



Investigación Administrativa
ISSN 2448-7678
riarevistainvestigacion@outlook.com
Instituto Politécnico Nacional
México

Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria.

Madero Gómez, Sergio M.

Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria.

Investigación Administrativa, núm. 117, 2016

Instituto Politécnico Nacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142003>

Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria.

Impact of the Compensation Management' objectives on the Monetary And No-Monetary Compensation.

Sergio M. Madero Gómez 1 / smadero@itesm.mx
Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México

Resumen: La función de recursos humanos en la actualidad está en procesos de cambio constante y cada uno de ellos – atracción y retención del talento, formación integral de las personas, el sistema de evaluación y recompensa - deben de estar ajustándose cada vez al ambiente competitivo, al uso de la tecnología y principalmente a las necesidades de las personas. En este trabajo se pretende conocer el impacto que tienen los diversos objetivos de la administración de compensaciones en los componentes de las mismas compensaciones, es una investigación cuantitativa en la que participaron 306 personas, destacando que los principales objetivos de las compensaciones es mejorar los resultados de la empresa y promover la efectividad, mientras que el salario y las prestaciones son los principales componentes de la mezcla de compensaciones que prefieren los trabajadores.

Palabras clave: Administración de Compensaciones, Compensaciones Monetarias, Compensaciones no monetarias, Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional.

Abstract: Currently, the functions of human resources management- attract and retain talent, train people, performance appraisal and rewards – are in constant change and because of this, it must remain up to date in the competitive environment through the use of technology and attending people's needs. In this research we want to know the impact of the different objectives of compensation management in the compensation mix, such as monetary or non-monetary type. This is a quantitative research in which 306 workers participated [1]and our findings were that the main objectives of compensations are “to improve the performance of the company” and “promote effectiveness”, while “wages” and “benefits” are the main components of the mix of compensation that workers prefer.

Keywords: Compensation management, Monetary and No-monetary compensation, Human Resources, Organizational behavior.

Sergio M. Madero Gómez.

Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria.

Investigación Administrativa, núm. 117, 2016

Instituto Politécnico Nacional

Recepción: 24 Febrero 2016

Aprobación: 16 Mayo 2016

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142003>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, un gran número de empresas están empezando a darse cuenta que las estructuras, los objetivos y los métodos utilizados para su operación, fueron diseñados para una época histórica que se acerca a su fin. Ha llegado la hora de apoyar a las empresas para que sean altamente competitivas, que mejoren sus procesos y estén preparadas para hacer frente a los retos propios del nuevo milenio, Vaiman, Scullion y Collings (2012).

El entorno en el cual están participando las empresas está muy enfocado a la competitividad, al cumplimiento de metas, al logro de resultados, a la eficiencia, la diversidad en el uso de herramientas de mejora, a hacer

uso correcto de la tecnología (Ulrich, 2000), a cuidar el medio ambiente y a ser conscientes de la importancia de la responsabilidad social, donde las personas de diferentes edades que crecieron en ambientes diversos interactúan para lograr los mismos objetivos, formando grupos de trabajo muy diversos, (Giancola, 2006).

En la actualidad existen empresas que no cuentan con un área de recursos humanos organizada, ni debidamente estructurada, es decir, sin una base de referencia para diseñar, desarrollar y poder implementar estratégicamente esquemas de pagos debidamente

En la actualidad existen empresas que no cuentan con un área de recursos humanos organizada, ni debidamente estructurada, es decir, sin una base de referencia para diseñar, desarrollar y poder implementar estratégicamente esquemas de pagos debidamente

profesionalizados dentro de la empresa, que fortalezca una plataforma para poder asignar de manera justa y equitativa los recursos económicos de la empresa, y poder utilizar diversas herramientas de gestión organizacional que mediante el establecimiento de políticas y procesos debidamente desarrollados para el beneficio de los trabajadores y de la empresa misma, se pudiera lograr una administración más eficiente de esos recursos y que de alguna manera tenga repercusiones en los resultados de la empresa. (Wattanasupachoke, 2009).

La administración de las compensaciones ha tenido una serie de cambios e interrogantes que han sido muy relevantes a lo largo de la historia, teniendo en algunos casos una perspectiva estratégica como lo indica (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988; Gómez-Mejía y Welbourne, 1991), al comparar varios factores que están relacionados con la estrategia, la formalidad y la estructura, dándole importancia a la equidad interna a la competitividad externa y al modelo de pagos utilizado. Así mismo Milkovich, Newman y Gerhart (2014:13) muestran esos aspectos integrados en un modelo particular de pagos, que sirve para reflexionar de qué manera pueden influir los diversos componentes de las compensaciones en los objetivos que tiene la administración de los pagos, Werther, Davis y Guzmán (2014:273), con la finalidad de poder conocer su alcance y su aplicación, logrando trascender para que las áreas de recursos humanos en las empresas definan estrategias de compensaciones más atractivas y de aplicación en la realidad y actualidad que se vive.

Revisión de la Literatura

La gestión de recursos humanos requiere de una atención especial, es decir, repensar la función que tiene en las empresas y sobre todo enfocarse en el rol que tiene que jugar, pues es importante que sea un socio estratégico de las demás áreas funcionales de la empresa y apoyar a la dirección general al logro de los resultados esperados, (Vosburgh 2007), (Rynes 2004), (Ordoñez de Pablos 2004).

Considerando que el capital humano es uno de los elementos vitales en el crecimiento de una empresa, y que por lo tanto, son los que apoyan con su participación a la profesionalización de las mismas, Kirkland (2009),

es importante conocer e identificar la influencia que tienen las diversas prácticas administrativas en el desarrollo y crecimiento de una empresa, tal como lo mencionan King-Kauanui, Ngoc y Ashley-Cotleur (2006), entre ellas los sistemas de compensaciones que se tienen.

