



Investigación Administrativa

ISSN: 1870-6614

riarevistainvestigacion@gmail.com

Escuela Superior de Comercio y  
Administración, Unidad Santo Tomás  
México

Madero Gómez, Sergio Manuel; Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly  
LAS RECOMPENSAS EN EL TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR  
MEXICANA: DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GENERACIÓN Y  
Investigación Administrativa, núm. 107, enero-junio, 2011, pp. 7-18  
Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás  
Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045213001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## LAS RECOMPENSAS EN EL TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA: DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GENERACIÓN Y

### THE REWARDS IN THE MEXICAN FAMILY BUSINESS: AN PERSPECTIVE ON GENERATION Y

Sergio Manuel Madero Gómez (1)  
Rosa Nelly Treviño-Rodríguez (2)

#### ABSTRACT

One of the most important tasks that we have in human resources management, when it comes to family business, is the design of strategies for the implementation of various management practices, in particular the structures and the various components of payments systems. This research reflects the impact it can have on the results, and the possibility of survival of the business through the generations. In this exploratory study in a Mexican context, in which 95% are family business, was possible to identify the mix expected of the compensation of the 404 college students, which is composed of base salary (58.8%), variable compensation (14.8%), features and benefits (13.8%) and long-term incentives (stock-options) (12.6%), and that non-monetary aspects have an important role in various ways to reward in business.

**Key words:** Job Satisfaction, Executive Compensation, Family Business, Human Resource Management, Generation Y.

#### RESUMEN

Una de las tareas más importantes que se tiene en el área de recursos humanos cuando se habla de empresas familiares es el diseño de las estrategias para la instrumentación de las diversas prácticas de gestión, en particular de las estructuras y los diversos componentes de los sistemas de pagos. El presente trabajo tiene como objetivo, conocer las expectativas de pago de los jóvenes universitarios. Lo anterior nos lleva a reflexionar sobre el impacto que esto puede tener en los resultados, así como posiblemente en la supervivencia del negocio a través de las generaciones. Mediante este estudio exploratorio llevado a cabo en un contexto mexicano, en el cual 95% de las empresas son de origen familiar, se pudo identificar que la mezcla de compensaciones esperada tomando en cuenta las expectativas de 404 jóvenes universitarios estaba compuesta por salario base (58.8%), compensación variable (14.8%) prestaciones y beneficios (13.8%) y pago en acciones (12.6%). Además, observamos que los aspectos no monetarios tienen un papel significativo dentro de las diversas maneras de recompensar.

**Palabras clave:** Satisfacción en el trabajo, compensaciones, empresa familiar, recursos humanos, generación Y.

**Código JEL:** M51

(1) Profesor-Investigador en el Tecnológico de Monterrey, Escuela de Negocios, Campus Monterrey, Av. Garza Sada 2501 sur, Monterrey, N. L. México. Contacto: smadero@itesm.mx (52-81) 83-28-40-90.

(2) Profesor-Investigador en el Tecnológico de Monterrey, Escuela de Negocios, Centro de Empresas Familiares, Campus Monterrey, Av. Garza Sada 2501 sur, Monterrey, N. L. México. Contacto: rosa.nelly.trevino@itesm.mx (52-81) 83-58-20-00 ext. 4493.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en un entorno cambiante en el que se está modificando la forma de hacer negocios y obligando a los grandes corporativos y a las empresas en general -micro, pequeñas, medianas y grandes- a desarrollar mejores prácticas de gestión (Madero & Peña, 2008). Lo anterior, con la finalidad de poder mantenerse en el mercado para obtener los resultados planeados que los lleven a alcanzar el éxito deseado, o bien, para sobrevivir a los embates actuales que enfrentan.

En ese sentido, una de las tareas más importantes que se tiene en el área de recursos humanos cuando se habla de empresas familiares, es cambiar los modelos mentales existentes en cuanto a la administración del personal y su compensación, tal como lo mencionan Pfeffer (2005) y Treviño-Rodríguez (2009).

También encontramos que las estrategias utilizadas para la instrumentación y desarrollo de las prácticas de recursos humanos en las empresas son un apoyo fundamental en el desempeño del negocio y un soporte importante para el empresario, pues de alguna manera impactan en la innovación y en los cambios que se propongan (Wang & Zang, 2005; Reid & Adams, 2001).

Asimismo, Carlson, Upton & Seaman (2006) indican que se ha escrito muy poco acerca de la administración de recursos humanos en las empresas familiares, siendo este un tema en el cual se debe profundizar y aportar. De hecho, muchas veces se acusa a este tipo de negocios de nepotismo: favorecer a los familiares menos preparados y de malas prácticas de recursos humanos (Treviño-Rodríguez, 2008a y (2008b); Lansberg, 1983), llegando este conflicto de tipo administrativo a afectar en ocasiones la relación en la familia (Van der Merwe & Ellis, 2007) y la supervivencia del negocio en el largo plazo.

El desarrollo de la presente investigación analiza la importancia que tiene para los miembros de la siguiente generación en México (futuros trabajadores y dueños) las diversas maneras de recompensar, identificando algunos factores relacionados con la satisfacción, el sentido de

pertenencia y el compromiso hacia el negocio que éstos experimentan.

