de personas con desempeño superior, no se estaría abarcando la diversidad y complejidad organizacional. De esta forma, las personas pueden no tener el compromiso suficiente con lo que se evalúa o sentir que las conductas que desarrollan y que aportan a la competitividad de la organización no son valoradas. El hecho de que un grupo de personas determine el comportamiento apropiado para la organización y se lo comunique al resto a través de la evaluación de desempeño y su correspondiente remuneración, no posibilita el desarrollo de espacios de diálogo en los que las personas puedan participar activamente.

El diálogo hace posible que el comportamiento apropiado para la organización que se establece en relación a su contexto y desafíos, se base en una comprensión alineada y acordada entre todos sus miembros, expresada en prescripciones de comportamiento y no en una lista genérica unificada (Davis, 2005). Para este autor, se vuelve relevante hacer foco sobre la relación entre evaluadores y evaluados y no en la forma en la que se evalúa para lograr un sistema de evaluación y recompensa fortalecido. En los espacios organizacionales se construyen diversas relaciones que producen significados para las personas involucradas en el diálogo, siendo relevantes el lenguaje y la negociación de estos significados al considerar la influencia de las percepciones de cada persona en dichos diálogos y la construcción de la realidad comunicacional, y es mediante estos procesos que se posibilita el desarrollo de una organización más humana y relacional (Marchiori, 2011). El lenguaje tiene el poder de moldear lo que se percibe, por lo que aquello que es considerado como conocimiento, es construído en y a través del lenguaje (McAuley et al., 2007). Cada persona cuenta con información y juicios para aportar sobre la situación organizacional, y a

través de la comunicación se puede poner en común los saberes, intereses y valores para tomar decisiones más adecuadas a las necesidades y deseos de cada una, de forma tal que se pueda llegar a un consenso intersubjetivo (Uranga, 2004).

En organizaciones con remuneraciones variables por desempeño se suelen comunicar las pautas y los comportamientos esperables a través de estos sistemas, antes mencionado, y estas formas de comunicación pueden verse también en las relaciones interpersonales. Estas relaciones son características de las culturas de mercado, las cuales suelen ser distantes entre pares, al igual que con los jefes, dado que la autonomía propia de este tipo de sistema propicia una orientación empresarial, donde se recompensa la independencia y la cooperación se deja de lado (Kerr y Slocum, 1987). A su vez, según los autores, sucede que el sistema de recompensas favorece la especialización dentro de una misma área a través de las promociones, incentivando la singularidad y la independencia de los sectores, lo que no fomenta una red de intercambios ni la integración entre personas de distintas áreas para el conocimiento y la comprensión de las responsabilidades de cada una.

Si se tiene en cuenta que el sistema de remuneración y la cultura organizacional tienen una relación estrecha (Kang y Lee, 2021), se puede afirmar que la remuneración variable por desempeño establece y refuerza una cultura de mercado. En las organizaciones con este tipo de cultura las personas son responsables de su desempeño y la organización promete una determinada recompensa a cambio de éste, y bajo la cual la organización no promete seguridad ni las personas su lealtad, siendo utilitario el contrato de trabajo, en el que ambas partes conciben a la otra como un medio para alcanzar sus objetivos (Kerr y Slocum, 1987). La cultura de mercado enfatiza la independencia, la individualidad, el sentido de iniciativa y la competencia, y las evaluaciones de desempeño se orientan al rendimiento, en las que el rol de los jefes se basa en la negociación y la asignación de recursos (Kang y Lee, 2021). De esta manera, según los autores, se dejan de lado los propósitos de desarrollo debido a que se destaca las relaciones y las transacciones con los clientes, proveedores y sindicatos.

Estas culturas suelen hacer que las organizaciones sean rentables por su enfoque externo, donde el crecimiento y la competencia son relevantes, sin embargo, en ellas se ve afectada de manera negativa la competencia de adaptabilidad por la presión que experimentan las personas en lograr los objetivos planteados y los resultados esperados (Kim y Jung, 2022). Asimismo, estas formas de remuneración variable al recompensar determinados comportamientos, pueden generar un entorno de aversión al riesgo que afecte negativamente la creatividad, por lo que la idea de tomar riesgos se asocia con que la remuneración puede verse afectada (Pitt et al., 2022). Tanto la competencia de adaptabilidad como la creatividad son relevantes para afrontar los constantes cambios del contexto organizacional a los que se enfrentan las personas.

Cabe agregar, que otra de las competencias que se puede considerar relevante, es la de trabajo en equipo, y la remuneración variable por desempeño al tener un enfoque individual, tensiona dicha competencia requerida en las organizaciones. Este tipo de remuneración según Pfeffer y Langton (1993), promueve la competencia interpersonal y disminuye las relaciones de cooperación. Esto último se relaciona con lo que sostiene Deutsch (1985, citado por Shaw et al., 2002), que la variabilidad en la remuneración puede disminuir el desempeño cuando el trabajo es interdependiente debido a dicha afectación en la cooperación. La remuneración variable por desempeño tiene elementos propios de los formatos de torneos, que según la teoría de los torneos de Lazear y Rosen (1981, citado por Conroy et al., 2014), las personas compiten por el premio que se obtiene en un torneo tras la victoria, lo que se corresponde con el aumento en la remuneración, y ganar significa que se ha tenido un desempeño superior en relación a los otros competidores.

Las culturas orientadas al rendimiento crean entornos adecuados para los incentivos tangibles, no obstante, cuando se requieren determinadas competencias como las mencionadas anteriormente para resolver problemas heurísticos, son los incentivos intangibles los que sustentan un desempeño eficaz para su resolución, como sucede en las culturas que aprecian el intercambio de conocimientos, la generación de nuevas ideas y el trabajo en equipo (Ritala et al., 2020).

En el trabajo con otros es importante el fortalecimiento de las relaciones laborales, dado que tanto los componentes cognitivos relacionado con los objetivos compartidos y los aprendizajes, como los afectivos vinculados a la cohesión grupal y la confianza, y los componentes conductuales referidos a la colaboración, tienen una influencia relevante sobre satisfacción de las personas (Conroy et al., 2014) y sobre su bienestar en general, lo cual favorece la resolución de los problemas y los desafíos.