En el pasado, no existía evidencia de la administración de compensaciones como parte fundamental de la función de recursos humanos en las empresas, pues el proceso de pago a los empleados era considerado como una función más del área administrativa que consistía únicamente en realizar el pago a los trabajadores a cambio del trabajo realizado, es decir, meramente transaccional. Aunque en la actualidad existe mayor evidencia de que el rol y las funciones propias de recursos humanos han estado evolucionando constantemente en los últimos años, tal como lo podemos encontrar en Vosburgh (2007), Ulrich, Younger, Brockbank y Ulrich (2012), Ulrich (2007) y Lawler y Mohrman (2003), con ello podemos mencionar que los procesos relacionados con el diseño de los sistemas de compensaciones también deben de evolucionar y cambiar para poder ser trascendentes en las empresas modernas.

En el pasado, no existía evidencia de la administración de compensaciones como parte fundamental de la función de recursos humanos en las empresas, pues el proceso de pago a los empleados era considerado como una función más del área administrativa que consistía únicamente en realizar el pago a los trabajadores a cambio del trabajo realizado, es decir, meramente transaccional. Aunque en la actualidad existe mayor evidencia de que el rol y las funciones propias de recursos humanos han estado evolucionando constantemente en los últimos años, tal como lo podemos encontrar en Vosburgh (2007), Ulrich, Younger, Brockbank y Ulrich (2012), Ulrich (2007) y Lawler y Mohrman (2003), con ello podemos mencionar que los procesos relacionados con el diseño de los sistemas de compensaciones también deben de evolucionar y cambiar para poder ser trascendentes en las empresas modernas.

Se ha demostrado que las prácticas de recursos humanos para muchas empresas son un aspecto de gran valor, Uysal (2009), Scotti, Hamson y Behson (2009), ya que con estas se pretende atraer y retener al personal mejor calificado; sin embargo, en esta búsqueda, los procesos de gestión se vuelven un tanto complicados, ya que intervienen múltiples factores que provocan una variación y vuelven más extenuante esta tarea, Paré y Tremblay (2007). Por tal motivo, es necesario conocer cuáles son aquellos aspectos del ambiente laboral que pueden atraer y retener al personal en cuestión de satisfacción y en la efectividad de las compensaciones, Scott, McMullen y Sperling (2006), Scott, Morajda y McMullen (2006).

Según Horwitz, Teng-Heng y Ahmed (2003) y Hendry, Woodward, Bradley y Perkins (2000) señalan que la estructura de pagos es considerada como una parte muy importante en el desarrollo de las empresas; se podría comparar con la estructura ósea del cuerpo humano, pues es la base donde se soporta el peso de los demás elementos que forman en su conjunto un esquema integral y completo, propios de la gestión de recursos humanos, por su parte Ramlall (2006) analiza las competencias que deben tener los profesionales de recursos humanos y su relación con

las diversas prácticas empresariales, principalmente en el uso y análisis eficiente de la información con la finalidad de tomar mejores decisiones.

Componentes de los Sistemas de Compensaciones

Werther, Davis y Guzmán (2014:273) mencionan: “En la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración total incluye otras prestaciones”, es por eso la relevancia que tiene el tema de pagos en las empresas, pues un aspecto clave en su operación.

Un sistema de compensaciones está formado principalmente por dos grandes bloques, uno relacionado con los aspectos monetarios y el otro por los aspectos no monetarios.

En primer lugar las compensaciones de tipo monetario, son los sueldos, los salarios, los incentivos, las bonificaciones, las comisiones, así como los pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las empresas a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza, tal como lo mencionan [Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), Chiavenato (2007), Bohlander y Snell (2008), Mondy (2010), Buetow (2008), Nisar (2006), Carrasco y Sánchez (2007), Mulvey, Ledford Jr. y LeBlanc(2000)].

Werther, Davis y Guzmán (2014:273) mencionan que: “entre las prestaciones más comunes que se pueden otorgar a los trabajadores en una empresa pueden ser los seguros de vida, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos mayores, servicios dentales, planes para la compra de acciones, programas de impulso a las actividades deportivas, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima por matrimonio, guarderías”, aunque hay que tener en cuenta que cada empresa decide de acuerdo a sus esquemas estratégicos y a la política de compensaciones, cuales prestaciones se pueden otorgar y cuáles no, tomando en cuenta también su presupuesto y los diversos aspectos legales y fiscales que todo esto implica.

Podemos indicar que la compensación monetaria no es un aspecto que se tiene que considerar para ubicar a una persona en un puesto de trabajo o en un lugar deseado, sino en pro y en función del desarrollo del individuo que lo realiza, Zingheim, Schuster y Dertein (2005). Además se debe buscar impactar mediante el uso eficiente de los recursos en las organizaciones, de manera que tengan argumentos para cambiar, transformar y evolucionar el concepto tradicional de la compensación financiera o monetaria, con la finalidad de que los trabajadores mejoren sus ingresos y su calidad de vida para que puedan trascender hacia unas estructuras que permitan ser remunerados de acuerdo con las capacidades y habilidades de quienes lo desempeñan, es decir, remunerar de acuerdo a las aportaciones y al talento humano que se tiene y no por las funciones realizadas, García (2006), Ramlall, S. (2006), Scott, Mc Mullen y Sperling (2005), Zingheim y Schuster (2002), Zingheim y Schuster (2005).

En segundo lugar las compensaciones no monetarias son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento, gratificación que no tenga impacto económico y está relacionado

principalmente con el puesto de trabajo, con los diversos aspectos de ambiente y condiciones de trabajo, tal como lo indican Udechuwku (2009), Madero (2009a), Madero (2009b), Sachau (2007), Udechukwu (2007), Ruthankoon & Olu (2003).