En el desarrollo de esta investigación tomaremos lo que Mulvey, Ledford, Jr. & LeBlanc (2000) presentan, catalogando a la generación Y como aquellas personas que en el año 2000 tenían 25 años o menos, mientras que la generación X comprendía edades de 26 a 35 años. Sin embargo, no existe un acuerdo total en cuanto a las edades que corresponde a los diversos grupos generacionales (Adams, 2000; Cordeniz, 2002; Hays, 1999; Loomis, 2000; Rodríguez, Green & Ree, 2003).

La generación Y son los hijos de los de la generación X. Son las personas que nacieron entre 1982 y el 2000. Actualmente hay entre 60 y 70 millones de personas de esta generación en Estados Unidos (Mulvey, Ledford Jr. & LeBlanc, 2000). Su niñez fue una mezcla de televisión, videojuegos e Internet, éstas "niñeras" entretenían a los niños Y, ya que muchos de sus padres trabajaban. De hecho, una de cada cuatro personas de esta generación viven en hogares de un solo padre. Y tres de cada cuatro tienen mamá que trabajan.

Esta generación fue adolescente durante el boom de la tecnología, especialmente de las computadoras, vivieron el cambio del milenio y se caracterizan por ser una generación sofisticada. Crecieron en un mundo "grande" y esto los ayudó a ser multiculturales y no tradicionales. Como fueron educados con la tecnología, se aburren fácilmente. Están acostumbrados a trabajar en equipo, tienen un gran sentido de la justicia y de la ética, además de creer en las promesas que les hacen.

Todas las generaciones tienen algunos factores en común. Cordeniz (2002) afirma que en general los empleados buscan comunicación con sus supervisores, trabajo en equipo, apoyo, reconocimiento, tiempo disponible, crecimiento y buen humor.

Es importante identificar una serie de aspectos que son relevantes para las personas que están al frente de las empresas, pues es necesario desarrollar estrategias para hacer frente a la integración en el medio laboral de diversos grupos generacionales que van a estar

conviviendo en los centros de trabajo bajo diversas formas de pensar y de actuar.

## MARCO TEÓRICO

Bartholomeusz & Tanewski (2006) mencionan que uno de los principales problemas en la empresa familiar (EF) está relacionado con los procesos de control y de gestión que recaen principalmente en el consejo de administración familiar-empresarial al momento de tomar decisiones. Lo anterior no es la excepción cuando nos referimos a México, donde Trevinyo-Rodríguez (2010) establece que el no seguir las reglas de mercado en cuanto a retribución (compensación salarial) es uno de los errores más comunes que realizan las empresas familiares más de 95% de los negocios en el país. Es por esto que en este trabajo nos enfocaremos a revisar el tema relacionado con los pagos a los trabajadores de siguiente generación, es decir, la remuneración de las personas que laboran o laborarán en la empresa dentro de los siguientes dos a tres años, cuya probabilidad en México de que sea de origen familiar es significativamente alta. Lo anterior crea una diversidad de problemas que en ocasiones son difíciles de comprender para todos los que forman parte de la empresa y que puede derivar en conflicto en el ámbito familiar, afectando la operación e incluso el futuro del negocio.

Adicionalmente, Van der Merwe & Ellis (2007) destacan la relevancia que tiene la comunicación en cualquier interacción humana, pero principalmente en la empresa familiar, como un aspecto relevante en el éxito y solución de los diversos conflictos generados por los procesos administrativos y familiares y que de alguna manera están relacionados directa o indirectamente con el sistema de compensaciones.

Lo anterior nos lleva a establecer que la falta de una serie de reglas claras que apoyen la estrategia y la estructura de pagos a nivel empresarial amenaza la efectividad en el logro de resultados económicos-organizacionales y posiblemente la sobrevivencia del negocio, pues al pagar al personal familiar y no familiar sin ninguna base sólida se corre el riesgo de no tener esa competitividad que se requiere en la actualidad (Venter, Boshoff & Maas, 2005).

Por otra parte, existe la posibilidad de unir el sentimiento con respecto al pago de una compensación a un familiar, esto ha ocasionado que muchos fundadores o directivos de la empresa familiar tengan una dificultad para poder discutir los temas de la retribución a sus parientes, involucrando así la equidad y la justicia (Lansberg, 1983).

Como resultado de lo anterior, podemos mencionar que la compensación de los familiares en empresas poco profesionalizadas tiende a estar basada en un conjunto de principios que son ambiguos, originados de un criterio híbrido de familia y negocio que se ha generalizado con el paso del tiempo, dando como resultado procesos disfuncionales en la empresa.

## Componentes de los sistemas de compensaciones

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 & Cardy (2008), Chiavenato (2007), Bohlander & Snell (2008), Mondy (2010), Buetow (2008), Nisar (2006), Carrasco & Sánchez (2007).

En segundo lugar, las compensaciones no monetarias son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento o gratificación que no sea monetario, y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los aspectos de ambiente y condiciones de trabajo (Udechukwu, 2009; Madero, 2009a; Madero, 2009b; Sachau, 2007; Udechukwu, 2007; Ruthankoon & Olu, 2003).