La autoestima, el bienestar y la salud en la remuneración variable por desempeño

El *management* busca invisibilizar el modelo de gestión y los modos de producción como los determinantes de la dinámica sufrimiento-placer y de las consecuencias para la salud (Ros, 2020). Muchas personas suelen tener dificultades de adaptación y sentirse desbordadas ante las exigencias y la presión a una continua optimización, lo que puede causar diversos comportamientos destructivos, condiciones de agotamiento e incluso psicopatologías (Zamora, 2013).

Las personas se encuentran continuamente en un estado de adaptación para satisfacer sus necesidades tanto fisiológicas como de autorrealización y de pertenencia a un grupo social para que puedan mantener un equilibrio emocional (Yupanqui Obando, 2020). Sin embargo, de acuerdo a este autor, se presentan dificultades en la adaptación frente al hecho de satisfacer las necesidades de orden superior, ya que se depende de otras personas, principalmente de quienes tienen autoridad para su satisfacción. Esta dependencia, puede observarse en la remuneración variable por desempeño, la cual afecta no sólo el nivel de ingreso económico, sino también el aspecto sociológico de dicha remuneración traducido en las condiciones de vida en relación a su entorno familiar, social y cultural que es afectado por la remuneración al asignarle un status de vida determinado (Madero Gómez et al., 2008). Además, las recompensas que las personas obtienen a cambio de sus contribuciones a la organización no se reducen únicamente a lo económico,

sino que también incluye el aspecto psicológico, que refiere tanto al trato justo como al reconocimiento ante los otros (Castaño Ruiz, 2012).

La remuneración es una forma de reconocimiento a los esfuerzos que emplean las personas, y a través de la cual pueden sentir que son valoradas por la organización (Onuorah y Ngozi Comfort, 2023). Según Faozen y Sandy (2024), el reconocimiento público ante la organización puede contribuir a la autoestima y al sentimiento de orgullo de las personas. En la evaluación de desempeño se ven implicadas la autoestima de las personas y la percepción de estabilidad en el trabajo (Maella, 2012). Según Meyer (1980, citado por Luzón Chiroque y Vásquez Paredes, 2021), el método de ranking forzado produce en las personas baja autoestima, niveles bajos de desempeño y pérdida del orgullo por el trabajo, así como también puede provocar comportamientos agresivos, pero a pesar de esto las organizaciones lo aplican con el fin de lograr mayores niveles de desempeño. Según Padilla Ruiz (2008), son los incentivos económicos principalmente los que movilizan a las personas, no obstante, existen otros factores como la autorrealización y la autoestima que motivan y aumentan el desempeño más que los primeros. En esta misma línea, para Sekaran y Wagner (1980, citado por Ghani Azmi et al., 2009), las personas que tienen confianza en sus competencias y alta autoestima, logran alcanzar altos niveles de desempeño.

La autoestima basada en la organización forma parte de la autoestima general de las personas, pero a diferencia de ésta, evoluciona en el tiempo en relación con las experiencias dentro de la organización (Gardner et al., 2004). Para estos autores, la remuneración que alcance una persona en relación a otra, indica su valor en la organización, y aquellas que alcancen niveles más altos llegan a creer que son significativas y valiosas para la organización, y su estatus autopercibido cambia, por lo cual aumenta su autoestima basada en la organización. Sucede que estas personas que obtienen remuneraciones más altas, se esfuerzan por mantener una autoimagen positiva, para lo cual trabajan con un desempeño superior para alcanzar objetivos y persisten aún en condiciones adversas (Gardner et al., 2004).

La práctica de evaluar el desempeño tiene efectos sobre las personas que pueden interferir en sus desempeños. La evaluación de por sí hace surgir preocupaciones que causan ansiedad en las personas, la cual podría manifestarse en apatía o descontento ante el hecho de ser evaluado, sumado a esto, los incrementos en la remuneración que dependen de los resultados de tales evaluaciones, causan tensión y resistencia ante el proceso (Irungaray Jauregui, 2023). Las remuneración variable puede ocasionar en las personas estrés por lograr los objetivos y obtener dichas recompensas, lo cual no suele ser un problema en la realización de tareas mecánicas, pero sí afecta significativamente las tareas que son mentalmente complejas (Castaño Ruiz, 2012). En tanto, para este autor, la memoria de trabajo puede verse interferida por el estrés y la atención puede concentrarse en otros lados como son las preocupaciones por no alcanzar la recompensa.

Estos incrementos en la remuneración que persiguen las personas pueden generarles bienestar hasta cierto punto, en la medida en que sus necesidades son satisfechas dicho bienestar deja de aumentar y se mantiene en un nivel constante (Maceri y Coll, 2023). Además, los autores afirman que tales aumentos en la remuneración hacen que las personas realicen de forma diferente la evaluación sobre su vida, en el sentido de que el efecto de los aumentos se relaciona con la cantidad de dinero que se obtiene en comparación con otras personas, por lo que el bienestar se encuentra determinado por alcanzar mayores niveles que los demás.

El esfuerzo en el trabajo forma parte del intercambio social a través del cual se obtienen dichas recompensas, y cuando el mismo es positivo contribuye al bienestar y a la salud (Fernández-López et al., 2005). Sn embargo, según los autores, las personas pueden apoyar condiciones de sobreesfuerzo y bajas recompensas sin desearlo, en los casos en que se proponen obtener más recompensas y en consecuencia aceptan estratégicamente condiciones injustas durante un determinado tiempo, lo que deteriora su autorregulación personal tras las continuas frustraciones de sus altos costos invertidos.

Existen otras condiciones que acompañan la elección estratégica que llevan a la falta de reciprocidad, tales como los cambios tecnológicos y económicos, y situaciones bajo presión ejercidas por la competitividad interna entre equipos que pueden hacer que las demandas en el trabajo aumenten (Siegrist, 2016). Así como también, de acuerdo al autor, la dependencia que presentan algunas personas en relación a la falta de opciones en el mercado laboral, siendo las personas con edad avanzada, poco calificadas o con capacidades laborales reducidas son susceptibles a intercambios laborales injustos. Asimismo, las demandas pueden exceder frente a un grupo de personas con un compromiso excesivo con el trabajo, de forma que se esfuerzan continuamente para lograr un alto desempeño por una necesidad subyacente de estima y aprobación (Siegrist, 2016).