También pueden ser una serie de acciones o actividades que se realizan en las empresas y que no se reconocen como compensaciones no monetarias pero que de alguna manera son proyectos que están enfocados a mejorar la calidad de vida del trabajador, Madero (2009a), Madero (2009b), así como a favorecer las condiciones de trabajo, el trato y de las relaciones interpersonales tal como lo indican Abbott y DeCieri (2008); Vanhala y Tuomi (2006); Gómez-Mejía, Larrazza y Makri (2003) y Lawler (2003).

En la actualidad muchas organizaciones han decidido utilizar esquemas de pagos alternos o diferenciadores, con la finalidad de hacer un esfuerzo para mantener y lograr retener una fuerza laboral de bajo costo, (Mondy 2010), buscando la implementación de diversas y novedosas prestaciones para tener ciertos ahorros, por ejemplo actividades para los empleados donde se incluyen rifas y sorteos por medio de las redes sociales y conciertos principalmente enfocados para personas jóvenes, así como el diseño de beneficios atractivos para sus empleados como becas escolares para los hijos, o bien nuevos esquemas de reconocimiento por el logro de alguna meta personal o profesional, pues son remuneraciones no monetarias y con alto impacto en las personas.

Los Objetivos de las Compensaciones

Tomando en cuenta las aportaciones de Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Bhatnagar (2007), Mulvey, LeBlanc, Heneman y McInerney (2002), hoy en día se puede identificar que los esquemas de pagos y compensaciones son una de las herramientas más efectivas para atraer personal y poder alinearse al cumplimiento de las metas estratégicas trazadas por las organizacionales.

Como todos los procesos técnicos, las compensaciones fueron creadas con una finalidad y con objetivos muy particulares que se pretenden cumplir, tal como lo encontramos en Scott, McMullen, Wallace y Morajda (2004), Galetic y Nacinovic (2006), sin embargo es importante mencionar algunos de los objetivos que deben cumplirse como un área clave dentro de la función de recursos humanos.

(Bohlander y Snell, 2008; Ellig, 2002; Mulvey, LeBlanc, Heneman y McInerney, 2002; Fay y Thompson, 2001; Lawler, 1995; Newman y Krzystofiak 1998; Murray y Gerhart, 1998; Milkovich y Milkovich, 1992; Werther, Davis y Guzmán 2014) puntualizan que para el diseño de los sistemas de compensaciones se deben tener ciertos objetivos principales como son: (a) Mantener y retener al personal, (b) Motivar al personal a desempeñarse mejor para lograr sus metas, (c) Mejorar procedimientos y actividades para el logro de objetivos y con ello construir un compromiso y (d) Alcanzar el crecimiento de los empleados para ligar los pagos al desarrollo de habilidades y de conocimientos, (e) Cumplir

con los requisitos legales, además de mantener la equidad interna y la competitividad externa, así como (f) Generar satisfacción en las personas.

Por su parte, (Werner y Ward, 2001) mencionan como objetivo de las compensaciones, mejorar el desempeño laboral, (Lawler y Ledford Jr., 1987; Levy-Leboyer, 1997; Murray y Gerhart, 1998; St-Onge, Haines III y Klarsfeld 2004), ayudar al desarrollo de competencias y habilidades y (Judge, Cable, Boudreau y Bretz Jr., 1995) indican que las compensaciones favorecen la carrera laboral del trabajador.

Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Decoene y Bruggeman (2006) y (Lawler, 2003) mencionan que el alineamiento estratégico, corresponde a la manera de asociar los distintos aspectos relacionados con las compensaciones directamente con las metas y valores propios de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores, con la finalidad de lograr la congruencia organizacional que se espera tener. Para lo cual, las personas deben saber “entender y comprender” qué se les está pagando y qué se espera de ellos mediante sus actividades diarias.

Con lo anteriormente mencionado, la compensación se podría considerar como un medio de comunicación pues las inconsistencias que una persona perciba desde la perspectiva de la equidad y la justicia serán resueltas mediante sus propios análisis y su propia interpretación, es decir, es el trato que recibe la persona por parte de la empresa mediante su pago.

En lo que respecta a la equidad interna, Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Carpenter y Sanders (2002) y Chiu, Wai-Mei y Li-Ping (2002), mencionan que la equidad es pagar según el impacto que tenga cada puesto de la estructura organizacional en los resultados del negocio. Para ello, es necesario medir dicho impacto mediante un conjunto de técnicas de evaluación ya sean cualitativas o cuantitativas que garanticen la igualdad y mantengan un equilibrio en las actividades que realizan todos los puestos de la organización.

Hay que mencionar que las compensaciones deben ser parte muy importante en el proceso de la atracción y retención del talento, permitiendo que la contratación del personal cumpla con los requerimientos del proceso de empleo de acuerdo a las políticas marcadas por la empresa destacando que para lograrlo es necesario observar el medio ambiente y el mercado laboral existente para establecer el nivel de remuneración que se debe tener para ser una ventaja contra los demás y así mostrar competitividad externa, tal como lo podemos observar en Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Carpenter y Sanders (2002) y Chiu, Wai-Mei y Li-Ping (2002).

Si no se paga lo mismo o al menos ajustarse a las expectativas del mercado laboral, la probabilidad de no encontrar los talentos suficientes para ser eficiente y productivo en la empresa es muy alta.

Otro de los objetivos que tienen las compensaciones, está muy relacionado con los aspectos propios del comportamiento humano y organizacional, es que logren tener un gran impacto en la motivación y en la satisfacción del trabajador, ya que motivar es impulsar positivamente a una persona para realizar un determinado tipo de acciones, las cuales la mayoría de las veces se logran ejecutar de la mejor manera posible,

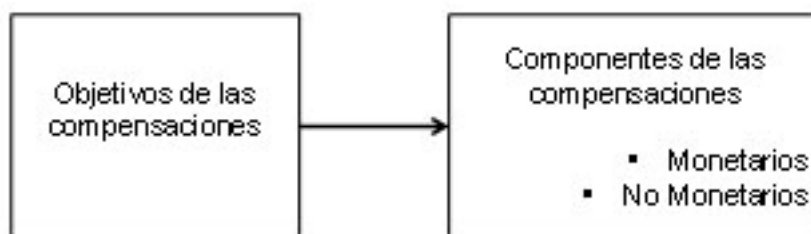
ya sea por necesidades propias de la persona o por las expectativas que el resultado de la acción generan, tal como lo mencionan, Milkovich, Newman y Gerhart (2014), Decoene y Bruggeman (2006), Chiu, Wai-Mei y Li-Ping (2002).