Encontramos también una serie de 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 las relaciones interpersonales, tal como lo indican Abbott & DeCieri (2008), Vanhala & Tuomi (2006), Gómez-Mejía, Larraza & Makri (2003) y Lawler (2003).

### Satisfacción, pertenencia y compromiso

A continuación analizaremos varios temas que han sido estudiados con anterioridad, sin embargo, son temas que se mantienen de actualidad por la relación que guardan directa o indirectamente con el pago que se otorga a los trabajadores, siendo estas relaciones relevantes, interesantes, complejas y apasionantes. Un ejemplo claro es el tema de la satisfacción, tal como lo exponen Carraher, Mulvey, Scarpello & Ash (2004).

La satisfacción en el trabajo es una actitud que se presenta a través de una manera positiva y negativa mediante una serie de acciones, sentimientos y creencias que se reflejan en las actividades que desarrolla la persona en su puesto de trabajo. Existen diversas maneras de abordar su estudio, pues se relacionan con aspectos de motivación (Bitsch & Hogberg, 2005; Rynes, Gerhart & Minette, 2004).

Es importante mencionar en este contexto que el compromiso organizacional puede ser considerado uno de esos esquemas que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar detenidamente la vinculación existente entre los empleados y la empresa. De hecho, el estudio del compromiso organizacional cuenta con una larga historia, lo que ha permitido que gran parte de la literatura se enfoque a todos aquellos factores que de alguna manera se ven involucrados en los diversos procesos de manejo de recursos humanos, tratando de generar en los empleados un gran espíritu de pertenencia y fidelidad a la empresa (Fu, Bolander & Jones, 2009; Carriere & Bourque, 2009; Turker, 2008).

El compromiso organizacional se constituye con base en una serie de valores, creencias y patrones de comportamiento que identifican y diferencian a una organización de otra. Meyer & Allen (1990) y Mir, Mir & Mosca (2002) mencionan

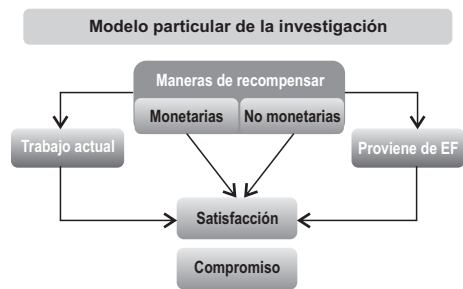
que a partir de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), los conceptos de compromiso organizacional empezaron a ganar credibilidad, desde el momento en que se relacionaron con productividad, ausentismo, rotación de personal, satisfacción del trabajador, tal como lo indican Sturman & Short (2000).

### Modelo de la investigación

A continuación se muestra el modelo de la investigación, en el que se puede observar la propuesta (investigación exploratoria) que se pretende analizar, pues consideramos que existe una estrecha relación entre la manera de recompensar a las personas y su satisfacción, sentido de pertenencia y compromiso, especialmente en el entorno empresarial mexicano, en el cual las empresas de origen familiar son mayoría (véase la figura 1).

Es importante aclarar que estos temas han sido poco estudiados y tienen un interés especial en el campo de trabajo de los recursos humanos. También destacamos que existe una variedad de opiniones y percepciones dependiendo de la historia que la persona tenga. Por eso hemos incluido en el modelo la opinión de aquellos que provienen de una familia propietaria de una empresa familiar y de aquellos que actualmente se dedican a trabajar o trabajarán (por probabilidad) en este tipo de empresas en un futuro.

Figura 1



FUENTE: Elaboración propia.

### Objetivos de la investigación

Actualmente se ha detectado que no hay suficientes estudios que hagan referencia a las

expectativas salariales que tienen los jóvenes -siguientes generaciones- al terminar su formación profesional y que están por ingresar al mundo laboral, principalmente en empresas familiares.

Para delimitar el alcance de esta investigación, se establece que la participación será únicamente para jóvenes estudiantes de carrera profesional-siguientes generaciones. Por consiguiente, el objetivo general de esta investigación consiste en conocer las expectativas de pago (compensación salarial) de las siguientes generaciones al integrarse al mercado laboral - al momento de terminar su formación profesional.

Esta investigación no pretende proponer nuevas teorías sobre compensaciones, ni modernos esquemas de pago, ni desarrollar una nueva estrategia competitiva de sueldos, sino identificar y conocer los diversos componentes de la mezcla de compensaciones que son relevantes y esperadas por los jóvenes universitarios al integrarse a su vida laboral y la manera en que se relacionan con la satisfacción y el compromiso.

## MÉTODO

### Participantes

El total de participantes fue de 404 jóvenes estudiantes de carrera profesional en una institución educativa de nivel superior del noreste de México: 81, es decir 20%, están estudiando la primera mitad de su carrera; mientras que 323, correspondiente a 80% de la muestra, están cursando la segunda mitad de su carrera, es decir, de 6° semestre en adelante. Son personas que estudian principalmente carreras del área de negocios (62.87%), y el restante, 37.13%, corresponden a diversas carreras como ingeniería, informática y humanidades.