El desequilibrio entre esfuerzo y recompensa genera emociones negativas que tienden a la activación neuroendocrina y automática por largos periodos de tiempo y sus respectivas consecuencias adversas para la salud (Kivimäki et al., 2007), lo cual aumenta el riesgo de desarrollar trastornos vinculados al estrés, enfermedades coronarias o depresión (Siegrist, 2016). Esto se debe a que las personas cuando están sometidas a situaciones de estrés desarrollan respuestas adaptativas (Mieles Velásquez, 2021), y a largo plazo la carga alostática causa cambios en el cuerpo y genera enfermedad (McEwen, 2006).

La remuneración variable por desempeño conduce a un continuo desgaste en la salud de las personas, en tanto no hay posibilidad para un reconocimiento económico que recompense lo que las personas creen merecer (Schvarstein, 2005). A esto se le suma las comparaciones que realizan con las recompensas que reciben los otros. En todo el proceso de remunerar en función del desempeño, se encuentran presente la justicia procesal referida a los procedimientos que garantiza la toma de decisiones equitativa, la justicia relacional vinculada al trato respetuoso por parte de los jefes, y la justicia de intercambio relacionada al equilibrio entre esfuerzo y recompensa, las cuales se relacionan con un mayor riesgo para la salud (Kivimäki et al., 2007), en tanto se presenten acciones e intercambios injustos en alguna de las mismas.

Una de las consecuencias de la variabilidad de la remuneración por desempeño es la instalación de brechas salariales entre personas que realizan tareas similares o se encuentran en el mismo cargo que puede generar sentimientos de injusticia. Según el estudio realizado por Tricomi et al. (2010), en base a las valoraciones de la actividad neuronal en la corteza prefrontal ventromedial y en el cuerpo estriado, se evidenciaron efectos de aversión ante la desigualdad. Para estos autores, el circuito de recompensa en el cerebro es sensible tanto a la desigualdad ventajosa, en la que el grupo de personas con ingresos más altos valoran positivamente las recompensas que cierran la brecha entre su salario y el de quienes tienen bajas recompensas, como también hacia la desigualdad desventajosa, en el que éste último grupo de personas valora negativamente el hecho de que quienes tienen mayores ingresos reciben recompensas. Es decir, que tanto las personas que logran mayores niveles remunerativos como aquellas con menores ingresos salariales, muestran rechazo ante situaciones de desigualdad en las recompensas económicas.

Otro dato relevante que se desprende del estudio de Tricomi et al. (2010), es que si bien las personas que alcanzan remuneraciones altas mostraron aversión a la desigualdad ventajosa al tener respuestas neuronales mayores tras ser recompensadas las personas con ingresos menores, a nivel conductual evidenciaron una valoración superior por sus recompensas por sobre la de los otros. Para los autores, esto indica que pueden haber factores tales como los juicios de merecimiento o necesidad y la competencia individual, que modulan las consideraciones de equidad siendo estas más fuertes de lo que se manifiesta. Estos datos muestran que a pesar de que las personas sientan aversión ante situaciones injustas, las mismas pueden tener un comportamiento individualista y competitivo, y esta forma de remuneracion puede propiciar este tipo de comportamientos, que no sólo distorsiona el sentimiento de equidad, sino que además no beneficia las relaciones de apoyo ante el posible malestar del nivel remunerativo obtenido.

En las organizaciones con este sistema, se pueden desarrollar otro tipo de situaciones que atentan contra la salud de las personas. Este puede crear las condiciones

necesarias para propiciar el desarrollo de conductas de acoso en el trabajo, dado que el sistema de recompensas, una alta competitividad interna, la existencia de desequilibrios de poder en las relaciones y la frustración e insatisfacción en el ambiente de trabajo son factores que incentivan este tipo de conductas (Einarsen y Johan Hauge, 2006). Asimismo, según estos autores, las organizaciones pueden ejercer presión sobre los jefes y propiciar a que éstos con escasos recursos y tiempo disponible, lleven a cabo conductas de acoso para lograr los objetivos, y a su vez, puede suceder que ante la posible inestabilidad e inseguridad laboral, las personas no desafíen el trato injusto por parte de sus jefes (Einarsen y Johan Hauge, 2006). Estas conductas de acoso en el trabajo suelen ser intentos de desprestigiar las actividades desempeñadas (Rodríguez Muñoz et al., 2006), y la evaluación de desempeño puede ser utilizada como un medio para lograrlo. En tal sentido, la misma intensifica dichas intenciones, y la remuneración vinculada a los resultados de la evaluación pueden potenciar aún más los efectos adversos del sistema.

Por otra parte, los esfuerzos en el trabajo que se realicen para obtener los resultados esperados en la evaluación de desempeño a efectos de alcanzar un mayor nivel remunerativo, conllevan una sobrecarga en el trabajo que establece una relación negativa con el bienestar, lo que puede propiciar el síndrome de Burnout en las personas, con consecuencias negativas en la calidad de vida, en el ambiente laboral y en la salud en general (Quiroz-González et al., 2020). Uno de los factores que predisponen a desarrollar el síndrome de Burnout es el sistema de trabajo, dentro del cual el sistema de remuneración es una variable que tiene una determinada influencia en función de las capacidades de adaptación y resistencia de cada persona ante los factores de riesgo (Gamboa et al., 2008). Las situaciones adversas que desencadena este forma de remuneración terminan por afectar la salud por encontrarse el trabajo, según Dejours (2012), arraigado a la personalidad y a la vida de las personas, y todo lo que sucede en él y sus consecuencias se trasladan a todos los ámbitos. En este sentido, estas prácticas al intensificar la dedicación al

trabajo y generar sobreesfuerzos llevan a que se produzcan fracturas en el ámbito familiar (Neffa, 2019) y social.