Muchos de los conflictos y problemas que se generan y existen en las empresas, como por ejemplo rotación de personal, ausentismo, distracciones y accidentes laborales, son atribuidos principalmente a los aspectos salariales y tienen de alguna forma relación directa con la motivación intrínseca y con la satisfacción de la persona al estar desarrollando su trabajo, Kopelman, Prottas y Davis (2008), Schwarz (1989) y que de alguna manera tienen sus efectos y repercusiones en el clima laboral del lugar de trabajo.

Debido a que no existen suficientes evidencias en el entorno laboral latinoamericano sobre el tema, el presente trabajo tiene como finalidad identificar cuáles son los principales objetivos de la administración de compensaciones, y cuáles son los principales componentes que forma la mezcla de las compensaciones así como identificar la relación que existe entre ambos conceptos.

Modelo de Investigación e Hipótesis

La tabla 1 muestra el modelo de la investigación utilizado y se observa la manera en que los diversos objetivos que se tienen en la administración de las compensaciones, afectan de alguna manera en los componentes de las compensaciones, ya sean monetarias o no monetarias.



Tomando en cuenta lo que Scott, McMullen, Wallace y Morajda (2004), se plantea la hipótesis 1: El principal objetivo de las compensaciones es mejorar los resultados de la empresa.

De acuerdo con Madero (2009b), Gómez-Mejía, Larraza y Makri (2003), Lawler (2003), se plantea la hipótesis 2: Los principales componentes de la mezcla de compensaciones son aspectos de tipo no monetario.

Hipótesis 3: Existe mayor relación entre las compensaciones no monetarias y los objetivos de las compensaciones que las monetarias y los objetivos de las compensaciones.

Metodología

La investigación realizada es no experimental, exploratoria, descriptiva y correlacional, de tipo cuantitativa, usando una muestra a conveniencia donde la población comprende a propietarios, directivos y gerentes de recursos humanos de empresas con oficinas en México.

Para la obtención de la información se utilizaron equipos de trabajo formados por estudiantes del programa de graduados en administración, la aplicación del cuestionario se llevó a cabo dentro de las instalaciones de cada una de las personas participantes. Al momento de la aplicación, se les informó que la información sería confidencial y los resultados se utilizarían únicamente para fines académicos y de investigación, los cuestionarios se aplicaron de manera individual y su duración fue de 10 a 15 minutos aproximadamente.

Se diseñó un cuestionario con diez ítems relacionados con los objetivos de las compensaciones, las escalas utilizadas para calificar cada variable están en escala de Likert de 1 a 5, donde “1” corresponde a la frase Estoy totalmente en desacuerdo y “5” hace referencia a Estoy totalmente de acuerdo; diez ítems con los componentes monetarios y no monetarios, las escalas utilizadas para calificar cada variable están en escala de Likert de 1 a 5, donde “1” corresponde a la frase Irrelevante y “5” hace referencia a que es muy relevante y nueve ítems con datos relacionados con la empresa y con información de la persona que contesta el cuestionario, dando un total de 29 ítems. Se lograron aplicar 306 cuestionarios. El sistema estadístico utilizado para el análisis de los datos fue: Statistical Package for Social Science, (SPSS) versión 21.0 y el AMOS 21.

Participantes

La tabla 2 que se muestra en seguida presenta información de las empresas donde se desempeñan las personas que participaron en la investigación, destacando que 83 son del sector comercio, 106 del sector manufactura y 117 del sector servicios.

Tabla 2:
Características de las empresas de la muestra

Empresas	N	Porcentaje
Inicio de actividades		
<= 5 años	43	14.1%
6 to 15 años	105	34.3%
16 to 25 años	77	25.2%
>= 25 años	81	26.4%
Número de empleados		
< 100	119	39.0%
100 - 249	96	31.2%
250 - 499	32	10.5%
500 - 999	25	8.2%
> 1,000	34	11.1%
Sector industrial		
Comercio	83	27.2%
Manufactura	106	34.6%
Servicios	117	38.2%
	N = 306	100%

En la siguiente tabla se muestra la información relacionada con las personas que contestaron el instrumento de medida, destacando que el 74% son del género masculino y el 26% del femenino. (ver tabla 3)

Tabla 3:
Características de las personas que respondieron el cuestionario

Datos demográficos	N	Porcentaje
Género		
Masculino	225	73.5%
Femenino	81	26.5%
Estado civil		
Soltero	77	25.2%
Casado	223	72.9%
Otro	6	1.9%
Edad		
<= 30 años	53	17.3%
31 to 40 años	144	47.1%
41 to 50 años	71	23.2%
>= 51 años	38	12.4%
Experiencia en el puesto		
<= 5 años	88	28.8%
6 to 10 años	112	36.6%
11 to 20 años	66	21.6%
>= 21 años	40	13.0%
Nivel Jerárquico		
Propietario	67	21.9%
Directivo	75	24.5%
Gerente	164	53.6%
Accionista		
No	195	63.7%
Si	111	36.3%
N = 306		100%

Análisis de los Datos

A continuación se muestran los promedios de cada uno de los objetivos de la administración de las compensaciones para poder hacer su análisis de manera individual y comprender la relevancia que tiene cada una de ellas en el entorno empresarial y con las estrategias del negocio. (ver tabla 4)