Una característica demográfica de la muestra es que casi la mitad, 48%, proviene de una empresa familiar, mientras que 52% dice no estar relacionado con la propiedad directa de un negocio de familia. Por otra parte, se observa también que 56% son hombres y 44% mujeres ( $\chi^2(1) = 3.7066, p < .01$ ). En lo que respecta a la edad, 11.14% son jóvenes menores de 20 años, y 86.63% son miembros de siguiente generación

entre 21 y 25 años, y 2.23% son jóvenes mayores de 25 años ( $\chi^2(2) = 5.2055, p < .01$ ).

### Procedimiento

Es importante aclarar que se decidió encuestar únicamente a jóvenes universitarios debido a que la información proporcionada ayudaría a cumplir los objetivos planteados en la investigación-enfoque en la siguiente generación (específicamente generación Y).

La información fue recopilada mediante un cuestionario conformado por 37 preguntas, de las cuales 29 se enfocan al propósito de estudio y las ocho restantes son preguntas demográficas. El cuestionario incluyó preguntas que miden la percepción de la satisfacción por el trabajo (cinco ítems), el compromiso en la empresa familiar (siete ítems) y las maneras de recompensar el trabajo (11 ítems).

Para las respuestas a las preguntas de satisfacción por el trabajo y compromiso en la empresa familiar, se utilizó una escala de Likert con rangos de 1 al 5, donde el 1 es en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo. Las respuestas sobre las maneras de recompensar el trabajo fueron registradas con una escala de Likert con rangos de 1 a 5, donde 1 no es importante y 5 es muy importante. Las preguntas demográficas registraron los datos de género, edad, carrera, semestre, lugar que ocupa en la familia, si trabajan actualmente, si están buscando trabajo y si provienen de una empresa familiar.

Para que los cuestionarios fueran contestados, éstos se entregaron personalmente a jóvenes estudiantes universitarios mediante una invitación de manera verbal para que participaran de forma voluntaria en la investigación, garantizando el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas. El cuestionario detallaba la información antes mencionada y proporcionaba las instrucciones necesarias para responder cada una de las preguntas.

Como se puede observar, el muestreo realizado estuvo basado en la conveniencia, siendo la representatividad determinada por los investigadores, es decir, se basaron en las

características similares de la población objetivo (miembros de siguiente generación). Se decidió utilizar este tipo de muestreo debido a que este trabajo está realizando una primera prospección de la población de estudio, siendo por lo tanto una investigación exploratoria.

## Análisis de los datos

### Planes en el corto y mediano plazo

En este apartado relacionado con los planes que tienen los jóvenes en el corto y mediano plazo, nos damos cuenta que muestran una serie de metas, objetivos e inquietudes a cumplir en el corto plazo, por ejemplo, tienen interés en seguir estudiando y obtener diversos conocimientos para poder enfrentar los retos que se encuentren en su vida laboral.

Aquellos jóvenes que provienen de una familia propietaria de una empresa, sí tienen interés en integrarse a la empresa y poder continuar operando o dirigiendo la empresa de la familia. Si se comparan los datos de nuestro estudio con los datos obtenidos a lo largo de cuatro años por Gallo y Cappuyns (a finales de 2008) de una muestra de 798 alumnos que terminan la maestría en España, el porcentaje de aquellos que desean integrarse a laborar en la empresa familiar a temprana edad es significativamente más alto en México: 38%, y en España 7.2%. Obviamente, hay que considerar que el nivel de estudios es diferente (profesional vs. maestría); no obstante esto, es interesante, puesto que pudiera tender a representar las expectativas y gustos de dos tipos de generaciones en relación con la empresa familiar: la generación X y la Y (nuestro enfoque), así como estar mediado por variables relacionadas con la compensación, la proyección de carrera, la experiencia laboral previa, etc. En el cuadro 1 se pueden encontrar los planes a corto y mediano plazo de los jóvenes que participaron en la investigación.

**Cuadro 1**

Planes en el corto y mediano plazo					
	Buscar trabajo	Seguir estudiando	Integrarse en la EF	No tiene planes	Total
Si vienen de empresa familiar	44 23%	75 39%	73 38%	0 0%	192 100%
No vienen de empresa familiar	69 33%	127 60%	13 6%	3 1%	212 100%
	113	202	86	3	404

Chi 62.94, gl 3, p<0.0001

FUENTE: Elaboración propia.

Es también relevante analizar cómo el porcentaje de miembros de siguiente generación que pretende seguir estudiando luego de terminar su carrera profesional es mayor cuando los estudiantes no provienen de una familia empresaria (no tienen empresa familiar). También resulta interesante el hecho de que quienes poseen una empresa familiar generalmente muestran planes de vida y carrera más estructurados en el corto y mediano plazo (saben qué harán cuando terminen de estudiar).

### Planes en el largo plazo

Lo que podemos observar es que en el largo plazo, más de 50% de los jóvenes participantes en la investigación, provenientes o no de una familia propietaria de una empresa, tiene el interés de formar su propia empresa, o bien, ocupar una posición directiva en la empresa donde estén trabajando.