Las organizaciones saludables son aquellas que de forma estratégica integran el bienestar de las personas con sus objetivos empresariales, y lo refuerzan con prácticas de gestión humana que benefician a las personas (Raya y Panneerselvam, 2013). La remuneración y el desempeño cuando se vinculan conforman un ciclo que se reinicia periódicamente, y lo que las organizaciones suelen atender son las causas y las consecuencias de este proceso, y los efectos psicosociales que el mismo produce en su funcionamiento pueden quedar inadvertidos.

Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo exponer los efectos psicosociales de la remuneración variable por desempeño en las organizaciones, con el propósito de dar respuesta a la pregunta que se plantea sobre si los efectos psicosociales de esta forma de remuneración tienen efectos beneficiosos o contraproducentes para las personas. El título con el que ha sido presentado este ensayo es: la remuneración variable por desempeño en las organizaciones: ¿conduce o seduce? En base a lo evidenciado en el desarrollo, se puede afirmar que este tipo de remuneración como estrategia organizacional que vincula directamente a la personas, conduce y seduce. Las personas son conducidas cuando su comportamiento se alinea para responder a los objetivos organizacionales, debido a que la remuneración variable está vinculada a la remuneración fija que recibe a cambio de su trabajo, y ésta última remuneración es importante al ser la que asegura su estabilidad económica. Al mismo tiempo, son seducidas, puesto que la variabilidad de la remuneración despierta el deseo y la ilusión de alcanzar un monto mayor, con la idea de base de que depende únicamente de la persona. Cuando acceden a ello, entran en una dinámica de compromiso y esfuerzos excesivos para alcanzar un desempeño superior y obtener el

aumento remunerativo, y tras conseguirlo comienza nuevamente el ciclo, sin olvidar que esta dinámica se despliega bajo los efectos que se evidenciaron en el desarrollo.

Estos esquemas remunerativos propician el desarrollo de determinados procesos de subjetivación que establecen y enmarcan situaciones, comportamientos y formas específicas en la que se expresan las variables presentes en las organizaciones. Bajo estas formas se desarrollan contaros psicológicos transaccionales, en los que las personas determinan su esfuerzo y permanencia en función de los costos y beneficios, de manera que genera mayor movilidad en la organización y menor disposición a desarrollar comportamientos discrecionales. Esto último, también puede ser ocasionado por la tensión en el contrato psicológico debido a la percepción de injusticia relacionada a esta forma de remuneración. Esta percepción de injusticia, puede afectar la motivación y el compromiso con la organización, y consecuentemente aumentar los niveles de absentismo y rotación del personal con mayores costos asociados para la organización. A su vez, puede verse perjudicada la reputación y la imagen de esta última ante sus clientes y otras figuras con las que se relaciona, por los posibles conflictos, quejas y desconfianza que la percepción de injusticia pueda ocasionar. La distribución en la remuneración puede ser injusta por estar las evaluaciones influenciadas por quién evalúa, y se presentan dificultades para identificar el desempeño real. De esta forma, se ve afectada la motivación, la confianza, el compromiso y el clima organizacional. En el caso de la motivación, ésta se ve erosionada directamente por la remuneración, y se requiere atender otras recompensas para reforzar la motivación intrínseca, como las promociones y el cuidado del ambiente laboral.

Este tipo de remuneración propicia la competencia y la individualidad, a la vez que se debilita otras competencias necesarias para la resolución de problemas y la gestión del cambio. Las relaciones de apoyo y cooperación son importantes para mitigar los efectos negativos sobre la salud que produce esta forma de remuneración. Para las organizaciones se traduce en costos asociados a la salud y en la afectación sobre la capacidad para mantener un rendimiento sostenible ante el malestar de las personas producido por los

desequilibrios entre los esfuerzos y las recompensas. Los efectos psicosociales contraproducentes que genera afectan el desempeño en sí mismo, y puede verse como un círculo vicioso en el cual se necesita de determinado nivel de desempeño para obtener el aumento remunerativo, pero es el propio sistema el que interfiere en dicho desempeño. Se utiliza la evaluación como proceso final para determinar la remuneración, y deja de lado su utilidad como indicador del bienestar individual y grupal, y sobre todo cuando existan cambios importantes en los resultados en comparación con los anteriores, dado que detrás de los resultados de desempeño pueden haber desmotivaciones, problemas de relacionamiento con su superior jerárquico o con sus compañeros, posibles conflictos, situaciones de violencia o acoso, dificultades con las tareas o con la implementación de cambios, y problemas de salud que puedan estar dificultando el desempeño.

Puede ser relevante la exploración en investigaciones futuras sobre qué efectos psicosociales se desarrollan en contextos organizacionales específicos, además, es pertinente conocer los efectos psicosociales de la remuneración variable basada en el desempeño grupal y organizacional. Este ensayo no ha pretendido exponer una postura en contra de los sistemas de remuneración variable por desempeño, pero sí evidenciar que como estrategia presente en muchas organizaciones, además de los efectos que busca alcanzar esta práctica, también se presentan efectos contraproducentes sobre el bienestar psicológico y social de las personas. Este sistema de remuneración instala el riesgo potencial de que el foco de atención se establezca en el objetivo de alcanzar el aumento remunerativo, y que los objetivos de desarrollo queden en segundo plano, y esto puede obstaculizar el desarrollo y el bienestar de las personas en las organizaciones. Es fundamental que las organizaciones reconozcan y trabajen dentro de un margen de maniobra posible sobre los efectos psicosociales de la remuneración variable por desempeño, para lograr condiciones de trabajo saludables, puesto que los efectos que se desarrollan en cada organización en particular, son determinantes del desempeño y la salud de las personas, y en consecuencia del éxito de la organización.

Referencias bibliográficas

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* Granica. https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360%C2%BA-completo.pdf

Amigot Leache, P. y Martínez Sordoni, L. (2013a). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica. *Universitas Psychologica, 12(4),* 1075-1086. https://doi:10.11144/Javeriana.UPSY12-4.