Tabla 4:
Objetivos de las compensaciones

Objetivos de las Compensaciones	Promedio	Desv. Estandar.
1.- Adquirir personal calificado (AP)	3.90	1.15
2.- Retener al personal (RP)	3.89	1.13
3.- Garantizar la igualdad entre los sueldos del personal GIS)	3.53	1.17
4.- Motivar el desempeño de las personas (MDP)	4.02	1.22
5.- Cumplir a tiempo con el pago y con las disposiciones legales (CT)	3.94	1.33
6.- Optimizar el uso adecuado de los recursos (OUR)	3.92	1.23
7.- Mejorar los resultados de la empresa (MRE)	4.25	1.17
8.- Reconocer al personal (REC)	3.96	1.15
9.- Generar un impacto en la satisfacción. (GSAT)	3.92	1.15
10.- Promover la efectividad de la empresa. (EFE)	4.06	1.16

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que mejorar los resultados de la empresa, (MD=4.25, DS=1.17); con esto se comprueba la hipótesis 1 de la investigación. En seguida se observa que promover la efectividad de la empresa (MD=4.06, DS=1.16) y motivar el desempeño de las personas (MD=4.02, DS=1.22) son los principales objetivos que muestran mayor importancia en el entorno de acuerdo a la percepción de las personas que participaron en la investigación, mientras que garantizar la igualdad (MD=3.53, DS=1.17) y retener el personal (MD=3.89, DS=1.13) son los objetivos que menor importancia le dan las personas que participaron en la investigación.

Para los diversos componentes que se tienen en las compensaciones, a continuación se muestra la tabla de cada uno de ellos de acuerdo con la información obtenida, destacando que de las compensaciones monetarias el salario base es la más relevante (MD=4.24, DS=0.87) y de las compensaciones no monetarias las condiciones de trabajo son las que se consideran más importantes (MD=4.05, DS=0.92, ver tabla 5).

Con éstos resultados se rechaza la hipótesis 2, en los que se señala que para la muestra que participa en la investigación, los aspectos monetarios, en particular el salario es el que mayor importancia tiene con respecto a las no monetarias.

Con éstos resultados se rechaza la hipótesis 2, en los que se señala que para la muestra que participa en la investigación, los aspectos monetarios, en particular el salario es el que mayor importancia tiene con respecto a las no monetarias.

Tabla 5:
Componentes de las Compensaciones Maneras de recompensar el trabajo

	Tipo	Promedio	Desv. Estandar.
1.- El salario base (SB)	Monetaria	4.24	0.87
2.- La compensación variable (CoVa)	Monetaria	3.74	1.25
3.- Los sistemas de incentivos monetarios (SIM)	Monetaria	4.02	1.17
4.- Prestaciones / Beneficios (seguros, coche, casa, etc.) (PyB)	Monetaria	4.23	0.90
5.- Condiciones de trabajo. (CT)	No monetaria	4.05	0.92
6.- Nivel y calidad de la supervisión. (CS)	No monetaria	3.68	1.00
7.- Posibilidades de crecimiento. (PC)	No monetaria	3.98	1.04
8.- El reconocimiento. (Rec)	No monetaria	4.03	1.01
9.- La atraktividad del puesto. (AP)	No monetaria	3.84	0.95
10.- Las relaciones interpersonales en el trabajo. (RI)	No monetaria	3.66	1.03

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el análisis de los datos, se realizó la prueba de validez y confiabilidad del instrumento utilizado en el trabajo de campo; mediante un análisis factorial exploratorio, se obtuvieron cargas factoriales superiores a 0.5, (ver tabla 6), resultando que en la primer variable latente (compensaciones monetarias) fueron válidos tres ítems, es decir: compensación variable, sistemas de incentivos monetarios y prestaciones/beneficios, mientras que para las compensaciones no monetarias todos los ítems resultaron estadísticamente válidos, por lo que se procedió a verificar la confiabilidad, encontrando un alfa de Cronbach (#) de 0.689 para las monetarias y 0.824 para las no monetarias, en el apartado de anexos se muestran las diversas cargas factoriales resultantes. También es importante mencionar que se obtuvo un KMO=0.851, un estadístico Chi cuadrada de 877.2 con un nivel de significancia .000, lo cual confirmando que el análisis factorial es pertinente para la muestra de datos que se tiene.

Tabla 6:
Matriz de Componentes Rotada

	Factor 1	Factor 2
2.- La compensación variable (CoVa)		0.767
3.- Los sistemas de incentivos monetarios (SIM)		0.874
4.- Prestaciones / Beneficios (seguros, coche, casa, etc.) (PyB)		0.593
5.- Condiciones de trabajo. (CT)	0.678	
6.- Nivel y calidad de la supervisión. (CS)	0.750	
7.- Posibilidades de crecimiento. (PC)	0.766	
8.- El reconocimiento. (Rec)	0.694	
9.- La atraktividad del puesto. (AP)	0.664	
10.- Las relaciones interpersonales en el trabajo. (RI)	0.620	
Alfa de Cronbach (α)	0.689	0.824

Fuente: Elaboración propia

En seguida se procedió a analizar las variables mediante el modelo de ecuaciones estructurales para corroborar lo mencionado en el marco teórico de la investigación, hay que destacar que en el diseño del modelo se tomaron en cuenta los aspectos encontrados en la revisión de la literatura y la relación que existe entre las diferentes variables de la investigación, el modelo resultante se presenta en la sección de anexos.

Confirmación del Modelo Teórico

on un p-valor = 0.000 y una relación entre la chi cuadrada (195.69) y los grados de libertad (107) menor de 3 (Cmin/DF= 1.829), así mismo considerando como indicadores de un buen ajuste

Con un p-valor = 0.000 y una relación entre la chi cuadrada (195.69) y los grados de libertad (107) menor de 3 (Cmin/DF= 1.829), así mismo considerando como indicadores de un buen ajuste estadístico de los datos al modelo a través de un RMSEA=0.052; RMR = .086 y GFI=0.932 e incrementales TLI=0.946 y CFI=0.958, IFI=0.958 se confirma la factibilidad del modelo.