En el cuadro 2 se pueden encontrar los planes a largo plazo de los jóvenes que participaron en la investigación.

**Cuadro 2**

Planes en el largo plazo					
	Ocupar posición directiva	Formar un negocio propio	Continuar la EF	No tiene planes	Total
Si vienen de empresa familiar	31 16%	108 56%	51 27%	2 1%	192 100%
No vienen de empresa familiar	74 35%	117 55%	8 4%	13 6%	212 100%
	105	225	59	15	404

Chi 56.52, gl 3, p<0.0001

FUENTE: Elaboración propia.

Un punto que merece poner especial atención es el hecho de que 83% de aquellos jóvenes que provienen de una empresa familiar tienen la intención de querer continuar con el legado familiar, o bien, formar sus propios negocios (generalmente como extensiones de la empresa familiar original). Lo anterior en comparación con 59% de aquellos jóvenes que no nacen en el seno de una familia empresaria y tienen las mismas intenciones.

## Mezcla de pagos

En lo que respecta a las expectativas en la mezcla de pagos que tienen los jóvenes ya sea al integrarse profesionalmente en una empresa o bien en la empresa familiar de la que proceden,

está integrada de la siguiente manera: salario base (58.8%), compensación variable (14.8%), prestaciones y beneficios (13.8%) y pago en acciones (12.6%).

Con la combinación anterior, podemos encontrar una serie de áreas de oportunidad para las personas que trabajan en el área de recursos humanos, en particular en el diseño de los sistemas de compensaciones, pues hay que desarrollar procesos de compensación variable en función de las metas y objetivos estratégicos, además de estar preparados para ofrecer algunos esquemas de pago basados en las acciones de la empresa, especialmente aplicable cuando nos referimos a miembros de la familia de siguiente generación que laboran en la empresa familiar.

### Maneras de recompensar el trabajo

En lo que respecta a la manera de recompensar el trabajo -que podríamos definir como las expectativas de pago que tiene una persona al estar desempeñando una determinada actividad en una empresa y que son adicionales al salario base que regularmente recibe- podemos mencionar que en estos momentos los miembros de siguiente generación le dan mayor importancia a los esquemas de pago no monetarios que a los esquemas de pagos monetarios -probablemente relacionado con el ciclo de vida y edad del joven-, lo cual se convierte en un gran reto para los líderes de las empresas cuando de atraer talento humano se trata, por lo que deben enfocarse a trabajar con mayor prioridad en ese aspecto.

Ahora bien, no solamente se tiene que proponer, negociar y asignar un determinado salario a las personas dentro de una empresa, sino que hay que dedicarse a desarrollar una serie de estrategias enfocadas a diseñar actividades que favorezcan el ambiente de trabajo mediante acciones enfocadas a mejorar la calidad de vida, el crecimiento personal y profesional.

En el cuadro 3 se muestran las diversas maneras de recompensar el trabajo. En él podemos identificar, de acuerdo con los datos obtenidos, aquello a lo que los jóvenes generación Y le dan más importancia:

**Cuadro 3**

Maneras de recompensar el trabajo	Promedio	Desv. Estándar.	Nivel de importancia
a. Reparto de dividendos	3.774752	1.107724	
b. Entrega de acciones o participación de utilidades	3.787129	0.988385	
c. Retribuciones en especie, prestaciones / beneficios (seguros, coche, casa, etc.)	3.893564	1.011624	
d. Compensación variable (bonos por resultados)	4.042079	0.9611365	
e. Entrenamiento y capacitación	4.207921	0.948467	5
f. Reconocimiento	4.19802	0.8658942	
g. Autonomía en las decisiones	4.173267	0.8597294	
h. Calidad de vida	4.586634	0.7454874	1
i. Ambiente laboral	4.425743	0.8317106	3
j. Oportunidades de crecimiento y desarrollo	4.564356	0.770625	2
k. Tener una posición importante en la empresa	4.272277	0.8742945	4

FUENTE: Elaboración propia.

Continuando con el análisis de las expectativas de pago que tienen los jóvenes, se ha considerado tener en cuenta el género de los participantes; y podemos darnos cuenta que en ocho de las 11 maneras de recompensar el trabajo, sí existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto al género de las personas analizadas, destacando principalmente los rubros del reconocimiento, el entrenamiento y la capacitación.

Lo que hay que mencionar es que en todos los casos el promedio de la importancia percibida fue mayor para las mujeres, dejándonos por lo tanto entrever que las mujeres tienden a valorar más que los hombres las diferentes formas de recompensar el trabajo, siendo por lo tanto más susceptibles a que su satisfacción, sentido de pertenencia y compromiso con la empresa esté ligado a la política de remuneración.

Una vez realizados los análisis de manera individual de cada una de las maneras de recompensar el trabajo, procedimos a hacer la agrupación de cada uno de ellas en dos nuevos constructos.

El primero lo llamamos "Factores monetarios", que quedó integrado por las variables que mostraron cargas factoriales mayores de 0.5, es decir, dividendos (0.5393), acciones (0.5326), prestaciones y beneficios (0.5869) y compensación variable (0.5930), obteniéndose un alfa cronbach de 0.6915.