Amigot Leache, P. y Martínez Sordoni, L. (2013b). Gubernamentalidad neoliberal, subjetividad y transformación de la universidad. La evaluación del profesorado como técnica de normalización. *Athenea Digital, 13*(1), 99-120. https://atheneadigital.net/article/view/v13-n1-amigot-martinez/1046-pdf-es

Andrade Álvarez, A. M. (2012). *Modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo - período 2011* [Trabajo final de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Nacional Pontificia Universidad Católica del Ecuador. https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d5b4981c-3ebf-4ddb-81b1-cfa76728bf84/content

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review, 69*(3), 99-109. https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/main-archive/2022/main-fall2022/han-eadu8410e/w6_argyris-teaching-smart-people-how-to-learn.pdf

Arias Montoya, L., Portilla, L. M. y Castaño Benjumea, J. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. Scientia Et Technica, 14(39), 265-268. https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf

Ball, S. J. (2009). Profesionalismo, gerencialismo y performatividad. *Revista Educación Y Pedagogía*, *15*(37), 87–104. https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/5979

Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F. y Valotti, G. (2023). The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, *43*(1), 104-129. https://doi.org/10.1177/0734371X211043560

Bargh, J. A. y Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist, 54*(7), 462-479. https://acmelab.yale.edu/sites/default/files/1999_the_unbearable_automaticity_of_being.pdf

Barón, L. y Zapata Rotundo, G. J. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad, 43*(1), 31-48. https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp31-48

Bureau, M. (2010). Du travail à l'action publique: quand les dispositifs d'évaluation prennent le pouvoir. *Cahiers internationaux de sociologie, 128-129*(1), 161-175. https://doi.org/10.3917/cis.128.0161

Cira, D. J. y Benjamin, E. R. (1998). Competency-Based Pay: A Concept in Evolution. *Compensation & Benefits Review*, *30*(5), 21-28. https://doi.org/10.1177/088636879803000505

Batool, S. y Khattak, S. R. (2015). Linking Performance Appraisal with Employee Job Outcomes: Evidence from Educational Institutions in Pakistan. *Journal of Law and Society, 46*(67). https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/jlsup46&div=14&id=&page=

Bii, B. C., Kwasira, J., y Iravo, M. (2022). Effects of performance based compensation on the performance of health care workers in public hospitals in north rift counties in Kenya. *Human Resource and Leadership Journal*, *7*(2), 1–25. https://doi.org/10.47941/hrlj.986

Buchenroth, P. (2006). Driving Performance: Making Pay Work for the Organization. *Compensation & Benefits Review, 38*(3), 30-35. https://doi.org/10.1177/0886368706288210

Càmara Mas, R. (2022). Una aproximación al objeto de la evaluación del desempeño de los empleados públicos en la carrera administrativa horizontal. Revista Aragonesa de Administración Pública, 59, 334-361. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8899606

Castaño Ruiz, C. A. (2012). *Demandas del trabajo comercial y su relación con la satisfacción, el estrés y el Síndrome de Burnout en una institución financiera de la ciudad de Pereira* [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional Universidad de Manizales. https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/832

Castilla, E. (2010). Mérito y discriminación dentro de las organizaciones: diferencias en la evaluación y retribución de empleados/as según género y origen étnico. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas,* (129), 61-105. https://www.ingentaconnect.com/content/cis/reis/2010/00000129/00000001/art00003

Cendales Ayala, B. E., Segura Camacho, S. y González Bríñez, M. H. (2022). Variables e instrumentos para la evaluación del desempeño individual en el trabajo. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, *18*(34). https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3950

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* Mc Graw Hill. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* Mc Graw Hill.

http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf

Conroy, S. A., Gupta, N., Shaw, J. D. y Park, T. Y. (2014), A multilevel approach to the effects of pay variation. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (32), 1-64. https://doi.org/10.1108/S0742-730120140000032001

Davis, P. (2005). *A Study Of The The Implications Of Applying A Competency-Based Approach To Performance Management In A Global Organization.* [Tesis de doctorado, Cranfield University]. Cranfield Collection of E-Research. https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1037

Deci, E. L., Koestner, R., y Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627–668. DOI:10.1037/0033-2909.125.6.627*

Dejours, C. (2012). *Trabajar hoy: Nuevas formas del sufrimiento y de acción colectiva. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales* [Conferencia]. CONICET, Buenos Aires, Argentina. https://www.ceil-conicet.gov.ar/2012/10/conferencia-trabajo-hoy-nuevas-formas-de-sufrimiento-y-nuevas-formas-de-accion-colectiva/

Del Pozo Peñafiel, D. M. y Jaramillo Gualoto, K. Y. (2013). *Desarrollar e implementar un sistema de evaluación integral alineado con un mecanismo de retribución variable para el área de operaciones de la empresa Expoguayaquil S.A. - Centro de convenciones de Guayaquil* [Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/30738

Díaz Reyes, J. O. (2020) La gestión por competencias para la evaluación del desempeño laboral. Caso: microempresa. [Trabajo final de grado, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional Lumieres. https://hdl.handle.net/20.500.11839/8384

Einarsen, S. y Johan Hauge, L. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 251-273. https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317121002.pdf

Faozen F. y Octavy Sandy, S. R. (2024). Performance Management: A New Approach in Performance Management. En A. A. Vilas Boas (Ed.), *Human Resource Management - An Update* (pp. 1-30). Intechopen. DOI: 10.5772/intechopen.1002501

Fernández-López, J. A., Fernández-Fidalgo, E. y Siegrist, J. (2005). El trabajo y sus repercusiones en la salud. El modelo “Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa-DER”. *Revista de Calidad Asistencial, 20*(3), 165-170. https://doi.org/10.1016/S1134-282X(08)74743-2

Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979).* Fondo de Cultura Económica. https://monoskop.org/images/d/d2/Foucault_Michel_El_nacimiento_de_la_biopolitica.pdf

Foucault, M. (2008). *Tecnologías del yo y otros textos afines.* Paidós. https://monoskop.org/images/7/70/Foucault_Michel_Tecnolog%C3%ADas_del_yo_y_otros_textos_afines_1990_2008.pdf

Gamboa, A. Y., González, S. y González, G. (2008). El síndrome de cansancio profesional (Burnout syndrome). *Acta Pediátrica Costarricense, 20*(1), 8-11. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-00902008000100002&script=sci_arttext