Tomando en consideración que existen muchos elementos que inciden directamente en el comportamiento de la persona en los lugares de trabajo, en esta investigación se pretende identificar cuáles son los factores relacionados con las compensaciones que más impactan en los objetivos o metas que se pretenden lograr en una empresa desde la perspectiva de recursos humanos, en particular para el área de pagos o compensaciones.

Los coeficientes mostrados en el modelo resultante indican que existe una relación más fuerte o mayor peso entre los componentes de las compensaciones monetarias y los objetivos que se tienen en los pagos (#=0.45, p < .001) comparado con la que se presenta entre los objetivos y las compensaciones no monetarias ###0.35, p < .001); lo cual se rechaza la hipótesis 3, sin embargo es necesario mencionar que tanto las compensaciones monetarias como los objetivos son relevantes para las compensaciones no monetarias, pues presentan un peso o importancia relativa de 0.39 para el primer caso y un peso de 0.35 para el segundo.

Buscando una posible relación entre las distintas variables utilizadas en la investigación se procedió a realizar un análisis de correlación, obteniéndose los siguientes resultados, ver tabla 7:

Tabla 7:
Matriz de correlaciones

Variabes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Obj1	1.0											
2. Obj2	.38***	1.0										
3. Obj3	.24***	.38***	1.0									
4. Obj4	.44***	.51***	.35***	1.0								
5. Obj5	.32***	.17**	.27***	.15**	1.0							
6. Obj6	.46***	.31***	.30***	.36***	.63***	1.0						
7. Obj7	.38***	.44***	.22***	.57***	.43***	.53***	1.0					
8. Obj8	.40***	.44***	.30***	.66***	.19***	.41***	.53***	1.0				
9. Obj9	.40***	.48***	.36***	.65***		.31***	.48***	.68***	1.0			
10. Obj10	.45***	.44***	.29***	.63***	.25***	.46***	.69***	.61***	.65***	1.0		
11. MONET		.13**	.15**	.30***			.21***	.29***	.36***	.33***	1.0	
12. NOMONET	.17***	.11**	.13***	.18***	.15***	.20***	.15**	.17**	.19***	.21***	.24***	1.0

Fuente: Elaboración propia

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$;

Hay que hacer notar que las compensaciones no monetarias tienen mayores niveles de correlación que las compensaciones que son consideradas como monetarias con respecto a los diferentes objetivos que se tienen en la administración de las compensaciones.

El grado de correlación más alto de las compensaciones no monetarias se da con la manera en la que se promueve la efectividad de la empresa, $r(306)=0.21$, $p < 0.001$, seguido por la optimización en el uso de los recursos, $r(306)=0.20$, $p < 0.001$ y el impacto en la satisfacción de las personas $r(306)=0.19$, $p < 0.001$.

Conclusiones

Con el desarrollo del presente trabajo, se puede observar que los diversos grupos de interés que existen en las organizaciones son más exigentes que antes, ya que están más conscientes de sus obligaciones y compromisos con la sociedad y el medio que los rodea, tratando en ocasiones de optimizar y hacer un uso adecuado de los diversos recursos que tienen. Por ello, quienes se dedican a promover productos y/o servicios deben generar ventajas diferenciadoras que los ayude a mantenerse en el mercado, además de diseñar, desarrollar y emprender programas innovadores de gestión empresarial, principalmente en los procesos de recursos humanos, que motiven al personal, que los mantengan satisfechos, involucrados con lo que hacen y comprometidos para que desarrollen una labor más productiva y de mejor calidad, lo que redundará en mejores productos, bienes o servicios, confirmando así lo que mencionan, Semerciöz, Hassan y Aldemir (2011) y Watson (2003).

De acuerdo con los resultados obtenidos y de acuerdo a la percepción de los trabajadores sobre la importancia de las variables analizadas en la investigación, podemos observar que mejorar los resultados y la efectividad de la empresa, así como motivar el desempeño de las personas son los principales objetivos que la administración de compensaciones tiene, mientras que el salario base, las prestaciones y beneficios y las condiciones de trabajo son los componentes más importantes en la muestra que participa en esta investigación.

Los objetivos que menor importancia le dan las personas que participaron en la investigación son garantizar la igualdad ($MD=3.53$, $DS=1.17$) y retener el personal ($MD=3.89$, $DS=1.13$) para lo cual son objetivos muy importantes para el área de recursos humanos y que nos damos cuenta que para las personas dentro de las empresas eso no los consideran relevante.

En los modelos de regresión realizados, las variables que más predicen los objetivos de las compensaciones son las posibilidades de crecimiento, los sistemas de incentivos monetarios y el reconocimiento. Sin embargo los otros componentes de las compensaciones que de alguna manera son considerados importantes podemos mencionar las condiciones de trabajo, el reconocimiento y las relaciones interpersonales.

La compensación que se ofrece a los trabajadores, en este caso a los participantes de la investigación, al parecer no son relevantes para el logro de los objetivos de las compensaciones pues en ningún momento muestran resultados estadísticamente satisfactorios, lo que también podemos interpretar es que probablemente la mayoría de las personas no participan en la asignación de un bono por compensación.

Por otra parte las compensaciones no monetarias son las que mayor relación muestran con cada uno de los objetivos analizados, por ejemplo las posibilidades de crecimiento (PC) y la atractividad del puesto (AP).

Por otra parte las compensaciones no monetarias son las que mayor relación muestran con cada uno de los objetivos analizados, por ejemplo las posibilidades de crecimiento (PC) y la atractividad del puesto (AP).