Mientras que al segundo constructo lo llamamos "Factores no monetarios" y las variables que mostraron cargas factoriales de una manera favorable, es decir, mayores de 0.5, fueron calidad de vida (0.7963), ambiente laboral



(0.8494) y oportunidades de crecimiento y desarrollo (0.8011), obteniéndose un alfa cronbach de 0.8735.

### Satisfacción en el trabajo

De los datos obtenidos en la muestra, identificamos a aquellos jóvenes que están trabajando actualmente (en su propia empresa o en otras), es decir, 107, y nos damos cuenta que en lo que respecta a la satisfacción en el trabajo, el estar orgulloso en la empresa es el ítem que muestra el mayor promedio (3.626), seguido del significado que tiene la empresa para la persona (3.523). Esto es, los aspectos relacionados con el sentido de pertenencia son los que más influyen en la satisfacción laboral. Posteriormente se procedió a realizar un análisis factorial, encontrando que las cinco variables mostraron cargas mayores a 0.5 y un alfa cronbach de 0.7984.

### Compromiso con la empresa familiar

El siguiente constructo a analizar es el compromiso con la empresa familiar, y de la muestra que pertenece a esa clasificación (192 personas) nos damos cuenta que realmente sí existe un interés en los jóvenes por el destino que tiene la empresa de su familia (4.213), además de que sí se consideran a ellos mismos como una parte importante de la empresa.

De igual manera, como se hizo con los constructos anteriores, decidimos agrupar las diversas variables mediante el análisis factorial y encontramos las cargas factoriales mayores de 0.5, obteniéndose un alfa cronbach de 0.8607.

## RESULTADOS

En este apartado analizaremos las diversas relaciones entre los constructos y las variables involucradas en la investigación, es decir, 1) maneras de recompensar, 2) satisfacción en el trabajo y 3) compromiso con la empresa familiar.

### Maneras de recompensar/satisfacción en el trabajo

Al analizar la relación entre los constructos factores monetarios, factores no monetarios y satisfacción en el trabajo, únicamente se

encontró una relación estadísticamente significativa de 0.3147 con  $p < 0.001$  entre los factores monetarios y los factores no monetarios. (véase el cuadro 4).

**Cuadro 4**

Correlación de las percepciones de satisfacción en el trabajo y las maneras de recompensar							
	1	2	3	4	5	6	7
1 Orgullo	1.0000						
2 Carrera a futuro	0.2425**	1.0000					
3 Signif. personal	0.3880***	0.5945***	1.0000				
4 Satisf. salario	0.4563***	0.4337***	0.5762***	1.0000			
5 Satisf. prestac.	0.3896***	0.3326***	0.5693***	0.5787***	1.0000		
6 Monetarias						1.0000	
7 No monetarias	0.2131**					0.3147***	1.0000

\* significativo a un nivel de 0.1  
 \*\* significativo a un nivel de 0.05  
 \*\*\* significativo a un nivel de 0.005  
 n = 107

FUENTE: Elaboración propia.

Por otra parte, los factores de compensaciones monetarias, no muestran porcentajes de correlación significativa con los aspectos de satisfacción en el trabajo, por lo que nos damos cuenta que no se puede comprar el talento de una persona para que trabaje en una organización, sino que se requiere una serie de aspectos adicionales para que la compensación sea percibida integralmente.

### Maneras de recompensar/compromiso con la empresa familiar

Al analizar los constructos de la investigación pudimos observar que en la muestra de 192 personas que provienen de una empresa familiar, existe una relación positiva estadísticamente significativa entre los factores monetarios y no monetarios de 0.2738,  $p < 0.001$ , mientras que el compromiso en la empresa familiar sólo tiene relación con los factores no monetarios 0.1656,  $p < 0.05$ . (véase el cuadro 5).

**Cuadro 5**

Correlación de las percepciones del compromiso en la empresa familiar y las maneras de recompensar									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Interés EF	1.0000								
2 Parte de la EF	0.7026***	1.0000							
3 Seguir en la EF	0.2623***	0.3179***	1.0000						
4 Pago en EF				1.0000					
5 Conocim. EF	0.4951***	0.5625***	0.3663***	0.1472	1.0000				
6 Hijos en EF	0.5915***	0.6277***	0.4017***		0.5695***	1.0000			
7 Heredar EF	0.4192***	0.4749***	0.3861***	0.2375***	0.4354***	0.6464***	1.0000		

8 Monetarias						1.0000	
9 No monetarias	0.2309***	0.2377***	-0.1420**	0.1264*	0.2738***	1.000	
* significativo a un nivel de 0.10 ** significativo a un nivel de 0.05 *** significativo a un nivel de 0.005 N = 192							

FUENTE: Elaboración propia.