Gardner, D. G., Van Dyne, L. y Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(3), 307-322. https://doi.org/10.1348/0963179041752646

Gaulejac, V. (2011). L'injonction d'être sujet dans la société hypermoderne : la psychanalyse et l'idéologie de la réalisation de soi-même. *Revue française de psychanalyse, 75*, 995-1006. https://doi.org/10.3917/rfp.754.0995

Gerhart, B. y Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. Human Resource Management Review, 24(1), 41-52.

https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010

Ghani Azmi, I. A., Ahmad, Z. A. y Zainuddin, Y. (2009). The Effects of Competency Based Career Development and Performance Management Practices on Service Quality: Some Evidence From Malaysian Public Organizations. *International Review of Business Research Papers, 5*(1), 97-112.

https://www.academia.edu/68882604/The_Effects_of_Competency_Based_Career_Development_and_Performance_Management_Practices_on_Service_Quality_Some_Evidence_From_Malaysian_Public_Organizations

García Martínez, J. M. (1991). La remuneración, sistema de retribución variable por objetivos. *Informació Psicológica*, (45), 25–27. https://www.informaciopsicologica.info/revista/article/view/1255

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1, 10*, 83-106. https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf

Gismera, V. y Pérez Navarro, J. (2018). Gestionar el comportamiento a través de la Recompensa. Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL, 26-29. https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Febrero/1802_ObservatorioRRHHRet.pdf

Godoy Sánchez, J. R. y Palma Ávila, W. E. (2019). *Correlación entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño de los colaboradores de Cooperativa Elga en su oficina principal en el período de enero 2019* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana]. Repositorio Universidad Tecnológica Centroamericana. https://repositorio.unitec.edu/handle/123456789/7905

Guamán Guevara, M. D., y Reyes Terán, L. A. (2018). El contrato psicológico como factor determinante del Talento Humano, un estudio descriptivo en el sector industrial de la provincia de Tungurahua. *Revista Publicando*, *5*(15(2), 251-291. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1371

Guth, W. D. y Tagiuri, R. (1965). Personal Values and Corporate Strategy. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/1965/09/personal-values-and-corporate-strategy

Herrera J. y Roman, A. (2019). Compromiso organizacional en entornos laborales con factores motivacionales extrínsecos. *Revista ESPACIOS, 40*(28), 27. https://www.revistaespacios.com/a19v40n28/19402827.html

Honneth, A. (2007). *Reificación. Un estudio en la teoría del reconocimiento.* Katz. https://letrasindomitas.files.wordpress.com/2017/08/94923015-axel-honneth-reificacion-un-estudio-en-la-teoria-del-reconocimiento.pdf

Igbaji, P. M., Okpo, E. E., Ufot, J. J., Johnson, O., Lateefah, Y. I. y Okwudiri, O. M. (2024). A Conceptual Review on Compensation Management and Employee Productivity. *Frontiers in Management Science, 3*(1). https://www.paradigmpress.org/fms/article/view/996

Irungaray Jauregui, D. A. (2023). *Los Métodos Efectivos de la Correcta Evaluación del Desempeño de los Trabajadores en las Organizaciones* [Trabajo final de grado, Universidad Galileo]. Tesario virtual. http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1305

Jauregui Giráldez, I. (2019). Variaciones neoliberales en la reproducción de los cuerpos: mercado, trabajo y cuidados. *Oxímora Revista Internacional de Ética y Política*, (14), 22-40. doi: 10.1344/oxi.2019.i14.26504

Kahneman, D., Knetsch, J. L. y Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives, 5*(1), 193-206. https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193.

Kang, E. y Lee, H. (2021). Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability, 13*(3), 1049. https://doi.org/10.3390/su13031049

Kerr, J., y Slocum, J. W. (1987). Managing Corporate Culture Through Reward Systems. *Academy of Management Perspectives, 1*(2), 99–108. doi:10.5465/ame.1987.4275817

Kim, J. y Jung, H. S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal Environmental Research Public Health*, *19*(8), 4428. https://doi.org/10.3390/ijerph19084428

Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M. y Siegrist, J. (2007). Effort-reward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of health: complementary or redundant models? *Occupational and Environmental Medicine,* 64, 659-665. https://doi.org/10.1136/oem.2006.031310

Kivipõld, K., Türk, K. y Kivipõld, L. (2020). Performance appraisal, justice and organizational effectiveness: a comparison between two universities. *International Journal of Productivity and Performance Management, 70*(1), 87-108. https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0229

Krist Addo, S. (2020). Analysing Competency Based Assessment, Framework and its Benefits. *Finance & Management Engineering Journal of Africa, 2*(4), 09-22. https://www.academia.edu/43098327/Analysing_Competency_Based_Assessment_Framework_and_its_Benefits

Lago, G. y Nadruz, P. (2015). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo* [Jornadas académicas]. Universidad de la República, Montevideo, Uruguay. http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf

Lara Álvarez, Z. P. (2021). *Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito)* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. UASB-DIGITAL https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8045/1/T3483-MDTH-Lara-Dise%c3%b1o.pdf

Leiva Quintanilla, D. (2016). *Sesgo de escalada del compromiso en la evaluación de desempeño* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio académico de la Universidad de Chile.
https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138625/Sesgo%20de%20escalada%20del%20compromiso%20en%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Levinson, H. (2003). Management por objetivos ¿de quién? *Harvard Business Review, 81*(1), 2-11. https://reencuadre.com.mx/wp-content/uploads/2017/12/Management-por-objetivos.pdf

Loli, A., Navarro, V., Del Carpio, J., Vergara, A., Castillo, D., Espinoza A. y Borja, O. (2017). El contrato psicológico, el desempeño y la satisfacción en empleados de organizaciones públicas y privadas de Lima. *Revista De Investigación En Psicología*, *20*(1), 61-78. https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i1.13523

López Álvarez, P. (2023). El cuerpo expuesto. Implicaciones políticas de los procedimientos de subjetivación del trabajo. *Bajo Palabra*, (33), 23–48. https://doi.org/10.15366/bp2023.33.001