Sin embargo es necesario mencionar que los esquemas de reconocimiento son una estrategia importante en la gestión del personal, tal como lo menciona Alva (2011), y también es relevante considerar que los aspectos en donde se involucra la relación jefe-colaborador, en particular a los mandos intermedios o líderes responsables de un grupo o equipo de trabajo es en el trato y las relaciones entre ellos así como la convivencia que se genera con los mismos compañeros de trabajo.

Con éste trabajo, se pudo observar la relevancia que tienen los diversos procesos involucrados en la gestión del personal y que de alguna manera impactan en los sistemas de pagos de las empresas, como son las entrevistas realistas en el proceso de la selección de personal, el uso eficiente de la comunicación en la interrelación de las personas, el uso de las redes sociales en la capacitación, el diseño de los análisis de puestos, las descripciones de puestos y las valuaciones de puestos, además de la forma de involucrar a los colaboradores para participar en nuevos proyectos, entre otras herramientas y actividades más.

Bajo este contexto se ha planteado el supuesto de que los procesos propios de la gestión de recursos humanos inciden favorablemente en la importancia que tienen en las personas el esquema de pagos, ya sea monetario o no monetario.

En la actualidad los directivos responsables de la administración de las compensaciones deben de diseñar planes de acción enfocados para la generación y creación de confianza del personal en el plan de compensaciones que se tiene la empresa y que sirva principalmente para que se puedan lograr los objetivos y las metas estratégicas de la misma.

Además de que la comunicación juega un papel importante para que todos los empleados de la empresa puedan enfocar sus esfuerzos en el mejoramiento de la empresa pues favorece el ambiente laboral, el compromiso y la motivación.

Por otra parte es necesario identificar los factores principales en los que recaen las decisiones de los directivos de esas empresas ante la falta de acciones enfocadas a favorecer su profesionalización y expansión, es decir, crear un ecosistema, es decir, un ambiente propicio y adecuado para ayudar el crecimiento y desarrollo del personal con procesos cada vez más innovadores y creativos.

Limitaciones y Proyectos Futuros

Como resultado de la presente investigación se han identificado una serie de reflexiones que han dado origen a desarrollar un conjunto de posibles investigaciones a realizar en el futuro, principalmente porque los procesos de recursos humanos están evolucionando muy rápidamente y sería conveniente involucrar otros puntos de vista como los especialistas del área laboral, fiscal, contable y financiera para que sus aportaciones generen una idea más completa sobre el tema de compensaciones y poder identificar áreas de oportunidad para su aplicación en el entorno laboral.

Así mismo surgen algunas inquietudes sobre la forma de pagar en el mediano plazo, pues cada vez hay personas de las nuevas generaciones que se integran al mundo laboral y es necesario identificar las mejores formas de pago, identificar cuáles son sus preferencias y qué expectativas tienen en las prestaciones y beneficios que les gustaría recibir, o en los incentivos que se deben de ofrecer para hacerlos atractivos y analizarlos de acuerdo a diversos datos demográficos como puede ser por los diversos grupos de edades o generaciones, estado civil y de nivel académico, las nuevas formas de inclusión laboral, pues sabemos que existen diversas necesidades entre esos grupos de personas.

Es recomendable aplicar el instrumento en otras empresas y personas para poder hacer un análisis por niveles organizacionales ya que las expectativas de las formas de pagos varía de acuerdo a la posición que se tiene en la empresa, además es interesante considerar replicar este trabajo en otras regiones del país para conocer las diferencias regionales y culturales relacionadas con el tema de compensaciones, pues los resultados obtenidos en esta investigación son válidos únicamente para la muestra seleccionado y no pueden ser generalizados para toda la población.

Referencias

- Abbott, J. y De Cieri, H. (2008). Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 303-322.
- Alva, S. (2011). *Empresa Admirada: La receta*. México, LID Editorial Mexicana.
- Bhatnagar J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*. 29(6), 640-663.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México. D.F International Thomson Editores. 14ª. Edición.
- Buetow, S. (2008). Pay-for-performance in New Zealand primary health care. *Journal of Health Organization and Management*, 22(1), 36-47.
- Carpenter, M. y Sanders, WM G. (2002). Top management team compensation: The missing link between CEO pay and firm performance? *Strategic Management Journal*. 23(4).

- Carrasco-Hernández, A. y Sánchez-Marín, G. (2007). The determinants of employee compensation in family firms: Empirical evidence. *Family Business Review*, 20(3), 215-228.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F. McGraw Hill Interamericana. 8ª edición.
- Chiu, Randy K. Wai-Mei Luk Vivienne y Li-Ping Tang, Thomas (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*. 31(4).
- Decoene V. y Bruggeman W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*. 26(3/4).
- Ellig, B. R. (2002). Executive compensation 101: Considering the many elements. *WorldatWork Journal*, 11(1), 11-20.
- Fay, C. y Thompson, M. (2001). Contextual determinants of reward systems' success: An exploratory study. *Human Resource Management*, 40(3), 213-226.
- García C. (2006). La Compensación Financiera: Una Medida de Valor del Trabajador. *Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte. No. 21.
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *HR. Human Resource Planning*
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. 5ª. Edición, Pearson Educación.
- Gómez-Mejía, L. Larraza-Kintana, M. y Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226-237.
- Gómez-Mejía, L. y Welbourne, T. (1988). Compensation Strategy: An Overview and Future Steps. *HR. Human Resource Planning*, 11(3), 173-187.
- Hendry, C., Woodward, S., Bradley, P., y Perkins, S. (2000). Performance and rewards: Cleaning out the stables. *Human Resource Management Journal*. 10(3), 46-62.
- Horwitz, F., Teng-Heng, C., y Ahmed, Q. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*. 13(4), 23-44.
- Judge, T., Cable, D., Boudreau J., y Bretz, Jr. R. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success, *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- King-Kauanui, S. Ngoc, S. D. y Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of Human Resource Management: SME Performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 11(1), 79-96.
- Kopelman R., Prottas D., y Davis A. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *JMI. Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.
- Lawler III, E. (1995). The new pay: A strategic approach. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 14-22.
- (2003). Pay practices in Fortune 1000 corporations. *WorldatWork Journal*, 12(4), 45- 54.
- Lawler, E. y Ledford, G. (1987). Skill-Based Pay: A concept that's catching on. *Management Review*. 76(2), 46-51.