También nos damos cuenta que el interés por el destino de la empresa y el sentirse parte de la empresa familiar presentan la mayor relación entre las variables (0.7026,  $p < 0.005$ ), siendo por lo tanto factores clave cuando de involucrar a miembros de siguiente generación se trata, lo cual repercute en la supervivencia de la empresa a través del tiempo. Un aspecto interesante que es necesario mencionar es la relación negativa que se presenta entre las compensaciones no monetarias y el pago que se hace en la empresa familiar, interpretando así que a mayores retribuciones no monetarias que se le dé a los jóvenes que se integran en la empresa familiar, no se fijan tanto en el aspecto monetario. Sin embargo, eso sería sólo en el corto plazo, pues a mediano y largo plazo los planes pueden cambiar.

## CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación se ha expuesto que los procesos de pagos en las organizaciones necesitan adaptarse a las nuevas generaciones que se integran a la vida laboral, pues sus expectativas en este tipo de esquemas están enfocadas principalmente a los aspectos de tipo no monetarios. Con el desarrollo de la presente investigación encontramos en los jóvenes el interés de seguir desarrollándose profesionalmente y con posterioridad poner a prueba su espíritu emprendedor, pues la mayoría desea tener su propia empresa. Este es uno de los objetivos que tienen al momento de recibir su formación universitaria. Es por eso que las áreas de recursos humanos en las empresas enfrentarán el reto de diseñar planes de compensaciones innovadores con características que puedan satisfacer las necesidades de las personas de diversas edades y generaciones.

Es conocido en el medio académico y empresarial que en la actualidad la mezcla de la compensación es un factor fundamental en los procesos de recursos humanos. En esta investigación hemos podido observar que en ese

aspecto se le sigue dando mayor relevancia al salario base, pues ese componente representa 58.8% de los ingresos recibidos, dejando a los demás componentes en un nivel de importancia menor. En este punto es conveniente mencionar que existen grandes oportunidades para poder proponer y diseñar sistemas de compensación variable, así como hacer un análisis de las prestaciones y beneficios que las empresas ofrecen a sus colaboradores.

Con el desarrollo de la investigación pudimos conocer las expectativas de pagos (compensación salarial) de las nuevas generaciones al integrarse al mercado laboral al momento de terminar su formación profesional. Con base en los resultados obtenidos, podemos afirmar que los factores no monetarios son a los que mayor importancia les dan los jóvenes-miembros de la siguiente generación al inicio de su incorporación a la vida profesional, como es la calidad de vida, las oportunidades de crecimiento y el ambiente laboral, principalmente, confirmando así lo que Madero (2009b) menciona como los factores de atracción y retención que es necesario tener en cuenta en los diversos procesos relacionados con la gestión de recursos humanos en las empresas.

Tomando en consideración las diversas variables del modelo planteado para la investigación (figura 1), nos damos cuenta que para las personas de la muestra que están trabajando de manera formal en una empresa, los aspectos no monetarios son los que tienen mayor impacto en la satisfacción en el trabajo, al mencionar que se sienten orgullosos de pertenecer y participar en la empresa. Por lo tanto, se puede mencionar que es un área de oportunidad que se tiene en las empresas para enfocarse en proponer estrategias para valorar y reconocer a las personas que trabajan en el negocio y darle la verdadera importancia al recurso humano para poder ser congruentes con lo que tanto se menciona: que el verdadero capital de las empresas es todo lo relacionado con los procesos humanos. Desde esta perspectiva se puede lograr la capitalización de los resultados.

Por otra parte, para las personas que provienen de una empresa familiar nos damos cuenta que sí existe un compromiso hacia su empresa, pues manifiestan de alguna manera un determinado

interés por integrarse a trabajar ahí, se sienten parte de la empresa familiar. Destaca, en ese sentido que los factores no monetarios son los que mayor relevancia tienen para ellos. Es por eso que los aspectos de liderazgo, de valores, de comunicación y de acercamiento de los padres a los hijos es de gran importancia para que una empresa familiar pueda continuar y sobrevivir.

### **Recomendaciones para realizar investigaciones en el futuro**

Se sugiere continuar este estudio exploratorio mediante una investigación longitudinal más detallada donde se consideren variables como el ciclo de vida, la edad, el porcentaje de propiedad legal (acciones) que se posee y la experiencia laboral de los miembros de siguiente generación conforme avanzan en sus planes de carrera profesional en las empresas familiares mexicanas. Sería interesante también realizar una comparación entre las expectativas de los miembros de la generación X y los de la Y, para entender cómo las personalidades y percepciones de estos individuos difieren o se asemejan.

Es conveniente estudiar más a detalle cómo el contexto familiar-empresarial impacta en la conducta emprendedora futura de los miembros de siguiente generación, así como analizar las variables mediadoras que impactan su desarrollo. De acuerdo con las diferentes variables demográficas es relevante realizar un análisis de las diversas variables utilizadas en la investigación para darle continuidad al tema que se está revisando.

Actualmente existe una problemática en las empresas familiares relacionada con la manera de pagar. Este es un tema interesante que es necesario seguir desarrollando e investigando, pues siempre existen diferentes estrategias y maneras de implantar sistemas de compensaciones eficientes para fortalecer la forma de recompensar a los directivos familiares y no familiares que trabajan en un entorno laboral rigido en ocasiones por la forma de pensar del fundador de la empresa.