Luzón Chiroque, G. K. y Vásquez Paredes, M. Y. (2021). *El método del ranking forzado en la evaluación de desempeño y su impacto en las organizaciones* [Trabajo final de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. http://hdl.handle.net/10757/657268

Maceri, S. B. y Coll, A. J. (2023). Las consecuencias indeseadas del dinero desde el punto de vista de la psicología y la Economía de la Felicidad. *Cultura Económica, 41*(105), 67-84 https://doi.org/10.46553/cecon.41.105.2023.p67-84

Madero Gómez, S. M., Arizkuren Eleta, A., Baniandrés Abendaño Y. y Eizaguirre Zarza, A. (2008). La retribución. Una herramienta para el crecimiento y mejora de las empresas. https://www.researchgate.net/profile/Almudena-Eizaguirre-2/publication/311593231_La_retribucion_Una_herramienta_para_el_crecimiento_y_mejora_de_las_empresas/links/585006f408aeb989252e9664/La-retribucion-Una-herramienta-para-el-crecimiento-y-mejora-de-las-empresas.pdf

Maella, P. (2012). Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones. IESE Business School-Universidad de Navarra. https://www.iese.edu/media/research/pdfs/OP-0252.pdf

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información, 42*(2), 49-54. https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf

Marcos Aladrén, E. (2019). *Evaluación del desempeño en las organizaciones: Diferencias entre las organizaciones privadas y la administración pública* [Trabajo final de grado, Universidad de Zaragoza]. Zaguan. https://zaguan.unizar.es/record/87952

Marín Fernández, A. C. y Velasco De Lloreda, M. I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios Gerenciales, 21*(97), 61-82. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000400003&script=sci_arttext

Martuccelli, D. (2010). Critique de la philosophie de l'évaluation. *Cahiers internationaux de sociologie, 128-129*(1), 27-52. https://doi.org/10.3917/cis.128.0027.

McAuley, J., Duberley, J. y Johnson, P. (2007). *Organization Theory. Challenges and Perspectives.* Prentice Hall. https://text-translator.com/wp-content/filesfa/Organization-Theory.pdf

McEwen, B. S. (2006). Protective and damaging effects of stress mediators: central role of the brain. *Dialogues in Clinical Neuroscience, 8*(4), 367- 381. doi:10.31887/DCNS.2006.8.4/bmcewen

Mieles Velásquez, C. P. (2021). Factores de estrés laboral y efectos en la salud: modelo desbalance esfuerzo recompensa y modelo demanda control. *Centro Sur*, *5*(2). https://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/162

Milagres de Assis, L. O. y Reis Neto, M. T. (2013). La Remuneración variable por desempeño en el sector público: Estudio de las causas de su fracaso y repercusiones para el estado brasileño. *Estado, Gobierno, Gestión Pública*, (21), 5-38. https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/download/29328/31104/98213

Mohan N., Saravanan, T. Malath, G. y Saraswathi, C. (2024). An Empirical Investigation On Competency Mapping In Monitoring The Performance Appraisal In It Sector, *Educational Administration: Theory and Practice, 30*(5), 4860-4869. https://doi:10.53555/kuey.v30i5.3718

Moisio, E. (2005). Competency Management and Rewarding. *3rd Performance and Reward Conference*. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=78e8340cf68494281cb5a32e4610195716409360

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos.* Pearson. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf

Nahla, N. y Bouchetara, M. (2019). Competency-Based Pay at the Heart of the New Strategic Management: A Case Study and Courses of Action. *Arabian Journal of Business and ai bar A Management Review, 9*(1), 378.

https://www.hilarispublisher.com/open-access/competencybased-pay-at-the-heart-of-the-new-strategic-management-a-case-study-and-courses-of-action.pdf

Naranjo Torregrosa, M. (2023). *Evaluación del desempeño por competencias vinculado al sistema de retribución variable en una organización del sector hotelero de Alicante* [Trabajo final de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. RediUMH. https://hdl.handle.net/11000/30135

Neffa, J. C. (2019). Los riesgos psicosociales en el trabajo: enfoques y problemáticas. Superintendencia de Riesgos del Trabajo. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/julio_cesar_neffa_0.pdf

Ngozi Comfort, O. y Onuorah, A. N. (2023). Compensation management stratagies and employee performance in selected financial institutions in anambra state, Nigeria. *British International Journal of Business and Marketing Research, 6*(2), 110-127. https://aspjournals.org/Journals/index.php/bijbmr/article/view/296/293

Nkoana, M. E. y Matjie, M. A. (2024). Employee's psychological experiences with bank's pay for performance system in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology, 50*(0). https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2166

Ojeda, H. D. (2017). Evaluación de desempeño: hacia una crítica de la crítica. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, (9), 61-81.

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/revcesot/document/revcesot_n9_03

Oluwaseun Adekola, F. (2020). *Performance pay as a competitive advantage and weapon.* [Trabajo final de grado, University of finance and administration]. Repositorio Universitario VSFS. https://is.vsfs.cz/th/dd2ks/Performance_pay_as_a_competitive_advantage_and_weapon.pdf

Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 29(1), 32-53.

https://www.researchgate.net/publication/273003201_Comportamientos_extra_papel_De_la_colaboracion_a_la_transgresion

Özçelik, G. y Uyargíl, C. B., (2018). Performance Management Systems: Task-Contextual Dilemma Owing to the Involvement of the Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior. *European Management Review, 16*(2), 347-362. https://doi.org/10.1111/emre.12167

Padilla Ruiz, P. (2008). El complemento de productividad y la evaluación del desempeño en la Ley 7/2007. Hacia la calidad en la gestión pública. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, 17, 2867.

https://pedropadillaruiz.es/docs/El_complemento-de-productividad-y-la-evaluacion-del-desempeno-Pedro-Padilla.pdf

Paponi, M. S. (2004). La subjetividad bajo nuevas formas de control. *Thémata: Revista de filosofía,* (33), 305-308. https://institucional.us.es/revistas/themata/33/31%20paponi.pdf

Périlleux, T. (2005) . Le déni de l'évaluation. *Travailler, 13*(1), 113-134. https://doi.org/10.3917/trav.013.0113.