- Lévy-Leboyer, C. (1997). "Gestión de las competencias". Barcelona: Gestión 2000
- Madero, S. (2009a, 30 marzo). ¿Cómo pagar a un trabajador en tiempos de crisis?. *El Financiero*. Recuperado de <http://cobertura.elfinanciero.com.mx/universidades/articulos/Tema%20Administracion/Mar30%20-%20ITESM%20Campus%20Mty.pdf>, el 10 de marzo 2010
- (2009b). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 131-147.
- Milkovich, G., Newman, J., y Gerhart, B. (2014). "Compensation". NY. Mc Graw Hill, 11ª. Edición.
- Milkovich, G. y Milkovich, C. (1992). Strengthening the pay-performance relationship: The research. *Compensation and Benefits review*. 24(6), 53-62.
- Mulvey, P., LeBlanc, P., Heneman, R., y McInerney, M. (2002). Study finds that knowledge of pay process can beat out amount of pay in employee retention, organizational effectiveness. *Journal of Organizational Excellence*, 21(4), 29-42.
- Mulvey, P., Ledford Jr., G., y LeBlanc, P. (2000). Rewards of Work. *WorldatWork Journal*, 9(3), 6-18.
- Murray, B. y Gerhart, B. (1998). An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcome. *Academy of Management Journal*, 41(1), 68-78.
- Newman, J. y Krystofiak, F. (1998). Value-chain compensation. *Compensation and Benefits Review*, 30(3), 60-66.
- Nisar, T. (2006). Subjective Performance Measures in Bonus Payouts. *Performance Improvement*, 45(8), 34-44.
- Ordoñez de Pablos, P. (2004). Human resource management systems and their role in the development of strate. *Journal of European Industrial Training*. 28, 474-489.
- Paré, G., y Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*. 32(3), 326-357.
- Ramlall, S. (2006). HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. *Performance Improvement*. 45(5), 32-44.
- Ruthankoon, R. y Olu O. S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Tai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.
- Rynes, S. (2004). Where do we go from here?: Imagining new roles for human resources. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 203-213
- Sachau, D. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393
- Schwarz R. (1989). Participative Decision Making. Comparing Union-Management and Management Designed Incentive Pay Programs. *Group & Organization Management*, 14(1), 104-122.

- Scott, D., Mc Mullen T., y Sperling R. (2005). The Fiscal Management of Compensation Programs. *WorldDatworkJournal*. 14(3), 13-25
- (2006). Evaluating Pay Program Effectiveness: A National Survey of Compensation Professionals. *WorldatWork Journal*. 15(3), 47-53.
- Scott, D., McMullen, T. D., Wallace, M., y Morajda, D. (2004). Annual Cash Incentives for Managerial and Professional Employees. *WorldatWork Journal*. 13(4), 6-15.
- Scott, D., Morajda, D., y McMullen, T. (2006). Evaluating Pay Program Effectiveness. *WorldatWork Journal*. 15(2), 50-59.
- Scotti, D., Harmon, J., y Behson, S.. (2009). Structural relationships between work environment and service quality perceptions as a function of customer contact intensity: Implications for human service strategy. *Journal of Health and Human Services Administration*, 32(2), 195-234.
- Semerciöz F., Hassan M. y Aldemir Z. (2011). An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness. *International Business Research*. 4(2), 125-136.
- St-Onge, S., Haines III, V., y Klarsfeld, A. (2004). La rémunération basée sur les compétences: Déterminant et incidences. *Relations Industrielles*, 59(4), 651-680
- Udechukwu, I. (2007). The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): Evidence from a correctional setting. *Journal of Applied Management and entrepreneurship*, 12(1), 127-141.
- (2009) Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personnel Management*, 38(2), 69-82.
- Ulrich, D. (2000). From eBusiness to eHR. *HR Human Resource Planning*, 23(2), 12-21.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., y Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies, *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222
- Uysal, G. (2009). Human Resource Management in the US, Europe and Asia: Differences and Characteristics. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 14(2), 112-117.
- Vaiman, V., Scullion, H., y Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Vanhala, S. y Tuomi, K (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17(3), 241-255.
- Vosburgh, R. (2007). The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization. *HR. Human Resource Planning*, 30(3), 11-16, 18-23.
- Watson, S. (2003). Building a better employment deal. *Workspan*. 46(12), 48-51.
- Wattanasupachoke, T. (2009). "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: A Study of Thai Enterprises". *Journal of Global Business Issues* 3(2), 139-148.
- Werner, S. y Ward, S. (2001). Cutting through the fog of academic writing: Ten studies worth deciphering. *WorldatWork Journal*, 10(1), 47-55.
- Werther, W., Davis, K y Guzmán, P. (2014) *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 7ª. Edición, México, DF.

Zingheim, P. y Schuster, J. (2002). Reassessing the Value of Skill-Based Pay: Getting the Runaway Train back on Track. *WorldatWork Journal*. 11(3), 72-77.

Zingheim, P. y Schuster, J. (2005). The Next Decade for Pay and Rewards. *Compensation and Benefits Review*. 37(1), 26-32

Zingheim, P., Schuster, J., y Dertein, M. (2005). Measuring the Value of Work. *WorldatWork Journal*. 14(3), 42-49.

Notas de autor

- 1 Doctor en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad Deusto de San Sebastián España, Profesor Investigador del Departamento de Gestión Empresarial del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, smadero@itesm.mx

Información adicional

CODIGO JEL:: J2, J3, M12, M52