### **REFERENCIAS**

- Adams, S. (2000). Generation X: How understanding this population leads to Better Safety Programs. *Professional Safety*, 45 (1), 26-29.
- Allen, N. J. & Meyer, J. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Abbott, J. & 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.
- Bartholomeusz, S. & Tanewski, G. A. (2006). The relationship between Family Firms and Corporate Governance. *Journal of Small Business Management*. 44 (2), 245-267.
- Bitsch, V. & Hogberg, M. (2005). Exploring horticultural employee' attitudes toward their jobs: A qualitative analysis based on Herzberg's Theory of job satisfaction. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 37 (3), 659-671.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. 14a. edición. México: International Thomson Editores.
- Buetow, S. (2008). Pay-for-performance in New Zealand primary health care. *Journal of Health Organization and Management*, 22 (1), 36-47.
- Carlson, D. S., Upton, N. & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME's. *Journal of Small Business Management*, 531-543.
- Carrasco-Hernández, A. & Sánchez-Marín, G. (2007). The determinants of employee compensation in family firms: Empirical evidence. *Family Business Review*, 20 (3), 215-228.

- Carraher, S. M., Mulvey, P., Scarpello, V. & Ash, R. (2004). Pay satisfaction, cognitive complexity, and global solutions: Is a single structure appropriate for everyone? *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9 (2), 18-33.
- Carriere, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14 (1), 29-49.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8a. edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- Cordeniz, J. A. (2002) Recruitment, retention, and management of Generation X: A focus on nursing professionals. *Journal of Healthcare Management*, 47 (4), 237-249.
- Fu, F., Bolander, W. & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-components model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (4), 335-350.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5a. edición. Madrid: Pearson Educación.
- Gómez-Mejía, L. R. Larraza-Kintana, M. & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 226-237.
- Hays, S. (1999). Generation X and the art of the reward. *Workforce*, 78 (11), 44-48.
- Lansberg, S. I. (1983). Managing human resources in Family Firms. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 39-46.
- Lawler III. E. E. (2003). Pay practices in Fortune 1000 corporations. *WorldatWork Journal*, 12 (4), 45-54.
- Loomis, J. E. (2000). Knowledge management and the Generation X. *Rough Notes*. 143 (12), 24-26.
- Madero, S. (2009a, 30 marzo) ¿Cómo pagar a un trabajador en tiempos de crisis? *El Financiero*. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://cobertura.elfinanciero.com.mx/universidades/articulos/Tema%20Administracion/Mar30%20-%20ITESM%20Campus%20Mty.pdf>
- Madero, S. (2009b) Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleos potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 131-147.
- Madero, S. & Peña, H. (2008). Utilización de herramientas y técnicas de gestión en las PYME: Caso México, GESPYE. *Revista de Gestión Pública y Empresarial*, 12, 42-64.
- Mir, A., Mir, R. & Mosca, J. B. (2002). The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations. *Public Personnel Management*, 31 (2), 187- 200.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. 11a. edición. México: Pearson Educación.
- Mulvey, P. W., Ledford Jr., G. E. & LeBlanc, P. V. (2000). Rewards of work. *WorldatWork Journal*, 9 (3), 6-18.
- Nisar, T. (2006). Subjective performance measures in bonus payouts. *Performance Improvement*, 45 (8), 34-44.
- Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management*, 44 (2), 123-128.
- Reid, R. S. & Adams, J. S. (2001). Human resource management - a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25 (6/7), 310-320.
- Rodríguez, R., Green, M. T. & Ree, M. J. (2003). Leading Generation X: Do the old rules apply? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (4), 67-75.



- Ruthankoon, R. & 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. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Sachau, D. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6 (4), 377-393.
- Sturman, M. C. & Short, J. C. (2000). Lump-Sum Bonus satisfaction: testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension. *Personnel Psychology*, 53, 673-700.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2008a). Fondo Editorial. ¿Nepotismo en la empresa familiar? (1a. parte). *Revista electrónica: laempresafamiliar.com*. Barcelona, España: Fundación NEXIA.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2008b) Fondo Editorial. ¿Nepotismo en la empresa familiar? (2da. parte). *Revista electrónica: laempresafamiliar.com*. Barcelona, España: Fundación NEXIA.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2009) ¡Cómo! ¿Le pago a mis hijos? México: *El Financiero*.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Turker, D. (2008). How Corporate Social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204
- Udechukwu, I. (2009). Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personnel Management*, 38(2), 69-82.
- 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.
- Van der Merwe, S. P. & Ellis, S. M. (2007). An exploratory study of some of the determinants of harmonious family relationships in small and medium-sized family businesses. *Management Dynamics*, 16(4), 24-35.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17(3), 241-255.
- Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family business. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Wang, Z. & Zang, Z. (2005). Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit. A cross-regional comparative model international. *Journal of Manpower*, 26 (6), 544-559.

## INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA

ISSN: 1870-6614

Madero S. M. & Treviño R. N. (2011)  
 Las recompensas en el trabajo dentro de  
 la empresa familiar mexicana: desde la  
 perspectiva de la generación Y  
 RIA 107, 12 pags.  
 Código JEL: M51  
 Recibido: 21/Enero/2011  
 Aceptado: 26/Abril/2011