Pfeffer, J. y Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. Administrative Science Quarterly, 38(3), 382-407. https://doi.org/10.2307/2393373

Pitt, C., Williams, V. y OpenStax, (2022). *Business Essentials.* Vancouver. https://pressbooks.bccampus.ca/businessessentials/

Quiroz-González, E., Loaiza Guzmán, J. D. y Mejía González, C. (2020). Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables. En J. E. Páez Valdez (Comp.), *Organizaciones saludables: Un aporte desde la psicología y la comunicación* (pp. 11-35). Universidad Católica de Pereira. https://www.academia.edu/download/94743632/378.pdf

Raya, R. y Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine, 17*(3), 89-93. https://www.researchgate.net/publication/262693051_The_healthy_organization_construct_A_review_and_research_agenda

Ricaurte, M., Rodríguez, M. V., Barriga Medina, H. R. y Romero, M. E. (2020). Sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos: caso ingenio azucarero. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 7*(1), 34-45. http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/782

Ritala, P., Vanhala, M. y Järveläinen, K. (2020). The role of employee incentives and motivation on organisational innovativeness in different organisational cultures. *International Journal of Innovation Management, 24*(4). https://doi.org/10.1142/S1363919620500759

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional.* Pearson. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez Muñoz, A., Martínez Gamarra, M., Moreno Jiménez, B. y Gálvez Herrer, M. (2006). Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: aplicación del modelo de demandas y recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22*(3), 333-345.

https://journals.copmadrid.org/jwop/art/20aee3a5f4643755a79ee5f6a73050ac

Ros, C. (2020). Las actuales modalidades de gestión en el trabajo como política de subjetivación. Desafíos para la psicodinámica del trabajo. *Travailler, 2*(44), 87-102. https://doi.org/10.3917/trav.044.0087

Ruiz Acero, I. (2013). Reseña de Miller y Milner (2004) ¿Desea usted ser evaluado?. *Athenea Digital, 13*(1), 233-236. https://www.redalyc.org/pdf/537/53725662016.pdf

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality, 74*(6), 1557–1586. doi:10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x

Sadler-Smith E. y Shefy, E. (2004). The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making. *Academy of Management Executive,18*(4), 76-91. https://www.academia.edu/3496375/The_Intuitive_Executive_Understanding_and_Applying_Gut_Feel_in_Decision_Making

Sahay, U. y Kaur, G. (2021). A Systematic Review Of The Impact Of Performance Appraisal Systems And Competency Management Framework On The Performance of Employees In The Telecom Sector. *Psychology and education, 58*(1), 2515-2531. https://pdfs.semanticscholar.org/f93c/d500f67fbd19863c6b6535fc1a7aba6379a1.pdf

Salem, K., Essam, N. y Halim, H. (2013). Performance Management and Job Satisfaction in Pharmaceutical Companies in Egypt. *Journal of The Faculty of Commerce and Business Administration.* https://www.researchgate.net/profile/Hazem-Halim/publication/338159868_Performance_Management_and_Job_Satisfaction_in_Pharmaceutical_Companies_in_Egypt/links/5e0338bb299bf10bc3774d73/Performance-Management-and-Job-Satisfaction-in-Pharmaceutical-Companies-in-Egypt.pdf

Salgado J. F. y Cabal, A. L. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27*(2), 75-91. http://dx.doi.org/10.5093/tr2011v27n2a1

Schvarstein, L. (2005). Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización. En L. Schvarstein y L. Leopold (Comps.), *Trabajo y Subjetividad* (pp. 1-21). Paidós. https://www.academia.edu/8490069/Dial%C3%A9ctica_del_contrato_psicol%C3%B3gico_del_sujeto_con_su_organizaci%C3%B3n

Schvarstein, L. (2013). La evaluación del desempeño: una perspectiva políticamente incorrecta. *Poiésis*, *3*(6). https://doi.org/10.21501/16920945.680

https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/poiesis/article/view/680

Shaw, J. D., Gupta, N. y Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal, 23*(6), 491-512. https://doi.org/10.1002/smj.235

Solé, A. (2013). Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes. *Revista de Contabilidad y Dirección, 17*, 11-27. https://accid.org/wp-content/uploads/2020/08/Sistemas_de_retribucion_variable_Ventajas_e_inconvenientes.pdf

Soto Roy, A. (2009). Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas*, *8*(2), 102-119. https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol8-Issue2-fulltext-80

Siegrist, J. (2016). Modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa. En G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 81-86). Academic Press.

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128009512000091

Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa – trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales, 15*, 85-107. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf

Tiwana, A., Wang, J., Keil, M. y Ahluwalia, P. (2007). The Bounded Rationality Bias in Managerial Valuation of Real Options: Theory and Evidence from IT Projects. *Decision*

Sciences, 38(1), 157-181. DOI:10.1111/j.1540-5915.2007.00152.x

Tricomi, E., Rangel, A., Camerer, C. F. y O'Doherty, J. P. (2010). Neural Evidence for Inequality Averse Social Preferences. *Nature, 463, 1089-1091.* doi:10.1038/nature08785.

Uranga, W. (2004). La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional. Semana de Comunicación en las Organizaciones.

http://wuranga.com.ar/images/propios/15_herramienta_gestion.pdf

Weibel, A., Rost, K. y Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory, 20*(2), 387–412. https://doi.org/10.1093/jopart/mup009

Wittke, T. (2007): Psicología de las Organizaciones: Borrador 1. En Psicología y Organización del Trabajo VIII. Innovación y Cambio en las Organizaciones. Psicolibros.

https://www.academia.edu/591989/Psicolog%C3%ADa_de_las_Organizaciones_Borrador_1

Yupanqui Obando, N. E. (2020). *Desempeño laboral y clima organizacional en la subgerencia de evaluación del financiamiento de salud - ESSALUD, Jesús María - 2018* [Trabajo final de grado, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional Universidad Peruana Los Andes. https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2095

Zamora, J. A., (2013). Subjetivación del trabajo: dominación capitalista y sufrimiento. *Constelaciones: Revista de Teoría Crítica, 5*, 151-169. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4761895

Zangaro, M. Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y Sociedad, 15*(16), 163-177. https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334688010.pdf